

Vortrag auf den 1. Ekeberger Coachingtagen

*Forum zur Professionalisierung
und Weiterentwicklung des Coachings*

Erfolgreiches Coaching – gescheitertes Coaching?

Dipl.-Soz. Susanne Dudek
Dudek Managementberatung
63225 Langen

Ekeberg, 11./12. Juli 2008

Forum zur Professionalisierung und Weiterentwicklung des Coachings

Initiatoren:

Uwe Böhning, Böhning Consult GmbH

Prof. Siegfried Greif, Universität Osnabrück

Inhalte:

- Innovative Ergebnisse aus Forschung und Praxis
- Entwicklungstrends und zukünftige Herausforderungen

Teilnehmer:

Führende Coaching-Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft

Berufsausbildung

Diplom-Soziologin

- **Organisationssoziologie**
- **Sozialpsychologie**
- **Kommunikationswissenschaft**

Berufliche Entwicklung

Handelskonzern:

- **Stabsfunktion Konzernleitung**
- **Bereichsleiterin
Personalentwicklung**

Kienbaum und Partner:

- **Managemententwicklung**
- **Organisationsentwicklung**
- **Rekrutierung**

Selbständige Managementberaterin:

- **Personalmanagement**
- **Changemanagement**

Personalmanagement

Managemententwicklung / Personalentwicklung
Strategiekonzepte und Bedarfsanalysen (HR, PE)
Führungssysteme und –instrumente
Auswahl- und Beurteilung, Rekrutierung...

Changemanagement

Konzeption von Veränderungsprojekten und operative Prozessunterstützung, Mitwirkung bei Restrukturierungen, Organisationsänderungen, Kulturanalysen, Mitarbeiterbefragungen, Kommunikations- und Führungssysteme...

Coaching und Training

Führungskräftecoaching, Bereichs-/ Teamcoaching, Förderungsprogramme zur Persönlichkeits-, Sozial- und Methodenkompetenz, Führungsausbildung und -entwicklung, Changekompetenzen, Teamentwicklung, Projektmanagement...

- 1. Der (die) Auslöser**
- 2. Der Auftrag**
- 3. Mein gewählter Coaching-Ansatz und die Arbeitskategorien**
- 4. Der Coaching-Prozess**
- 5. Zielerreichung und Evaluation**
- 6. Kaleidoskop der Interpretationen und Bewertungen**
- 7. Meine Fragen an uns**

Offen kommunizierter Auslöser durch den Auftraggeber:

Negative Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung einer Führungskraft in bezug auf das Führungsverhalten

Subjektiv wahrgenommener Auslöser:

Persönliche Verärgerung, Animosität, Unzufriedenheit...

Auftragsform: Einzelcoaching der Führungskraft (1. Ebene unter VV)

Zieldefinition: Nachweisbare Verbesserung des Führungsverhaltens

Evaluierung: nächste Mitarbeiterbefragung - < 6 Monate

Akteure: Klient
Personalleiter (für Vertragliches)
Explizit keine Mitwirkung des Vorgesetzten (VV)
gewünscht

Arbeitsebenen

- **Individuum bezogener Arbeitsansatz: Führungskraft im Mittelpunkt**
Plus:
- **Berücksichtigung der Wechselwirkungen zwischen Klient und**
 - **seinen Mitarbeitern als Gesamtheit**
 - **seinen Mitarbeitern als Individuen**
- **Berücksichtigung der Unternehmenskultur und der Kultur der Abteilung**
- **Ansatzweise Berücksichtigung der Wechselwirkungen mit VV**

Arbeitsebenen

Ebene Führungsrolle:

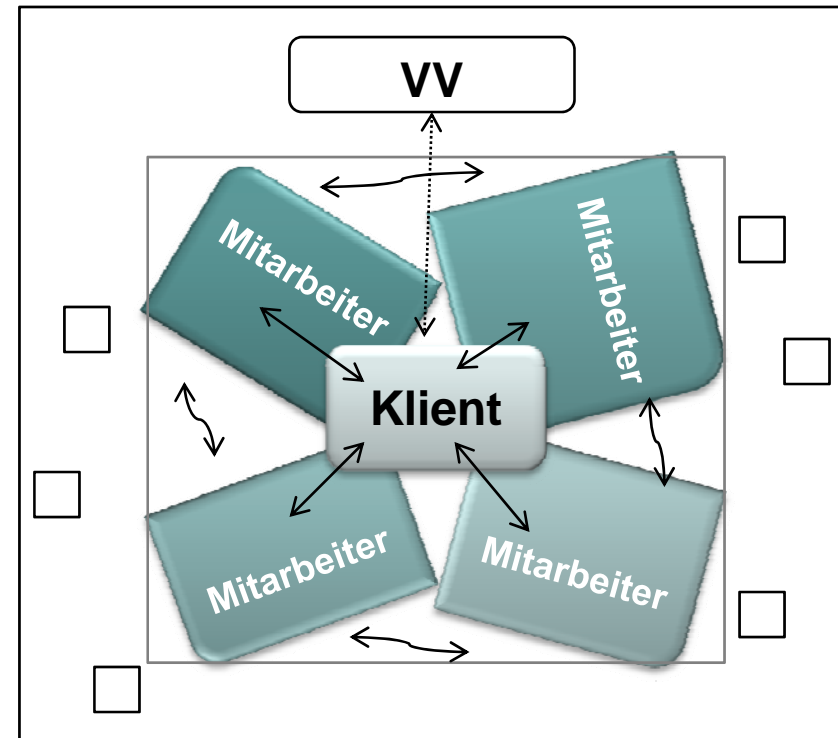
- In bezug auf die Mitarbeiter insgesamt
- In bezug auf einzelne Mitarbeiter

Ebene Managementrolle:

- Beziehung / Wechselwirkungen gegenüber VV nur ansatzweise

Ebene Gruppencoaching:

- Nicht einbezogen, da nicht erforderlich



Arbeitskategorien

- **Gelebte Führungsrolle als Ausdruck individueller und Organisations- / kulturbestimmter Faktoren**
- **Persönliche Weiterentwicklung ⇒ Verhaltensveränderungen auf der Basis eines veränderten Verständnisses: Einstellungsveränderungen**
- **Integration von Ansätzen aus Psychologie und Organisationssoziologie**
(Sozialpsychologie, Humanistische Psychologie, Kognitive Verhaltenstheorie, Kommunikationspsychologie, systemtheoretische Aspekte)

Meine Situationsdiagnose

- Klient ist in seiner Funktion gefährdet
- Erfolg / Misserfolg wird am Ergebnis der nächsten MAB gemessen
- Einbeziehung des VV äußerst erschwert bzw. nicht möglich

Beurteilung der Wahrnehmungs- und Kommunikationsmuster:

- Sehr differenziertes sprachliches Ausdrucksvermögen
- Rational bestimmt: Starke Nichterfassung / Ausblendung persönlicher / emotionaler / beziehungsbezogener Botschaften....
- Kommunikation eher reflexhaft / unreflektiert bzw. kalkuliert

Rollenverhalten:

- Führung über die Ratio: primäre Orientierung an Sachzielen / Ergebnissen
- Übertragung persönlicher Werte und Normen auf die Mitarbeiter
(,vernünftiger Umgang miteinander, ,erwachsene / mündige Menschen')

Die Coachingziele

- **Erkennen der subjektiven Anteile an der Führungssituation**
 - **Persönliche Einstellungen, Haltungen, Werte....**
 - **Auswirkungen des persönlichen Verhaltens....**
- **Erweiterung der Wahrnehmungsfähigkeit**
 - **Emotionale / beziehungsbezogene Aspekte**
 - **Motivationen, Anliegen, Bedürfnisse des Anderen**
- **Einüben in das beziehungsorientierte Führungsverhalten**
- **Einbringen persönlicher / emotionaler Elemente in die Führungskommunikation...**
- **.....**

Methoden, Instrumente

- **„Handwerkliches“ / Sozialwissenschaftliches:**
 - **Vertiefende Analyse der Befragungsergebnisse**
- **Partnerschaftlicher, interaktiver Beratungsprozess**
- **Szenische Rekonstruktion**
- **Analyse, Deutungen, Erweiterung der Wahrnehmungs-/ Interpretations- und Kommunikationsmuster, Metakommunikation**
- **Rollenspiel / Probehandeln**
- **Soziogramm.....**
- **.....**

Prozessbegleitend:

- **Öffnung gegenüber persönlicher Thematik, Vertrauensvertiefung**
- **Veränderte Wahrnehmung - Neugier für Selbst- und Fremdbeobachtung und –analyse geweckt**
- **Veränderung des persönlichen Kommunikationsverhaltens**
 - **Feed back, aktives Zugehen, Führungsinstrumente...**
- **Entspannung des Abteilungsklimas, positive Beurteilungen**

Prozessabschluss:

- **Zielüberprüfung durch zweite Mitarbeiterbefragung:**



Erhebliche Verbesserung der Ergebnisse

- **Berufsentwicklung des Klienten:**



Versetzung innerhalb des Konzerns entgegen seinen Interessen

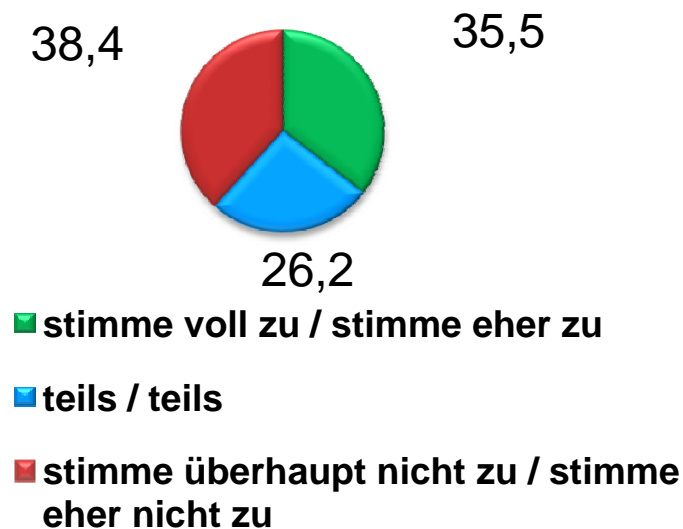
5. Zielerreichung und Evaluation

Beispielhafte Items der Mitarbeiterbefragung, sämtlich positiv formuliert:

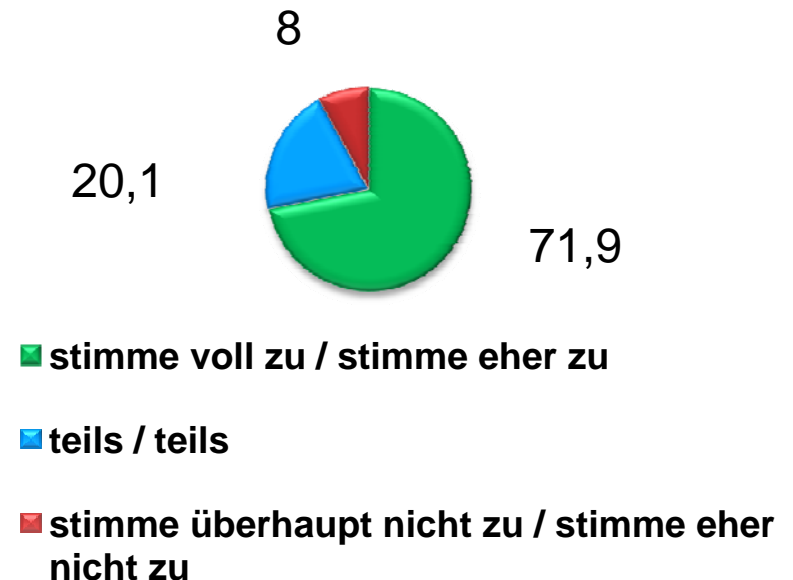
- „Mein direkter Vorgesetzter behandelt mich mit Wertschätzung
- Mein direkter Vorgesetzter hält Zusagen und Vereinbarungen ein
- In unserer OE werden Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter umgesetzt....“

Deutliche Ergebnisverbesserung der MAB

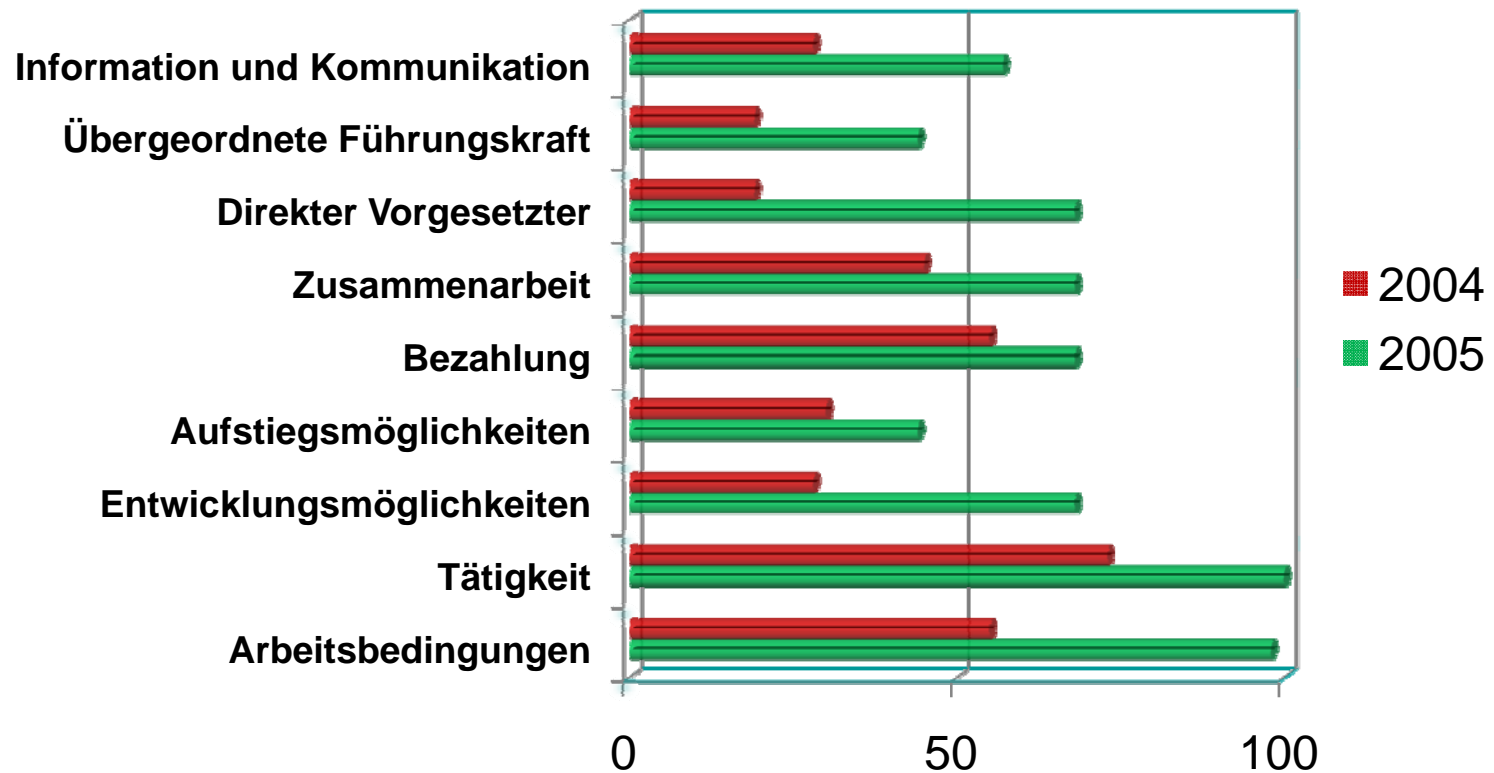
2004



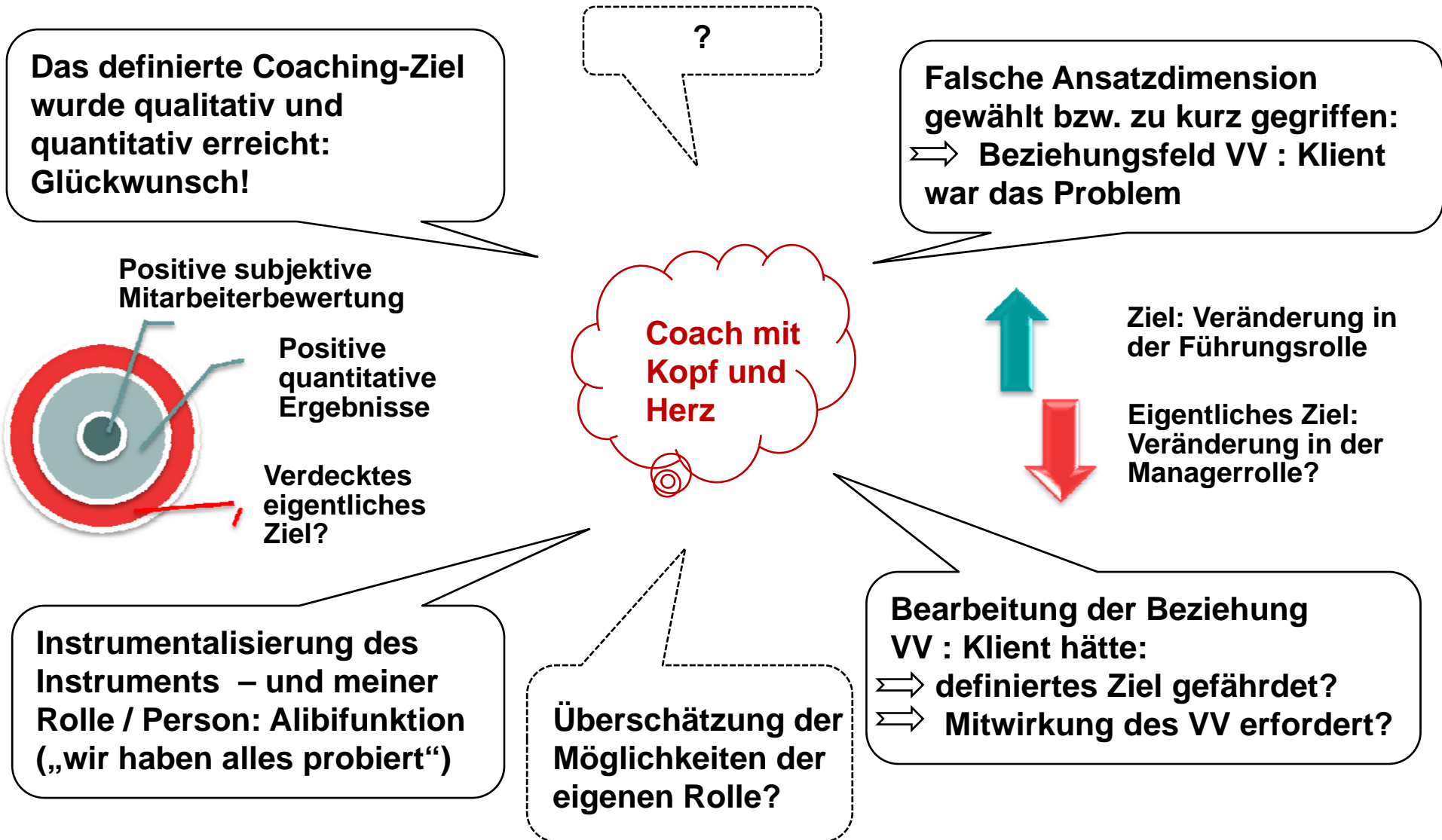
2005



Ergebnisse über alle Dimensionen im Vergleich 2004 : 2005



6. Kaleidoskop der Interpretationen und Bewertungen



7. Meine Fragen an uns als Coaching-Experten aus Wissenschaft und Business

Zieldiskrepanzen: Explizites versus implizites Ziel

Wie können wir als Coachs implizite / verdeckte Ziele und Intentionen des Auftraggebers erfassen ohne dessen Einbeziehung?

Reichweite: Individuum bezogener Ansatz versus Einbeziehung aller relevanten Einflussgrößen

Wie können wir als Coachs nachhaltigen, wirksamen Erfolg erzielen bei begrenzter Bearbeitung der relevanten Einflussfaktoren?