

Talent & Performance Management

Coaching-Check

Coaching hat sich vom ursprünglich entwicklungsorientierten Führen durch den Vorgesetzten zu einer breiteren Form der individuellen, unterstützenden Problembewältigung und persönlichen Beratung für Führungskräfte sowie für Mitarbeiter mit Management-, Projekt- oder speziellen Teamaufgaben entwickelt.

Der Coaching-Check liefert ein Raster an Indikatoren, mit denen die Ausprägungen sozialer Kompetenz analysiert und der individuelle Coaching-Bedarf einer Führungskraft spezifiziert werden kann.

- ▶ Anlässe und Ziele für Coaching
- ▶ Ablauf eines Coaching-Prozesses
- ▶ Coaching-Varianten
- ▶ Anforderungen an den Coach
- ▶ Der Coaching-Check
- ▶ Kontakt/Ansprechpartner

Anlässe und Ziele für Coaching

Neben der karrierebezogenen Betreuung und individuellen Beratung von Führungskräften und Schlüsselpersonen ist Coaching immer dann eine geeignete Maßnahme, wenn berufliche Probleme akut werden und nicht – oder nur schwer – aus eigener Kraft der Betroffenen gelöst werden können. Als diskreter Prozessberater und Feedbackgeber, der keinen Interessen Dritter unterliegt, forciert und begleitet der Coach die systematische Aufarbeitung von Problem-Ursachen. Er

stärkt die Selbstreflexion und fördert die individuelle Entwicklung und Problembewältigung.

Die wichtigsten **Anlässe und Ziele** für Coaching sind:

- Verbesserung der sozialen Kompetenzen
- Verbesserung der Management- und Führungskompetenzen
- Vorbereitung auf neue Aufgaben und Situationen im Rahmen der Karriereplanung
- Überprüfung der Lebens- und Karriereplanung
- Unterstützung bei akuten (Beziehungs-)Konflikten
- Auflösen unangemessener Verhaltens-, Wahrnehmungs- und Beurteilungstendenzen
- Abbau von Leistungs- und Motivationsblockaden
- Flexibilisierung des Verhaltensrepertoires
- Verbessertes Umgang mit persönlichen (Sinn-)Krisen
- Umsetzung organisatorisch geforderter Rollen-, Integrations- und Verhaltensänderungen
- Unterstützung bei der individuellen Umsetzung der Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit
- Verbesserung der Zusammenarbeit in einer Organisationseinheit oder in einem Projektteam
- Überwindung von Verhaltensdiskrepanzen Einzelner zur gewünschten Unternehmenskultur
- Freisetzen von charismatischem Potential

Ablauf eines Coaching-Prozesses

Der erfolgreiche Ablauf eines Coaching-Prozesses bedingt insbesondere drei **Voraussetzungen**:

■ **Freiwilligkeit**

Der Coaching-Kandidat hat ein eigenständiges und begründetes Interesse, von einem Coach beraten zu werden.

■ **Neutralität und Akzeptanz**

Das Verhältnis zwischen Coach und Coaching-Kandidat muss von Neutralität, Vertrauen und Akzeptanz geprägt sein.

■ **Diskretion und Offenheit**

Die im Coachingprozess thematisierten Inhalte bleiben vertraulich und dürfen nicht zur Kandidaten-Beurteilung durch Dritte herangezogen werden. Im Gegenzug bringt sich der Kandidat offen in den Prozess ein.

Sind diese alle Voraussetzungen erfüllt, lassen sich **Coaching-Prozesse** in folgende Projektphasen gliedern:

■ **Identifikation des Beratungsbedarfs**

Dass Beratungsbedarf besteht, ist für Dritte meistens offensichtlich. Wichtig ist, dass auch der Kandidat zu dieser Einsicht gelangt und den Nutzen einer individuellen Beratung erkennt.

■ **Erstgespräch und Vertragsabschluss**

Kandidat und Coach sollten sich vor der Beauftragung kennen lernen. Der formale Vertrag wird auf Basis eines beiderseitigen Commitments zur freiwilligen, offenen und diskreten Zusammenarbeit geschlossen.

■ **Kommunikation**

Je nach Thematik und Art des vereinbarten Coachingprozesses, wird die Beraterrolle des Coachs Dritten gegenüber offen kommuniziert. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn im Rahmen der Vorbereitung des Kandidaten auf

eine internationale Führungsposition eine On-the-Job-Begleitung durch den Berater vereinbart wird.

■ **Bestimmung von Ist- und Soll-Zustand**

Zunächst erfolgt eine gemeinsame Problembeschreibung auf Basis von Gesprächen und verfügbaren Informationen und Daten beispielsweise aus einem Management Audit oder aus der Vorgesetztenbeurteilung. Neben der Ausgangssituation wird der gewünschte Soll-Zustand beschrieben. Der Coaching-Bedarf lässt sich anhand des Baumgartner Coaching-Check weiter spezifizieren. Wichtig ist hier, dass neben den Problem- und Erfolgssymptomen vor allem die möglichen Problemursachen und Erfolgsparameter herausgearbeitet werden.

■ **Zielvereinbarung**

Die konkreten Ziele auf dem Weg zum Soll-Zustand werden gemeinsam erarbeitet und im Rahmen eines Arbeitsplans festgehalten. Ein präzise formuliertes Ziel kann schon Lösungsansätze beinhalten. Neben den motivierenden und orientierenden Endzielen, stehen daher konkrete, selbst beeinflussbare Leistungs- und Verhaltensziele im Fokus. Um möglichen Zielkonflikten vorzubeugen, werden Werte und Absichten offen beschrieben und klare Zielprioritäten erarbeitet.

■ **Intervention**

Der Coach steht dem Kandidaten während der vereinbarten Projektlaufzeit insbesondere im Rahmen von Feedbackgesprächen zur Verfügung. Darüber hinaus können mit dem Berater weitere aktive Maßnahmen vereinbart werden, die den Kandidaten in der Selbstreflexion, Ursachenanalyse und eigenständigen Verhaltensänderung unterstützen.

■ **Projektelevaluierung**

Die erzielten Fortschritte werden an den vereinbarten Leistungs- und

Verhaltenszielen gemessen. Der Coachingprozess wird in einem formalen Abschlussgespräch beendet. In diesem Gespräch wird auch vereinbart, ob und wie Dritte über Projektverlauf und –ergebnis informiert werden sollen.

Coaching-Varianten

Die Ursprünge des Coachings gehen auf das entwicklungsorientierte Führen durch den Vorgesetzten in den 70er Jahren zurück. Seitdem hat sich eine Vielfalt an Coaching-Varianten entwickelt:

- Entwicklungsorientiertes Führen durch den Vorgesetzten
- Karrierebezogene Betreuung
- Einzelbetreuung von Top-Führungskräften durch externe Berater
- Interne Beratung von Führungskräften der mittleren und unteren Ebenen

Heute werden diverse Formen des Einzel-, Gruppen-, Team- und Projekt-Coachings angeboten:

■ Einzel-Coaching für Top Manager

Die am weitesten verbreitete Variante ist das Coaching von (Top-) Führungskräften durch einen externen Coach.

■ Einzel-Coaching für Führungskräfte

Zur Personalentwicklung der Führungskräfte der mittleren und unteren Ebene werden zunehmend ausgebildete interne Coachs eingesetzt.

■ Einzel-Coaching von Mitarbeitern

Das Coaching durch den direkten Vorgesetzten als Teil der entwicklungsorientierten Führungsaufgabe bezieht sich ausschließlich auf

rangniedrigere Mitarbeiter und ist inhaltlich durch die vorgegebene Rollenverteilung eingeschränkt.

■ **Coaching zur Gruppenbildung (Team Building)**

Das Gruppen-Coaching bezieht sich auf eine Gruppe von Personen, die zunächst noch in keinem Funktionszusammenhang stehen. Das Coaching erfolgt in einem verhaltensrelevanten Gruppen-Umfeld und unterscheidet sich kaum von herkömmlichen Team-Building-Prozessen.

■ **Coaching zur Teamentwicklung (Team Development)**

Das Team-Coaching bezieht sich auf eine Gruppe von Personen, die bereits in einem organisatorisch definierten Teamverbund (Führungskreis, Abteilung) stehen. Das Coaching erfolgt in einem verhaltensrelevanten Team-Umfeld und unterscheidet sich kaum von herkömmlichen Team-Entwicklungs-Prozessen.

■ **Projekt-Coaching**

Das Projekt-Coaching ist eine thematisch und zeitlich begrenzte Form des Team-Coaching. Der Coach hilft bei der Durchführung von Projekten und arbeitet oft mit mehreren Personen zusammen.

Bei den Gruppen-, Team- und Projekt-Coachings sollte im Einzelfalle der Einsatz eines ergänzenden Einzel-Coachings geprüft werden. Die Coachingfunktion wird sowohl von externen als auch von internen, ausgebildeten Coachs übernommen.

Anforderungen an den Coach

Neben einer herausragenden sozialen Kompetenz sind psychologische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Erfahrungen gefordert. Dazu zählen insbesondere:

- Organisationspsychologie
Verhalten in Organisationen, Gruppendynamik usw.

- Psychotherapeutische Interventionen
Klienten- und problemzentrierte Gesprächsführung, Psychoanalytische Schulen, Transaktionsanalyse, NLP usw.

- Psychologische Interventionsverfahren und Methoden
Problemlösungsmethoden, Stressbewältigungstechniken, Zeitmanagement, Konfliktmanagement, Kommunikationstechniken usw.

- Diagnostik
Klinische Diagnostik (z. B. Symptome von Suchterkrankungen), Psychometrische Testverfahren, Assessment Center usw.

- Betriebswirtschaftliche Abläufe und Managementprozesse
Strategie-Planung, Controlling, Change Management usw.

- Betriebswirtschaftliche Instrumente
Erfolgsrechnung, Kostenrechnung, Geschäftspläne, Balanced Scorecard, usw.

- Führungskonzepte
Management-by-Objectives, Total Quality Management, Wertmanagement usw.

- Kundenspezifisches betriebliches Umfeld
Marktsituation, Top-Management, Schlüsselpersonen, Mitarbeitergremien, Strategien, Projekte usw.

Während es sich hier um eine idealtypische Qualifikationsstruktur handelt, liegt im Einzelfall eine Spezialisierung des Coachs vor.

Der Coaching-Check

Wenn Coaching-Bedarf besteht, ist dies meistens offensichtlich. Dieser kann insbesondere durch die folgenden Instrumente weiter spezifiziert werden:

- Management Audit
- Vorgesetztenbeurteilung
- 360° / Multi-Rater Feedback
- Assessment Center
- Coaching-Check.

Der Coaching-Check dient zur konkreten Beurteilung der sozialen Kompetenz einer einzelnen Führungskraft. Die individuellen Kompetenz-Ausprägungen werden anhand von bewährten Indikatoren beschrieben und als Kompetenzprofil (Spinne) dargestellt.

Der Coaching-Check analysiert die Führungskompetenz anhand der folgenden Faktoren und Dimensionen:

Ziel-Energie

(wie spricht eine Führungskraft über das, was sie vorhat?)

- Detaillierte Visionsbeschreibungen
- Folgerichtige Teilziele
- Freude am Weg
- Abwehr von Bedenken
- Emotionale Sicherheit
- Freude über Zielwirkung
- Glaube und Begründung
- Eigenentwurf für Konsequenzen

Extravertiertheit

(wie spricht die Führungskraft, die sich einbringen will?)

- Gesprächsinitiative bei Neukontakten
- Gesprächsinitiative im vertrauten Umfeld
- Elaborierte Kommunikation
- Dramaturgische Effekte im Gespräch
- Einschätzbare Stimmung
- Emotionale Kommunikation
- Missionarisches Engagement
- Auffällige Wortwahl

Alpha-Dominanz

(wie spricht die Führungskraft, die größer sein will?)

- Themeninitiator
- Unterbrechungssignale
- Repertoire an Moralisierungen
- Joke-Topping
- Repertoire an Killerphrasen
- Dominanz über Ritenformalismus
- Wirksame polare Plakationen
- Durchsetzung über Sprechenergie

Konfliktkompetenz

(wie spricht die Führungskraft, die siegen will?)

- Emotionale Leichtverletzlichkeit
- Durchsetzungsenergie
- Behauptungssprache
- Freude am Widerspruch
- Konfliktdisziplin

- Geeignete Konfliktkommunikation
- Konfliktlösungssicherheit
- Konfliktsensibilität

Alterozentrik

(wie spricht die Führungskraft, die anderen Bedeutung gibt?)

- Wertfreies Wahrnehmen
- Geduldiges und genaues Zuhören
- Rückspiegeln von Identität
- Dominanzverzicht im Dialog
- Rücksichtsvolle Offenheit
- Keine Bekehrungsversuche
- Fähigkeit zum Miterlebnis
- Keine Phantombildung

Sympathiewert

(wie spricht die Führungskraft, die man hören möchte?)

- Blickzentrum in Gruppen
- Harmonische Gesamterscheinung
- Angebotene Erlebnisfähigkeit
- Aktive Aufwertung anderer
- Passive Aufwertung anderer
- Ähnlichkeit mit Prototypen
- Geduldiges und genaues Zuhören
- Initiative zu Gemeinsamkeiten

Lernpotential

(wie spricht die Führungskraft, die Erkenntnisfortschritt anstrebt?)

- Selbstdarstellung über Zukunft
- Laufende Lernprojekte

- Interessierte Wissensfragen
- Absoluter Ehrgeiz
- Vielfältiger Spezialist
- Entsprechende Literatur
- Weltoffenes Gegenwartsinteresse
- Lernkompetenzen

Argumentation

(wie spricht die Führungskraft, die überzeugen kann?)

- Erkennbare Prinzipien
- Informationen vor Wertung
- Verwendung von Nutzenbrücken
- Konsens vor Dissens
- Logik in der Begründung
- Vorweggenommene Einwände
- Anbieten von Entscheidungshilfen
- Ars distinguendi

Zusätzlich zu den obigen Faktoren und Dimensionen wird der Grad an Autonomie und Heteronomie analysiert:

Autonomie - Heteronomie

(wie ist das Verhältnis zwischen Sicherheit und Risiko?)

- Systemkritiker/Systemveränderer
- Erfolgsinteresse vor Sozialinteresse
- Motivation: Problem vor Aufgabe
- Anerkennung wichtiger als Lob
- Risikofreude bei voller Verantwortung
- Weniger Außenseiterabwehr
- Kein Handeln unter Gruppendruck

■ Motivation: besser tun statt mehr tun

Alle Faktoren und Dimensionen sind durch insgesamt 216 Indikatoren weiter operationalisiert und lassen sich somit gut in Interviews/Befragungen einsetzen.

Kontakt/Ansprechpartner

Sie sind an weiteren Informationen interessiert oder haben weitere Fragen? Rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns eine e-Mail. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

Ihre Ansprechpartner:

Ralf H. Kleb und Michael Löhner
consulting@baumgartner.de

Baumgartner & Partner

Unternehmensberatung GmbH

Kurze Mühren 13

20095 Hamburg

Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Fax: +49 (40) 28 41 64 – 11