

Coaching-Kooperation für Führungskräfte - Ein gemeinsamer Schritt in die Zukunft –

Mit diesem Beitrag wollen wir Interessierten unsere Erfahrungen mit dem von uns entwickelten Modell einer Coaching-Kooperation vorstellen. Außerdem wollen wir die Weiterentwicklung des Coachings während dieser Kooperation beschreiben.



Reiner Hamburger

„Systemische Berater und Coachs“



Ralf Wienold

Wie kam die Coaching-Kooperation zustande?

Über ein kreatives Brainstorming haben sich zwei Kollegen aus dem Ausbildungsbereich am Institut für systemische Beratung Wiesloch die folgende Frage gestellt: Wie kann in budgetsensiblen Zeiten ein PE-Instrument, das wirksam und effizient einsetzbar ist und Menschen wirklich in Bewegung bringt – das Coaching - in zwei verschiedenen Unternehmen zum beiderseitigen Nutzen angewendet werden? Auf dieser Basis kam über das Thema „Führungs- und Kulturarbeit in Organisationen“ ein Kontakt zwischen dem Präsidenten einer technischen Landesverwaltung mit 1600 Mitarbeitern und einem Sparkassenvorstand, der die Verantwortung für 800 Mitarbeiter trägt, zustande.

Warum Coaching?

In einer Zeit sich ständig ändernder Rahmenbedingungen muss sich jedes Unternehmen dem Wandel stellen.

Sich anzupassen und auch Entwicklungen vorwegzunehmen, ist im Interesse des Unternehmens, seiner Kunden und seiner Beschäftigten eine Notwendigkeit geworden.

In dieser äußerst spannenden und herausfordernden Situation sind gerade Führungskräfte in besonderem Maße gefordert.

Coaches und Coachees

Um Führungskräfte im Umgang mit diesen Herausforderungen und in ihrem Alltag zu unterstützen, wurde 2010 von der Hessischen Verwaltung für Bodenmanagement und Geoinformation (HVBG) und der Sparkasse Hilden-Ratingen-Velbert (HRV) eine Coaching-Partnerschaft für Führungskräfte der obersten Führungsebene (seitens der HVBG: Amtsleitungen der Ämter für Bodenmanagement und Abteilungsleitungen des Landesamtes; seitens der Sparkasse: Abteilungsleitungen und Direktoren) eingegangen. Die Leitung beider Unternehmen (Präsident bzw. Vizepräsident auf der einen, Vorstand auf der anderen Seite) wurde hiervon ausgenommen; sie nehmen externe Coachings wahr.

Beide Organisationen haben viele Gemeinsamkeiten. Sie wurden bereits von einem massiven inneren Strukturwandel ergriffen, stellen sich Veränderungen im Kundenverhalten und haben mit der demographischen Entwicklung innerhalb des Unternehmens, aber auch in ihrem Umfeld zu kämpfen.

Reiner Hamburger, Personalentwickler der HVBG und „Systemischer Berater und Coach für den Bereich Organisation“ und „Master des Instituts für systemische Beratung - Wiesloch“, coachte Führungskräfte der Sparkasse HRV.

Ralf Wienold, Personaldirektor der Sparkasse Hilden-Ratingen-Velbert und „Systemischer Berater und Coach für den Bereich Organisation“, coachte im Gegenzug Führungskräfte der HVBG.

Es wurden dabei jeweils Führungskräfte der anderen Organisation gecoacht, die wegen möglicher Rollenkonflikte der eigene Coach nicht übernehmen kann.

Beide Coachs haben ein gemeinsames Verständnis von Coaching und arbeiten nach dem lösungsorientierten und systemischen Ansatz, wie er im Institut für Systemische Beratung in Wiesloch vermittelt wird. Dieser Ansatz ermöglicht ein ressourcenschonendes Coaching, das mit einem Minimum an Settings auskommt. An der Coachingmaßnahme nahmen bisher 18 Coachees aus beiden Organisationen teil. Es wurden jeweils sechs Settings mit einem Zeitumfang von jeweils ca. 1,5 Stunden vereinbart. Die Coachees werden entweder vom Personalbereich oder von der obersten Führungskraft während des Jahresgesprächs auf das Coachingangebot aufmerksam gemacht, oder die Maßnahme wird ausgeschrieben und die Führungskräfte können sich um eine Teilnahme bewerben.

Erfahrungen mit der Kooperation

Das jeweils erste Setting wurde von beiden Coachs mit Spannung erwartet. Immerhin koppelt sich der Coach an eine andere Organisation an und weiß doch recht wenig über die dort etablierte Kultur. Sind die relevanten systemischen Modelle von den Führungskräften adaptierbar? Findet man als Coach Akzeptanz? Ein unbedingtes Muss beim Aufsetzen eines solchen Modells ist das Vertrauen in die Fähigkeiten des Anderen! Bereits 5 Monate nach Start der Maßnahme und nach einem Zwischenfeedback durch die Coachees konnten wir sagen, dass die Maßnahme eine gute Resonanz fand. Als Coachs waren wir akzeptiert und unsere Arbeit wurde als deutlicher Mehrwert für die Führungsarbeit in der jeweiligen Organisation gesehen. Die 1. Führungsebene (Präsident, Vizepräsident bzw. Vorstand) erkannte diesen Mehrwert durch die Feedbacks ihrer eigenen Führungskräfte (der Coachees). Und

was war der Gewinn für uns als Coach? Wir erkannten den übergeordneten Wert einer systemischen Coachingsausbildung, die eine Ankopplungsfähigkeit an unterschiedlichste Klientensysteme ermöglicht. Gerade für Coaches, die in abhängigen Arbeitsverhältnissen stehen, ist dies eine gute Möglichkeit, über die Unternehmensgrenzen hinaus Einblicke zu gewinnen. Das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten wird gestärkt und weitere Erfahrungen werden gesammelt. Unserem Verständnis nach entsteht so eine Win-Win-Situation: für das Unternehmen, für uns als Coaches und natürlich zuallererst für die Coachees, die bei dieser Maßnahme „kostengünstiges“ Coaching in hoher Qualität erhalten.

Die Grundlage des Coachings basiert auf einem geeinten Verständnis von humanistischer Führung von beiden Organisationen.

Heute, vier Jahre nach dem Start, lohnt sich ein Blick zurück auf die inzwischen abgeschlossenen drei Durchläufe mit insgesamt 18 Coachees – und eine Bewertung der Kooperation insgesamt.

Ist der damalige Gedanke eines „Coachings auf Gegenseitigkeit“ auch nach dem 3. Durchlauf erfolgreich - oder ist die anfängliche Euphorie vergangen und das Programm könnte ebenso gut auch „eingestampft“ werden?

Richten wir den Fokus hier also auf die Dinge, die uns unterwegs begegnet sind und die Kooperation belebt bzw. erweitert haben.

Vorwegnehmen dürfen wir, dass die nach jedem Durchlauf stattgefundenen Abschlussrunden, an denen alle Coachees, der externe Coach und der interne Personalentwickler sowie die oberste Führungsebene des Unternehmens teilnahmen, eine überaus gute Resonanz brachten, was jedes Mal zu einer Fortsetzung mit einem weiteren Durchlauf führte.

Weiterentwicklung des Coachings während der Kooperation

a) Coaching mit gesetztem Thema

Während wir bei den ersten beiden Coaching-Durchläufen hauptsächlich mit Führungskräften arbeiteten, die ihre Coachingthemen frei wählen konnten (Individualcoaching), haben wir in der Coachingreihe 2013 mit einem gesetztem Thema gute neue Erfahrungen machen können. Beim Coaching mit einem gesetztem Thema benennt die oder der Vorgesetzte (z.B. Behördenleitung, Abteilungsleitung) ein festes Thema, das im Coaching bearbeitet werden soll. Beim ersten Setting saß die Führungskraft unserer Coachees mit am Tisch und definierte den Auftrag, unter dem das Coaching gestellt werden sollte. Nach der Durchführung des dritten Settings fand ein Zwischengespräch statt, an dem der Vorgesetzte wiederum teilnahm, um einen Zwischenstand zu erfahren. Auch bei der Abschlussequenz war die Führungskraft dabei. Natürlich konnten darüber hinaus auch beim Coaching mit gesetztem Thema individuelle Aspekte bearbeitet werden. Durch die klare Zielformulierung und das Zwischenfeedback wird jedoch sichergestellt, dass die Coachingmaßnahme in die richtige Richtung kommt und ein konkreter Mehrwert erzeugt wird. Außerdem hilft die Beteiligung der Führungskraft dabei, ein Stück mehr Unternehmensrealität in das Coaching zu bringen. Das erleichtert die Maßnahme insbesondere auch für den Coach, der an diesen Stellen deutlich weniger Hypothesen für die Rahmenbedingungen kreieren muss als sonst. Die Beschreibung des Eigen- und Fremdbildes erhält durch die Beteiligung der Führungskraft noch mehr Klarheit, und insbesondere Wahrnehmungsverwerfungen beim Coachee können schneller erkannt und angegangen werden.

Generell muss man jedoch folgendes feststellen: Dass, bzw. ob es in einem Unternehmen überhaupt zu Coachings mit gesetzten Themen kommen kann, hängt sehr stark von der dort herrschenden Gesprächs- und Begegnungskultur ab.

Die von uns praktizierte Art des Coachings wurde im Zuge unserer Kooperation weiterentwickelt und auf Grund der sehr guten Erfahrungen

anschließend auch auf andere Bereiche (wie z.B. Teamcoachings, Coaching von Führungskräften der zweiten und dritten Ebene) übertragen.

b) Telefoncoaching

Von den Coachees wurde die Kooperation als ein markanter Mehrwert empfunden und man bedauerte, dass die Maßnahme beendet war. Es wurde der Wunsch geäußert, auch in Zukunft bei Bedarf auf den Coach, zu dem ein gutes Vertrauensverhältnis entstanden war, zugreifen zu können. Eine Bestätigung für unsere Arbeit, die uns beide sehr gefreut hat.

Die Geschäftsleitung stimmte sofort zu, und so wurde ein entsprechendes Angebot an die Alumni-Coachees formuliert, das auch gerne angenommen wurde.

Aufgrund des schon erarbeiteten Vertrauensverhältnisses aus dem ersten Coaching war es möglich, die Zusatztermine telefonisch durchzuführen. So konnten Anfahrtskosten und Zeitbedarf gesenkt werden, ohne die Qualität zu reduzieren.

c) Teamklärung und Systemaufstellungen bei Teamentwicklungsmaßnahmen

Während des Coachings kristallisierten sich manchmal auch Themen heraus, die eine Arbeit mit Führungskraft und Team notwendig machten.

Daraus entstanden für uns erweiterte Aufträge, z. B. für

- Teamklärungen
- Systemaufstellungen bei Teamentwicklungsmaßnahmen

Jeder Coach hat sein „Spezialwerkzeug“, und so konnte der Einsatz der Klärungshilfe nach Dr. Christoph Thomann (Ralf Wienold) und die Anwendung der Technik der Organisations- bzw. Teamaufstellung (Reiner Hamburger) gut genutzt werden.

Beide Methoden wurden nur dort angewendet, wo eine gute Passung zum Auftrag und den dortigen Gegebenheiten bestand. Es wurde immer sorgsam abgewogen, welche Werkzeuge zum Einsatz kamen. Es gibt keine Universalmethode, mit der alle Eventualitäten bearbeitet werden können.

- Teamklärung und Zweierklärung

Aus einem Einzelcoaching rekrutierten sich auch Folgeaufträge, in dem es um Teamklärung und Beziehungs- und Rollenklärung ging. Das alltägliche Umfeld des Coachees zu erleben, stellt auch für den Coach einen deutlichen Mehrwert dar. So gelingt es ihm noch besser, einen Fremd- und Eigenbildabgleich durchzuführen und die Erkenntnisse daraus im Coaching wieder einzusetzen.

Die Klärungshilfe nach Dr. Christoph Thomann verfolgt im beruflichen Bereich immer die Stärkung

- der Zusammenarbeit
- der guten, nützlichen, fach- und personengerechten Führung,
- der sachgerechten Hierarchie,
- der Klarheit,
- der Transparenz, Effizienz und Effektivität.

Dabei muss in der Klärungshilfe das „Unsachliche“ angeschaut und erledigt werden. Das heißt dann konkret: Fehler in der Vergangenheit müssen zugegeben werden, aufgestaute und verhärtete Gefühle müssen gelöst werden, und die versiegte Kommunikation muss wieder zum Fließen gebracht werden.

Mit Hilfe einer festen Struktur begibt sich der Klärungshelfer gemeinsam mit den Klienten auf die Suche, Klarheit für die Beteiligten zu schaffen und Ihnen zu helfen, Lösungsansätze für sich und ihre Zusammenarbeit zu finden. Wer zum genauen Vorgehen nähere Informationen vertiefen möchte, dem sei das Buch von Dr. Christoph Thomann „Klärungshilfe 2, Konflikte im Beruf“, erschienen im rororo-Verlag empfohlen.

In der Teamklärung erhält die Führungskraft also nicht nur Hinweise „aus der Ferne“, sondern der Coach unterstützt seinen Coachee in der Rolle des allparteilichen Klärungshelfers in dessen „Begegnungswirklichkeit“.

Die Mitarbeiter/innen, die jetzt auch den Coach ihrer Führungskraft kennen lernen, erkennen, dass diese sich weiterentwickeln will und Hilfestellungen in Anspruch nimmt (und damit eine Vorbildfunktion lebt). Dazu kommt, dass z.B. das Bekenntnis zu Transparenz und Ehrlichkeit/Offenheit im Umgang miteinander in die Tat umgesetzt wird. Das stärkt die Führungskraft zusätzlich in ihrer Funktion.

Als Vorteil wird in diesem Zusammenhang auch die Kooperation gesehen. Der Coach verlässt nach seiner Arbeit wieder das Unternehmen. Der interne Personalentwickler unterstützt die Führungskraft vor Ort weiter als Businesspartner und kann bei sich anbahnenden Veränderungen schneller mit Hilfe und Unterstützung reagieren.

- Systemaufstellungen in Verbindung mit Teamentwicklungsmaßnahmen

Ein Teil der Coachingmaßnahmen bestand in dem Auftrag, die Führungskraft bei Teamentwicklungsmaßnahmen zu unterstützen. Dabei hat sich die Durchführung von Systemaufstellungen sehr bewährt. Die Systemaufstellung ist eine Methode zur Inszenierung eines Systems (z. B. eines konkreten Teams) im Raum. Die Aufstellung macht die Beziehungsmuster und die Struktur im System sichtbar und erfahrbar. Es gibt keine andere Methode, mit der man in so kurzer Zeit relevante Informationen über das System erhalten und es weiterentwickeln kann. Um dies zu verdeutlichen, soll die Systemaufstellung an einem Beispiel beschrieben werden. Thema der durchgeführten Aufstellung war, die Zusammenarbeit der Führungskraft mit dem Team zu verbessern. In der Eröffnungsrunde berichteten alle Teilnehmer „Was ich zum Thema Zusammenarbeit Führungskraft - Team sagen möchte.“ Durch diese Vorgehensweise erfolgte eine erste Fokussierung. Anschließend erfolgte die Aufstellung der Protagonisten im Raum. Dabei wurde der

hierarchischen Ordnung des Systems gefolgt. Zunächst erfolgte die Aufstellung der Führungskraft, dann die der Teammitglieder. Eingeleitet wurde dies mit dem Satz: „Suchen Sie sich einen Platz im Raum, der für Sie stimmig ist“. Anschließend interviewte der Aufsteller alle Protagonisten. „Wie geht es Ihnen auf Ihrem Platz? Schauen Sie sich um, ist dieser Platz stimmig für Sie? Was möchten Sie spontan zur Zusammenarbeit im Team sagen?“ Nach dem ersten Interview wird eine schrittweise Positionsveränderung freigegeben. Alle Teilnehmer können sich jetzt einen für sie „besseren“ (in räumlicher und emotionaler Hinsicht) Platz suchen. Wenn keine Positionsveränderung mehr erfolgt, wird ein weiteres Interview durchgeführt. Danach wird eine erneute Positionsveränderung zugelassen, bis der in der Aufstellung mögliche Entwicklungsstand erreicht ist. Wenn die Inszenierung danach weiter geht, wird der Zustand des Systems wieder instabiler.

Das Ziel der Aufstellung ist es, einen besseren Endzustand, als den in der Ausgangssituation zu erreichen. Es geschieht also eine Weiterinszenierung von einem (als nicht optimal empfundenen) Ausgangszustand zu einem funktionaleren Zustand.

Nach der Aufstellung geben die Teilnehmer eine Rückmeldung, wie sie die Inszenierung erlebt haben. Nach einer Pause erfolgt die erste Reflexion: Die Teilnehmer äußern ihre Wünsche an die Führungskraft. Diese wiederum formuliert Erwartungen bzw. Wünsche an die Teilnehmer. Die Wünsche werden über eine Kartenabfrage ermittelt, anschließend geclustert und in konkrete Maßnahmen umgesetzt. In einem Abstand von ca. drei Monaten erfolgt dann ein erstes Controlling mit dem Coach sowie eine weitere Abfrage der Wünsche, die die Kollegen untereinander haben. Nach drei weiteren Monaten findet ein weiterer Controllingtermin statt.

Durch eine, direkt an die Systemaufstellung anschließende Reflexion, wird ein deutlich nachhaltigerer Erfolg erzielt, als wenn auf eine Reflexion verzichtet wird. Dies hat sich aus einem Abgleich beider durchgeführten Vorgehensweisen eindeutig gezeigt.

Die Methode der Systemaufstellung hat sich, erkennbar an der positiven Entwicklung der betrachteten Systeme, so gut bewährt, dass sie auch in anderen Kontexten, z.B. bei Coachings der Führungskräftegruppen angewendet wird.

Qualitätssicherung der Coachingmaßnahmen

Wenn ein Durchlauf beendet ist, füllen die Coachees Feedbackbögen aus, die sowohl dem Coach wie auch der obersten Leitung des jeweiligen Unternehmens (Präsident, Vizepräsident bzw. Vorstandsvorsitzenden) zugänglich gemacht werden. Auf Basis dieses Feedbacks treffen sich alle Beteiligten. Die Coachees sind aufgefordert, den für sie entstandenen Mehrwert des erlebten Coachings darzulegen bzw. Veränderungs- und Optimierungswünsche zu äußern. Diese Zusammenkünfte, die einen Zeitrahmen von ca. 2 Stunden einnehmen, empfinden alle Beteiligten als eine hohe Wertschätzung. Der Coach ist aufgefordert, sich zu Auffälligkeiten des Systems zu äußern – ein wertvolles Korrektiv: Als „Interner“ ist man unter Umständen betriebsblind, wenn man schon lange in einem Unternehmen tätig ist. So kam es in jeder Feedbackrunde zu einem intensiven Austausch von Lösungsmöglichkeiten für Fragestellungen, die sich im Coaching zu unterschiedlichsten Führungsthemen ergeben hatten. Der Coach hat dabei keinen „Dauerauftrag“ für sein Wirken in der Organisation, sondern muss immer wieder unter Beweis stellen, dass seine Dienstleistung einen Mehrwert schafft. Erst wenn dieser Beweis durch das Feedback der Coachees und den Eindruck der Unternehmensleitung erbracht ist, kommt es zur Vereinbarung eines neuen Coachingdurchgangs.

Resümee

Die Coachingkooperation beider Organisationen hat zu einer sehr großen Zufriedenheit von Coachees und Auftraggebern geführt, sowie zu einer Weiterentwicklung und einem schöpferischen Sprung verholfen, der zur Weiterentwicklung im Bereich Coaching auch außerhalb der Kooperation geführt hat.

Folgende Bestandteile wurden fest in den Coachingalltag beider Organisationen integriert.

1. Coaching mit gesetzten Themen
2. Telefoncoaching
3. Teamklärung
4. Systemaufstellung zur Unterstützung von Teamentwicklungsmaßnahmen

Das hier vorgestellte Modell von Kooperation und Netzwerk sehen wir als Zukunftsmodell. Die Organisation der Zukunft bildet Kompetenznetzwerke nach innen und außen. Die einzelnen Akteure bringen ihre Fähigkeiten ein, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Die Organisation wiederum stellt ihre Kompetenzen ihren Kunden zur Verfügung.

Vernetzung ist jedoch nur in den Fällen sinnvoll, wo ein echter Mehrwert für alle Beteiligten erzeugt werden kann. Wenn eine Kooperation und Vernetzung angestrebt wird, müssen die beteiligten Systeme kompatibel und resonanzfähig sein. Bei Kooperationen ohne Berücksichtigung dieser Punkte wird ein System sogar geschwächt. Die guten Erfahrungen haben gezeigt, dass die Systeme unserer beiden Partnerorganisationen diese Anforderungen erfüllen. Die Coaching-Partnerschaft der HVBG mit der Sparkasse HRV ist somit ein Baustein, um ein Kompetenz- und Kooperationsnetzwerk der Zukunft zu erschaffen.

Wir freuen uns, nach nunmehr vier Jahren der Coaching-Kooperation eine solch positive Bilanz ziehen zu können und werden die Zusammenarbeit weiter fortsetzen.

Weitere Informationen erhalten Sie:

bei der HVBG, Reiner Hamburger,
E-Mail: reiner.hamburger@hvbq.hessen.de

bei der Sparkasse HRV, Ralf Wienold,
E-Mail: ralf.wienold@sparkasse-hrv.de