

Coaching im Unternehmen

Dr. Angela Witt-Bartsch
Thomas Becker



Personalentwicklung
Wertschätzung
Fragetechniken
Ethik
Feedback
Selbstreflektion
Nutzen

HAUFE.

Coaching im Unternehmen

Die individuellste und nachhaltigste Form der Personalentwicklung und Mitarbeiterführung

**Dr. Angela Witt-Bartsch (Hrsg.)
Thomas Becker (Hrsg.)**

**Haufe Mediengruppe
Freiburg · Berlin · München**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-648-00876-8

Bestell-Nr. 04446-0001

1. Auflage 2010

© 2010, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

Niederlassung München

Redaktionsanschrift: Postfach, 82142 Planegg/München

Hausanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: (089) 895 17-0

Telefax: (089) 895 17-290

www.haufe.de

online@haufe.de

Projektleitung und Produktmanagement: Ass. jur. Elvira Plitt

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie die Auswertung durch Datenbanken, vorbehalten.

Lektorat und Desktop-Publishing: Helmut Haunreiter, 84533 Markt

Umschlag: Kienle gestaltet, Stuttgart

Druck: freiburger grafische betriebe GmbH & Co. KG, 79108 Freiburg

Zur Herstellung dieses Buches wurde alterungsbeständiges Papier verwendet.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	7
Vorwort	11
Professionelle Personalauswahl und richtiger Personaleinsatz	
Jede Fehlentscheidung kostet Reputation und Geld!	17
1 Personalbedarf frühzeitig erkennen	18
2 Ungenutzte (Mitarbeiter-)Potenziale in den eigenen Reihen finden	21
3 Anforderungs- und Kompetenzprofile zielsicher definieren	24
4 Professionell Personal suchen und auswählen	
Erfahrungsbericht: Ein Unternehmen aus der Zulieferindustrie	35
5 Personal richtig einsetzen	
Erfahrungsbericht: Ein Unternehmen aus der blechverarbeitenden Industrie	48
Mitarbeiter fordern und (be-)fördern	
Herausforderungen und Zukunft bieten, statt Unterforderung bezahlen!	55
1 Mitarbeiter- und unternehmensorientierte Personalentwicklung	57
2 Coaching für Potenzialträger	
Erfahrungsbericht: MAN SE	72
3 Erfolgreiche Teams bilden und entwickeln	81
4 Coaching, Teamentwicklung und Kultur(weiter)entwicklung im Unternehmen	
Erfahrungsbericht: Stadtwerke Flensburg GmbH	94
5 Innovationskultur (weiter-)entwickeln und leben	
Erfahrungsbericht: Schreiner Group	105
6 Coaching – Tendenzen und Trends in Organisationen	
Erfahrungsbericht: Ein Unternehmen der Flugsicherung	124
Persönliche Krisen frühzeitig erkennen und meistern	
Vorsorgen ist besser als Nachsorgen	133
1 Ursachen für und Auswirkungen von Krisen	134
2 Krisen erfolgreich managen	
Erfahrungsbericht: Ein Unternehmen aus dem Gesundheitswesen	143
3 Betriebliches Gesundheitsmanagement	
Erfahrungsbericht: Ein Unternehmen aus dem Gesundheitswesen	153

Konfliktmanagement im Unternehmen	
Kostentreiber zwischenmenschliche Befindlichkeiten!	163
1 Konflikte verstehen	164
2 Konfliktmanagement im Unternehmen aufbauen	
Erfahrungsbericht: Ein Unternehmen aus dem IT-Dienstleistungsbereich	176
3 Konflikte lösen	182
4 Rentables Wachstum nachhaltig sichern – Konflikte als Chance zur Weiterentwicklung nutzen	
Erfahrungsbericht: Gehrlicher Solar AG	203
Selbsterkenntnis der Mitarbeiter fördern	
So kann Coaching im Unternehmen funktionieren	211
1 Selbst(er)kenntnis – „(Er-)Kenne Dich selbst“	212
2 Coaching, die individuellste und nachhaltigste Form der Personalentwicklung	215
3 Erfahrungen von Coachees	229
4 Strategische Personalentwicklung und Coaching	
Erfahrungsbericht: Bayerischer Rundfunk	233
5 Coachauswahl mit Sachverstand und Augenmaß – Qualitätssicherung im Coaching	
Erfahrungsbericht: BMW AG	238
Die Autorinnen und Autoren	257
Literaturempfehlungen der Autorinnen und Autoren	261
Stichwortverzeichnis	265

Abbildungsverzeichnis

Professionelle Personalauswahl und richtiger Personaleinsatz

Abbildung 1:	Ursachen für Personalbedarf	19
Abbildung 2:	Mitarbeiterpotenziale erkennen	22
Abbildung 3:	Checkliste: Anforderungsprofil	23
Abbildung 4:	Beispiel einer Funktionsbeschreibung	26
Abbildung 5:	Checkliste: „Unternehmerischer Zweck“ der Position/Funktion	27
Abbildung 6:	Überblick: Grundkompetenzen	31
Abbildung 7:	Überblick: Soziale Kompetenzen	32
Abbildung 8:	Überblick: Handlungskompetenzen	33
Abbildung 9:	Kosten von Fehlentscheidungen (geschätzt)	35
Abbildung 10:	Aufgaben bei der Personalauswahl und -einstellung (Auszug)	37
Abbildung 11:	Checkliste: Vorbereitung Personalmarketing	38
Abbildung 12:	Überblick: Aufgaben der Personalabteilung bei der Personalsuche/-auswahl	40
Abbildung 13:	Beispielfragen/-aufgaben im Bewerbungsgespräch	43
Abbildung 14:	Vorgehensweise bei einem Probearbeitstag	47
Abbildung 15:	Anforderungsprofile – Dreh- und Angelpunkt unseres Führungssystems	49
Abbildung 16:	Überblick: Einarbeitung neuer Mitarbeiter (Auszug)	51
Abbildung 17:	Spielregeln zwischen Führungskraft und Personalabteilung (Auszug)	52

Mitarbeiter fordern und (be-)fördern

Abbildung 18:	Anlässe für Personalentwicklungsmaßnahmen	57
Abbildung 19:	Überblick: persönliche Bedürfnisse und Bedürfnisse im Unternehmen	58
Abbildung 20:	Mitarbeiter fordern und (be-)fördern	61
Abbildung 21:	Mitarbeiterförderung	61
Abbildung 22:	Phasen einer systematischen Personalentwicklung	62
Abbildung 23:	Überblick Kompetenzen	65
Abbildung 24:	Überblick: Beratung, Coaching, Mentoring und Training	67
Abbildung 25:	Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen	71
Abbildung 26:	Überblick: Nutzen für das Unternehmen und für den Mitarbeiter	72
Abbildung 27:	Zentrale Kriterien der MAN Leadership Culture	73
Abbildung 28:	Kernelemente des Leadership Supply	74
Abbildung 29:	Kernkompetenzen für MAN-Mitarbeiter	75
Abbildung 30:	Auswahlkriterien für Coaches bei MAN SE	78
Abbildung 31:	Ablauf des Coachingprozesses bei MAN SE	79
Abbildung 32:	Erfolgsfaktoren im Coachingprozess	80
Abbildung 33:	Checkliste: Zielklärung	83
Abbildung 34:	Das Teamhaus	88
Abbildung 35:	Checkliste: Stärken identifizieren und nutzen	89
Abbildung 36:	Checkliste: Aufgaben exakt definieren	92

Abbildung 37:	Prozess der Entwicklung der Team- und Unternehmenskultur der Stadtwerke Flensburg GmbH	95
Abbildung 38:	Kulturreader: Beispiel – Kommunikation ist Bewegung	98
Abbildung 39:	Exzellenzstufensystem – Dialoginstrument für strukturiertes Feedback	100
Abbildung 40:	Themenfeld Führung: Vorleben	102
Abbildung 41:	Phasen der Professionalisierung der zweiten Führungsebene	104
Abbildung 42:	Unternehmenswerte der Schreiner Group	105
Abbildung 43:	Umsetzung von der Vision zum Erfolg	107
Abbildung 44:	Elemente der Personalentwicklung der Schreiner Group	108
Abbildung 45:	Kompetenz-Soll-Profil	109
Abbildung 46:	Persönlicher Entwicklungsplan	110
Abbildung 47:	Coachingprozess bei der Schreiner Group	114
Abbildung 48:	Einschätzungsbogen für die Auswahl von Coachs	115
Abbildung 49:	Coaching-Vereinbarung: 1. Planung des Coachingprozesses	118
Abbildung 50:	Coaching-Vereinbarung: 2. Abschluss des Coachingprozesses	121
Abbildung 51:	Feedbackbogen zur Bewertung des Coachingprozesses durch den Coachee	122
Abbildung 52:	Transferbogen	123
Abbildung 53:	Moderner Feedbackbogen zu einer Seminarveranstaltung	124
Abbildung 54:	Bildungspass	125
Abbildung 55:	Mitarbeiter-Bildungspass	126
Abbildung 56:	Setcard für Führungskräfte	126
Abbildung 57:	Effizienz von Einzelcoaching für Führungskräfte	126
Abbildung 58:	Prozessorientiertes energetisches Coaching	128
Abbildung 59:	Gruppendynamische Seminarreihe	130

Persönliche Krisen frühzeitig erkennen und meistern

Abbildung 60:	Überblick: Ursachen für Krisen im betrieblichen Umfeld	135
Abbildung 61:	Überblick: Stress und Burn-out	137
Abbildung 62:	Überblick: Ursachen für und Rahmenbedingungen bei Burn-out	138
Abbildung 63:	Phasen des Burn-out-Prozesses *	140
Abbildung 64:	Selbsttest: Testen Sie Ihr Burn-out-Risiko *	141
Abbildung 65:	Überblick: Veränderungsmerkmale, mögliche Interventionen und Lösungsansätze	144
Abbildung 66:	Verhalten und Intervention	146
Abbildung 67:	Checkliste: Fragen zur Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs (Auszug)	147
Abbildung 68:	Überblick: Krankheitsbedingte Ausfallkosten (Beispielrechnung)	154
Abbildung 69:	Überblick: Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung (Auszug)	156
Abbildung 70:	Ablauf Rückkehrgespräch	158
Abbildung 71:	Gesprächsprotokoll Rückkehrgespräch	159
Abbildung 72:	Ablauf BEM-Verfahren	160

Konfliktmanagement im Unternehmen

Abbildung 73:	Meine Konflikt-Zwiebel	165
Abbildung 74:	Konflikt-Fisch oder Fisch-Konflikt	166
Abbildung 75:	Überblick: Ursachen und Rahmenbedingungen von Konflikten	167
Abbildung 76:	Checkliste: Erkennen von Konflikten	169
Abbildung 77:	Wertequadrat	172
Abbildung 78:	Eskalationsstufen eines Konflikts	174
Abbildung 79:	Tendenzen im Konfliktverhalten	174
Abbildung 80:	Überblick: Konflikte und ihre Auswirkungen	175
Abbildung 81:	Überblick: Konfliktlösende Rahmenbedingungen im Unternehmen	177
Abbildung 82:	Ablauf Rollenklärungsprozess	178
Abbildung 83:	Checkliste: Konflikten durch Rollenklärung vorbeugen	181
Abbildung 84:	Interventionsmöglichkeiten je Konfliktebene	182
Abbildung 85:	Checkliste: Analyse Status Konflikteskalation	184
Abbildung 86:	Checkliste: Analyse von Konflikten	186
Abbildung 87:	Anerkennung annehmen und geben	189
Abbildung 88:	Problemraum und Lösungsraum	192
Abbildung 89:	Checkliste: Feedbackprozess	192
Abbildung 90:	Checkliste: Vorbereitung Konfliktgespräch	193
Abbildung 91:	Phasen lösungsorientiertes Konfliktgespräch mit einem Konfliktbeteiligten	195
Abbildung 92:	Phasen moderiertes Konfliktgespräch mit allen Konfliktbeteiligten	199
Abbildung 93:	Checkliste: Nachbereitung moderiertes Konfliktgespräch mit allen Konfliktbeteiligten	202
Abbildung 94:	Checkliste: Status Umsetzungsgrad Führungsgrundsätze	205
Abbildung 95:	Checkliste: Priorisierung Umsetzung Führungsgrundsätze	207
Abbildung 96:	Prioritätensetzung	209

Selbsterkenntnis der Mitarbeiter fördern

Abbildung 97:	Überblick: Selbstbewusstsein und Selbsterkenntnis	212
Abbildung 98:	Eigene Grenzen als Chance begreifen	213
Abbildung 99:	Begriffsdefinitionen Coaching	216
Abbildung 100:	Überblick: Hauptgründe für Coaching im Unternehmen	219
Abbildung 101:	Überblick: Anforderungen an einen Businesscoach	220
Abbildung 102:	Überblick: Führungskräfte mit Coachpotenzial	221
Abbildung 103:	Überblick: Anforderungen an externe und interne Coachs	223
Abbildung 104:	Überblick: Kernkompetenzen des Coachs	224
Abbildung 105:	Coachingprozess (Beispiel)	225
Abbildung 106:	Überblick: Anforderungen an den zu coachenden Mitarbeiter (Coachee)	225
Abbildung 107:	Überblick: Aufgaben im Rahmen der Coachvorauswahl	226
Abbildung 108:	Überblick: Sicherung der Nachhaltigkeit von Coachingergebnissen	228
Abbildung 109:	Einsatzfelder von Coaching in der BMW AG	239
Abbildung 110:	Coachingablauf in der BMW AG	240

Abbildung 111: Coaching – Zielvereinbarung	241
Abbildung 112: Checkliste: Leitfragen zum Contracting mit Coachs	241
Abbildung 113: Checkliste: Review-Leitfaden zum Coaching – Sicht des Coachees	242
Abbildung 114: Checkliste: Review-Leitfaden zum Coaching – Sicht des Coachs	243
Abbildung 115: Checkliste: Review-Leitfaden zum Coaching – Sicht der Führungskraft	243
Abbildung 116: Coachauswahlverfahren in der BMW AG	244
Abbildung 117: Beispiel Coachprofil	245
Abbildung 118: Qualifikationsprofil – Anforderungen an den Coach	246
Abbildung 119: Ablauf Auswahlgespräch in der BMW AG	247
Abbildung 120: Anforderungsprofil Coach der BMW AG	248
Abbildung 121: Gütekriterien für einen Coach	249
Abbildung 122: Erfolgskriterien für die Erreichung der Veränderungsziele	250
Abbildung 123: Phasen zur Qualitätssicherung im Coaching	251
Abbildung 124: Gütekriterien für die Qualität von Coachingmaßnahmen	253
Abbildung 125: Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die Sicherung der Strukturqualität	253
Abbildung 126: Kriterien zur Beurteilung der Prozessqualität im Coaching	254
Abbildung 127: Kriterien zur Beurteilung der Ergebnisqualität im Coaching	255

* Abb. 63 und Abb. 64: Quelle: Katrin Gronau

Vorwort

Liebe Leserinnen,
liebe Leser,

Coaching erlangt als individuellste und nachhaltigste Form der Personalentwicklung inzwischen einen immer höheren Stellenwert im Unternehmen. Gleichzeitig wirft dieses Thema – gerade weil es immer mehr an Bedeutung gewinnt – eine Reihe von Fragen auf: Was genau ist eigentlich Coaching? Wie unterscheidet es sich von Beratung? Wann und für wen ist Coaching überhaupt sinnvoll? Was bringt Coaching?

Diese und andere Fragen haben Sie sich möglicherweise schon öfter gestellt. Über verschiedene Coachingfälle und -werkzeuge haben Sie schon das eine oder andere gehört, gelesen und vielleicht sogar selber ausprobiert. Immer häufiger fragen Unternehmer, Führungskräfte, Personalentwickler: Wie kann ich Coaching in meinem Unternehmen professionell nutzen? Das hat uns dazu inspiriert, nicht nur eine Workshopreihe für Unternehmer, Personalleiter und Führungskräfte aufzusetzen, sondern auch dieses Buch gemeinsam mit anderen Unternehmern, Personalleitern, Beratern und Coachs zu schreiben.

Herausgekommen ist ein **Arbeitsbuch für**

- **Unternehmer und Führungskräfte**, die hier praxiserprobte Führungsansätze, Lösungs- und Handlungsalternativen kennenlernen, eigene Verhaltensmuster hinterfragen können und damit Anregungen für eigene Verhaltensänderungen erhalten.
- **Personalleiter und -entwickler**, die aus Erfahrungsberichten und Handlungsempfehlungen von anderen Unternehmen erfahren, warum, wann und wie Coaching zum Nutzen der Mitarbeiter und damit des Unternehmens eingesetzt werden kann.
- **Mitarbeiter**, die hier andere individuelle und zugleich nachhaltige Ansätze der Mitarbeiterführung kennenlernen, um diese auch für die eigene Weiterentwicklung zu nutzen.
- **Berater und Coachs**, die einen Einblick in Unternehmen, deren Anforderungen an das Coaching und die Vorgehensweise bei der Auswahl von Coachs erhalten.

Warum ein Arbeitsbuch mit Praxisbeispielen?

Bei unseren ersten Vorbereitungsgesprächen für dieses Buch war allorts Krisenstimmung aufgrund der weltweit angespannten wirtschaftlichen Lage. Scheinbar unlösbare Probleme standen auf der Tagesordnung jeder Besprechung.

Jetzt, da unser Buch druckfrisch in Ihren Händen liegt, wird über wirtschaftliche Erholung, neue Herausforderungen und Aufschwung geredet. So schnell können sich Rahmenbedingungen (ver-)ändern.

Doch unabhängig davon, ob Aufschwung oder Krise, interessanterweise bleibt eines immer gleich: Zu jeder Zeit führen Konflikte zu teilweise lähmender Demotivation bei allen Beteiligten und zu kostspieligen Ineffizienzen für Unternehmen. Als Hauptursachen wurden früher wie heute häufig „fehlende Strategien und Ziele“, „Missverständnisse in der Kommunikation und gegenseitigen Wahrnehmung“ oder „eine unklare Verteilung von Aufgaben und Verantwortung“ genannt.

Gerade in Zeiten, in denen

- es immer schwieriger und aufwendiger ist, gute Fach- und Führungskräfte zu finden,
- Führungskräfte im Tagesgeschäft versinken und ihrer Führungsverantwortung für die Mitarbeiter nicht mehr in ausreichendem Maße gerecht werden können,
- Konflikte zunehmen und nicht selten arbeitsrechtliche Konsequenzen folgen,
- demotivierte Mitarbeiter Minderleistungen erbringen und damit keinen ausreichenden Beitrag zum Unternehmensergebnis leisten,
- Mitarbeiter zunehmend häufiger an psychischen und/oder psychosomatischen Störungen leiden,
- Mitarbeiter immer mehr Professionalität vom Arbeitgeber erwarten und sich persönliche Weiterentwicklung wünschen,
- Veränderungsbedarfe in immer kürzeren Abständen auftreten und allen Beteiligten höchstes Engagement und Flexibilität abfordern,

können praxiserprobte Beispiele zur Weiterentwicklung und Umsetzung von bereits vorhandenen Ideen beitragen und neue Denkansätze fördern.

Eine kleine Vorschau

In diesem Arbeitsbuch haben wir uns bewusst auf die fünf Themen konzentriert, bei denen in den vergangenen Jahren in vielen Organisationen schon Veränderungen initiiert wurden, aber aus unserer Erfahrung nach wie vor auch noch weiterer Handlungsbedarf besteht.

1 Professionelle Personalauswahl und richtiger Personaleinsatz **Jede Fehlentscheidung kostet Reputation und Geld!**

Ungenaue Vorstellungen über die künftigen Arbeitsaufgaben und Verantwortlichkeiten; nur allgemein formulierte Anforderungen an das Qualifikations- und Per-

sönlichkeitsprofil des Mitarbeiters für die jeweilige Aufgabe; nicht ausreichend zielorientierte Stellenausschreibungen; unkoordinierte und unstrukturierte Interviews; ...

Solche Punkte sind der ideale Nährboden für Fehlentscheidungen, die im schlimmsten Fall das Unternehmen bei Neueinstellungen einen sechsstelligen Betrag kosten können. Unberücksichtigt bleiben dabei die Kosten, die bei Nichtkorrektur einer Fehlentscheidung das Unternehmen Jahr für Jahr trägt. Der Einsatz des richtigen Mitarbeiters auf der richtigen Position ist mit entscheidend für den nachhaltigen Erfolg jedes Unternehmens.

Investieren Sie in die Qualifizierung der Führungskräfte und Mitarbeiter, die die Auswahl und den Einsatz der Mitarbeiter verantworten. Durch frühzeitiges Erkennen der persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten der (potenziellen) Mitarbeiter sowie der Anforderungen an die Aufgabenerfüllung vermeiden Sie Fehlinvestitionen bei Personalauswahl und -einsatz.

2 Mitarbeiter fordern und (be-)fördern

Herausforderungen und Zukunft bieten, statt Unterforderung bezahlen

Fachkompetenz = Führungskompetenz?

Führungsanspruch = Führungsfähigkeit?

Das sind jeweils zwei Seiten einer Medaille, die sich bei dem einen zusammenfügen und bei einem anderen komplett ausschließen können.

Die Zeiten sind vorbei, in denen der fachlich kompetenteste langjährige Mitarbeiter automatisch der Nachfolger des bisherigen „Chefs“ wurde. In vielen Unternehmen gibt es bereits zwei Karrierewege. Einen für Führungskräfte und einen für Experten. Unser Arbeitsalltag ist geprägt von stetig wachsenden Anforderungen an Leistungen und Leistungsbereitschaft, Kommunikation und Information, Fachwissen und Soft Skills u. v. a. m.

Wie gut gelingt es Ihren Führungskräften, diese Herausforderungen für sich selbst und ihre Mitarbeiter zu meistern?

In diesem Kapitel erfahren Sie, wie Sie durch mitarbeiter- und unternehmensorientierte Personalentwicklung Führungskräfte und Teams zu Höchstleistungen führen. In den Erfahrungsberichten erhalten Sie Einblicke, Anregungen und Ideen, wie andere Unternehmen ihre Mitarbeiter fordern und (be-)fördern und damit Herausforderungen und Zukunft bieten.

3 Persönliche Krisen frühzeitig erkennen und meistern

Vorsorgen ist besser als Nachsorgen

Bandscheibenvorfall, die Trennung vom Partner, Mobbing, Stress, Burn-out etc.

Persönliche Krisen haben viele Gesichter. Auch wenn die Ursachen dafür oftmals außerhalb des betrieblichen Geschehens liegen, so haben sie doch erhebliche Aus-

wirkungen auf die Arbeitsleistung des Mitarbeiters und das Betriebsklima. Neben der persönlichen Last trägt jedes Unternehmen Mehrkosten z. B. bei Entgeltfortzahlung trotz Minderleistung. Die „kurzfristige Entsorgung“ mittels Kündigung ist bei Leistungsträgern keine Lösung. Diese vermeintliche Problemlösung führt vielmehr zu Verlusten an Effizienz und Fachkompetenz.

Eine persönliche Krise kann jeden Mitarbeiter – auch Sie – treffen. Rechtzeitiges Erkennen und professionelles (Re-)agieren durch die verantwortliche Führungskraft können dem Mitarbeiter helfen, die persönliche Krise schneller zu meistern, und dem Unternehmen helfen, den finanziellen Schaden zu minimieren.

4 Konfliktmanagement im Unternehmen

Kostentreiber zwischenmenschliche Befindlichkeiten

Informationen werden bewusst zurückgehalten, Prozesse stocken, Projekte verzögern sich, ... es kriselt. Die Hauptursache ist weniger technischer Art, sie lässt sich vielmehr auf zwischenmenschliche Befindlichkeiten zurückführen. Dem tatsächlichen Störungsgrund auf die Spur zu kommen, ist echte Detektivarbeit. Vielfach handelt es sich nur um historisch gepflegte „Nickeligkeiten“, die schon längst hätten ausgeräumt werden können, wenn ...

In allen Unternehmen ist der Nährboden für Konflikte fruchtbarer denn je. Damit wächst die Gefahr, dass Zeit und Geld in teilweise unnötigen Konflikten und Eskalationen sinnlos verpulvert werden – Stunden und Euro, die an einer anderen Stelle im Unternehmen fehlen und dort wesentlich nutz-/gewinnbringender eingesetzt werden könnten. Konflikte bringen uns aber auch voran. Gerade in Unternehmen brauchen wir ihr kreatives Potenzial, um die beste Lösung, das wirkungsvollste Vorgehen sowie die optimale Ressourcen- und Verantwortungszuordnung zur Erreichung unserer Ziele zu finden. Aus diesem Grund ist es für jedes Unternehmen heute wichtiger denn je:

- Konflikte zu erkennen und ihr Potenzial produktiv zu nutzen,
- Konfliktmanagement aufzubauen und Konfliktkultur zu entwickeln,
- unnötige Konflikte frühzeitig zu vermeiden beziehungsweise Konflikte konsequent zu lösen.

5 Selbsterkenntnis der Mitarbeiter fördern

So kann Coaching in Unternehmen funktionieren

Selbst auf Problemlösungen zu kommen und eigene (positive) Erfahrungen zu machen – das ist ein schönes Gefühl.

Beide Fälle führen sicherlich zur schnelleren und nachhaltigeren Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse. Dieser Prozess wird am Besten unterstützt durch Coaching – ein Begriff, der sich neben Beratung, Mentoring und Training in den letzten Jahren immer mehr etabliert hat.

Die Forderung an Personalentwickler und Führungskräfte, auch als Coach im Unternehmen zu agieren, wird immer lauter. Wann ist das sinnvoll? Wann hat das Unternehmen einen größeren Nutzen, wenn es einen externen Coach beauftragt? Was zeichnet einen guten Coach aus? Das sind Fragen über Fragen, auf die wir in diesem Kapitel Antworten finden werden.

Zur Vereinfachung und Vereinheitlichung

Die Autorinnen und Autoren haben sich aus Gründen der besseren Lesbarkeit darauf verständigt, einheitlich eine männliche Form der Anrede zu verwenden. Wir bitten daher alle Leserinnen, uns dies an den entsprechenden Stellen nachzusehen und sich dennoch angesprochen zu fühlen.

Während der Entstehung des Buchs zeigte sich, dass die Autoren für den direkten Empfänger des Coachings unterschiedliche Bezeichnungen wie z. B. Coachee, Ge-coachter, Klient oder Kunde verwendet hatten. Daraufhin haben wir uns bewusst für eine Vereinheitlichung entschieden und uns auf die in der Praxis sehr häufig benutzte Bezeichnung Coachee geeinigt – trotz gewisser Bedenken.

Unsere Bedenken resultierten vor allem daraus, dass mit dieser Bezeichnung der Coachee in einer ähnlichen Beziehung zu seinem Coach gesehen werden könnte wie der Trainee zu seinem Trainer oder der Mentee zu seinem Mentor beziehungsweise diese Bezeichnung möglicherweise als „Verniedlichung“ empfunden werden könnte.

Aus diesem Grund ist es uns wichtig, hier ausdrücklich darauf hinzuweisen, dass eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Coach und Coachee nur dann möglich ist, wenn sich beide auf absoluter Augenhöhe begegnen.

Mit dem Begriff Kunden arbeiten wir auch an einigen Stellen. In diesem Kontext ist damit aber der Auftraggeber für den Coachingauftrag gemeint. Dabei handelt es sich in der Regel um das Unternehmen, vertreten z. B. durch Geschäftsführer, Personalleiter oder Vorgesetzten.

Vielen Dank

Großer Dank gebührt an dieser Stelle allen Autoren, Unternehmen, Interviewpartnern, Teilnehmern der Onlinebefragung, die sehr gerne ihren Erfahrungsschatz und ihren Werkzeugkasten für Sie, unsere Leser, geöffnet haben. Überzeugen Sie sich selbst!

Vielen Dank an unsere Familien und Freunde für ihre Geduld und ihr Verständnis, ohne die wir dieses Buch nicht hätten schreiben können. Im Besonderen möchte ich mich bei meinem Ehemann Thilo Bartsch bedanken, für die intensiven Diskussionen, seine inhaltliche und emotionale Unterstützung, sein intensives Lesen und kritisches Kommentieren des Manuskriptes. Ohne sein vielfältiges und produktives Feedback hätte dieses Buch nicht die jetzige Qualität.

Besonderen Dank auch an Herrn Haunreiter, unseren Lektor, der uns durch seine konstruktiven Anmerkungen und Fragen dazu brachte, die Dinge immer noch ein bisschen mehr auf den Punkt zu bringen.

Zum Schluss

Unser Ziel ist es, ein Buch von Praktikern für Praktiker zu schreiben. Mithilfe der Kombination von Erlebtem, Theorie und praxiserprobten Checklisten möchten wir Ihnen Anregungen für die Verbesserung der Mitarbeiterführung und -förderung in Ihrem Unternehmen geben.

Bitte betrachten Sie die folgenden Ausführungen als eine Auswahl und ein Angebot: Nehmen Sie, was Sie verwenden können, lassen Sie weg, was für Sie unpraktikabel ist und verwenden Sie weiterhin, was bei Ihnen schon gut funktioniert.

Wir wünschen Ihnen beim Lesen zahlreiche Anregungen und viel Erfolg beim Ausprobieren.

- Seien Sie neugierig und offen für das, was Sie an Anregungen aus diesem Buch in der Praxis umsetzen können.
- Fragen Sie sich z. B.: „Was will (nicht muss) ich verändern? Warum will ich es verändern? Welchen Nutzen hat die Veränderung für mich, meine Mitarbeiter und/oder unser Unternehmen?“
- Seien Sie fehlerfreundlich. Nicht immer ist der erste Versuch sofort ein voller Erfolg.

Mit diesem Buch erheben wir keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sicherlich gibt es noch weit mehr Möglichkeiten, Coaching in Unternehmen zur nachhaltigen Personal(weiter)entwicklung zu nutzen. Genau aus diesem Grund freuen wir uns auf einen Erfahrungsaustausch mit Ihnen: zum Nutzen für Sie selbst und für Gleichgesinnte aus anderen Unternehmen. Weitere Informationen finden Sie im Internet unter www.coaching-im-unternehmen.de.

Wir freuen uns auf Ihre Fragen, Anregungen, Erfahrungsberichte. Bitte schicken Sie diese an info@coaching-im-unternehmen.de. Vielen Dank!

Ihre Herausgeber

Dr. Angela Witt-Bartsch und Thomas Becker, Dezember 2010

Professionelle Personalauswahl und richtiger Personaleinsatz

Jede Fehlentscheidung kostet Reputation und Geld!

1 Personalbedarf frühzeitig erkennen

- Ursachen für Personalbedarf
- Strategische Personalplanung
- Nachfolge frühzeitig planen

2 Ungenutzte (Mitarbeiter-)Potenziale in den eigenen Reihen finden

- Mitarbeiterpotenziale erkennen
- Verbesserungspotenziale umsetzen

3 Anforderungs- und Kompetenzprofile zielsicher definieren

- Kompetenzprofile ergänzen Anforderungsprofile
- Gründliche Vorarbeit spart Nacharbeit und Verdruss

4 Professionell Personal suchen und auswählen

Erfahrungsbericht: Ein Unternehmen aus der Zulieferindustrie

- Personalmarketing
- Personalauswahl – vier Augen und Ohren sehen und hören mehr als zwei
- Die Arbeitsprobe – Chance zum besseren gegenseitigen Kennenlernen

5 Personal richtig einsetzen

Erfahrungsbericht: Ein Unternehmen aus der blechverarbeitenden Industrie

- Alles ist erlernbar? Nur, zu welchem Preis?
- Nutzen für alle
- Die Entscheidung und dann ...

1 Personalbedarf frühzeitig erkennen

Die meisten Unternehmen sind sehr sorgfältig, wenn es gilt, über eine Investition von 50.000 Euro (manchmal auch schon bei weniger) zu entscheiden! Doch wie sorglos sind mitunter die gleichen Unternehmen bei der Auswahl eines Bewerbers! Oftmals geht es um wesentlich größere Summen für die neu zu besetzende Position (Gehalt zuzüglich Arbeitgeberanteil, Nebenkosten, Einarbeitungsaufwand). Damit ist jede Fehlentscheidung richtig teuer!

In einigen Fällen wird sehenden Auges Geld verbrannt, weil Personalbedarf zu spät erkannt oder der „falsche“ Mitarbeiter für die zu besetzende Position eingestellt wird. Gleichzeitig zielen in diesen Fällen die Schuldzuweisungen klar und eindeutig in Richtung Personalabteilung: „Auf Personalanforderungen der Fachabteilungen wurde zu spät reagiert“, „Das Anforderungsprofil war falsch definiert und dargestellt!“, „Die Bewerber waren schlecht beziehungsweise gar nicht vorausgewählt!“ und „Zu langsam und zu niedrige Konditionen, sodass der infrage kommende Bewerber bereits bei der Konkurrenz unterschrieben hat!“ Also: Ein klarer Fall? Mitnichten.

Dass es auch anders und erfolgreicher geht, beweisen tagtäglich viele Unternehmen. Für jedes Unternehmen ist es lohnenswert, sich u. a. folgenden Fragen zu stellen und an ihrer Beantwortung konsequent zu arbeiten:

- Wie frühzeitig wird Personalbedarf erkannt?
- Wird überhaupt zusätzliches Personal benötigt? Ist das definierte Anforderungsprofil zur Suche nach der besten Besetzung geeignet und realistisch?
- Wurden alle (internen) Möglichkeiten ausgeschöpft, um die Position schnellstmöglich und optimal mit eigenen Ressourcen zu besetzen?
- Wie muss die Zusammenarbeit und Arbeitsteilung bei der Personalsuche und -auswahl zwischen der Personalabteilung und der suchenden Fachabteilung organisiert sein, damit sie nutzbringend für das Gesamtunternehmen ist?
- Enthält das Auswahlverfahren alle Elemente, um die Erfüllung des Anforderungsprofils durch die Bewerber auch tatsächlich prüfen zu können?
- Was ist notwendig und welche Rahmenbedingungen sind zu organisieren, damit jeder neu eingestellte Mitarbeiter schnellstmöglich allen Anforderungen gerecht wird?

Obwohl Personalbedarf in vielen Fällen nichts Überraschendes ist, kommt es uns dennoch oftmals so vor.

Insbesondere bei kurzfristigem Personalbedarf z. B. aufgrund von krankheitsbedingtem Ausfall gelingt es häufig, diesen mit Vertretung durch andere Mitarbeiter und teilweise auch Überstunden übergangsweise zu kompensieren. Sicherlich kann sich dabei der eine oder andere Fertigstellungstermin etwas verzögern. Bei guter Steue-

rung und schneller Reaktion werden Terminsachen aber auf jeden Fall fristgerecht bearbeitet. Erfahrungsgemäß sind alle anderen Personalbedarfe mittel- und langfristig absehbar und der Handlungsspielraum für Fach- und Personalabteilung ist entsprechend größer.

Personalbedarf aufgrund:	Vertretung/ Übernahme der anstehenden Aufgaben durch		Zeitweise Ersatz durch oder Neueinstellung von	
	andere Kollegen	Praktikanten, Werkstudenten	Aushilfen, Zeitarbeitern	neuen Mitarbeitern*
Kurzfristiger Personalbedarf				
Krankheit	x	x		
Urlaub	x	x		
Erledigung von Sonder-/Zusatzaufgaben	x	x	x	
Kündigung mit sofortiger Freistellung oder Urlaubsabbau	x	x	x	x
Mittelfristiger Personalbedarf				
Schwangerschaft/Erziehungsurlaub	(x)	(x)	x	x
Übernahme neuer/anderer Aufgaben im Unternehmen	(x)	(x)	x	x
Unternehmenswachstum (Ausbau bestehender und Aufbau neuer Bereiche, Produkte, Leistungen)	(x)	(x)	x	x
Kündigung mit Nachlaufzeit			x	x
Langfristiger Personalbedarf				
Langzeiterkrankung	(x)	(x)	x	x
Altersteilzeit			x	x
Renteneintritt			x	x
(x) teilweise * immer öfter im ersten Schritt als befristeter Vertrag (z. B. für zwei Jahre), um den Handlungsspielraum des Unternehmens zu erhalten				

Abbildung 1: Ursachen für Personalbedarf

Die Ursachen für Personalbedarf sind sehr unterschiedlich. Agieren statt zu reagieren ist also angesagt! Und das mit einer dienstleistenden Personalabteilung, die

- in die Geschenisse des Unternehmens involviert ist,
- an den regelmäßig stattfindenden Strategiegesprächen ebenso teilnimmt wie an Führungskreistrunden und
- über geplante Geschäftsentwicklungen (Anschaffung neuer Anlagen, Einführung neuer Technologien, Entwicklung neuer Produkte) informiert ist.

Die Personalabteilung führt ein konsequentes Personalcontrolling durch. Bei nicht nachvollziehbaren Plan-Ist-Abweichungen der Personalkosten (Löhne, Gehälter, Überstunden, Zeitarbeiter, Werkstudenten etc.) muss zeitnah nach den Ursachen gesucht werden. So kann Personalbedarf oder -überhang bzw. zusätzlicher Qualifikationsbedarf frühzeitig erkannt und entsprechende Maßnahmen rechtzeitig eingeleitet werden.

Gleichzeitig führt die Personalabteilung eine Nachfolgeplanung. Basis dafür ist eine gut gepflegte Übersicht aller Mitarbeiter, in der vermerkt ist,

- wann ein Mitarbeiter ausscheidet,
- ob ein Nachfolger benötigt und
- wie lange dessen Einarbeitung dauern wird.

Daraus ergibt sich der Termin, bis zu dem Personal- und Fachabteilung einen neuen Mitarbeiter einstellen wollen.

So wird gewährleistet, dass es keine unliebsamen Überraschungen gibt, weil doch morgen z. B. Herr Meier aus der Konstruktionsabteilung in seinen wohlverdienten Ruhestand geht. Denn schon lange ist klar: wer, wie und ab wann seine aktuellen Projekte weiterbearbeitet. Herr Meier hat seinen Nachfolger in den letzten Monaten sogar selber eingearbeitet und kann sich so entspannt auf seine neue freie Zeit einstellen. Er hat sogar angeboten, bei Bedarf auch mal kurzfristig auszuhelfen, da ihm sein Nachfolger schon etwas ans Herz gewachsen ist.

Das Ausscheiden dieses Mitarbeiters ist so weder für die Fach- noch die Personalabteilung ein unvorhersehbares Ereignis, bei dem man erst kurz vor Toresschluss aktiv werden darf.

Praxis-Tipp: Personalbedarf frühzeitig erkennen

Eine Personalabteilung, die sich als interner Dienstleister versteht, sich in die Organisation integriert und mit Sachverstand agiert, ist ein gern gesehener Partner im Unternehmen, mit dem jeder an der Zielerfüllung arbeiten will.

2 Ungenutzte (Mitarbeiter-)Potenziale in den eigenen Reihen finden

Verlassen Mitarbeiter das Unternehmen oder häufen sich Arbeitsausfälle, entsteht zumeist ein Kapazitätsengpass im Fachgebiet, im Projekt oder bei Kundenaufträgen.

In einigen Unternehmen passieren erfahrungsgemäß jetzt zwei Dinge gleichzeitig:

- Die Arbeit wird auf die verbleibenden Schultern verteilt. Mehrarbeit und Überstunden steigen.
- Zusätzlicher Personalbedarf (Ersatzeinstellung) wird angefordert. Meistens mit der Maßgabe, einen neuen Mitarbeiter zu suchen, der die Anforderungen an die Position (Qualifikation, Erfahrung) idealerweise noch besser erfüllt wie Herr M. Um die Zeit der Suche und der Einstellung eines neuen Mitarbeiters zu überbrücken, werden bis dahin Kollegen aus anderen Abteilungen (sofern möglich), Praktikanten, Werkstudenten, Aushilfen oder Zeitarbeiter eingesetzt.

Eine völlig überzogene Darstellung der Dinge? Nein! Das ist gelebte Realität. Und hier muss die Frage gestattet sein: Wurden wirklich alle Möglichkeiten ausgeschöpft? Mitnichten.

Wenn wir davon ausgehen, dass jeder Weggang eines Mitarbeiters oder auch jeder zusätzliche Bedarf eine Chance darstellt, dann geht es im ersten Schritt darum, diese auch zu nutzen. Aus diesem Grunde kommt für immer mehr Unternehmen ein einfaches „nur Auffüllen“ dieser dann vakanten Position mit einem neuen (externen) Mitarbeiter nicht infrage.

Immer mehr Unternehmen nutzen diese Gelegenheit, die Aufgabenstellungen und den dafür erforderlichen Zeitbedarf kritisch zu hinterfragen. In der Regel führt eine Kurzanalyse aller Arbeitsplätze einer Abteilung mit Personalbedarf zu erstaunlichen Ergebnissen:

- Der Wegfall von unnötigen Arbeiten schafft freie Kapazitäten für andere Aufgaben.
- Die konsequentere Nutzung vorhandener Systeme kann manuellen Aufwand, Mehrfachkontrollen, Rückfragen und Störungen reduzieren.
- Das aufeinanderfolgende, konsequente Abarbeiten von Vorgängen kann die Bearbeitungszeit verkürzen.
- Die sinnvolle Zusammenführung von Arbeitsschritten reduziert Warte- und Liegezeiten der Vorgänge.

Nicht selten führt die Analyse auch zu dem Ergebnis, dass nach Umsetzung der identifizierten Verbesserungen Mehrarbeit/Überstunden (die es auch schon vor dem Ausscheiden des Mitarbeiters gab) nachhaltig reduziert werden und in einigen Fällen gar kein zusätzlicher Personalbedarf mehr besteht.

In den Unternehmen werden heute z. B. folgende zwei, sich ergänzende, Varianten eingesetzt, um Mitarbeiterpotenziale zu heben.

Das ist zum einen die Analyse des eigenen Verantwortungsbereichs, bei der unter anderem folgende Fragen beantwortet werden können:

Mitarbeiterpotenziale erkennen	
Fragen:	Aktivitäten/Ansatzpunkte:
Einsatz der Mitarbeiter	
<ul style="list-style-type: none"> • Sind die Mitarbeiter entsprechend ihrer Qualifikation, ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten eingesetzt? • Sind die Mitarbeiter unter- oder überfordert? 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenerweiterung (Jobenlargement) • Aufgabenbereicherung (Jobenrichment) • Aufgabenveränderung
Auslastung/Kapazitäten	
<ul style="list-style-type: none"> • Sind die Mitarbeiter gleichermaßen ausgelastet (Spitzenzeiten, Überstunden/ Mehrarbeit der gleichen Mitarbeiter)? • Gibt es freie Kapazitäten in meiner Abteilung? • Kann ich Kapazitäten bei anderen Mitarbeitern freischaufeln? • Erledigt ein Mitarbeiter aufwendige Zusatzarbeiten, die nicht zu seinem Aufgabengebiet gehören? 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalanpassung • Neue Aufgabenverteilung • Wegfall von unnötigen Aufgaben oder Doppelarbeiten
Arbeitsorganisation/-ablauf	
<ul style="list-style-type: none"> • Wie oft erfolgen Störungen/Ablenkungen? • Bearbeiten die Mitarbeiter angefangene Vorgänge konsequent bis zum Schluss? • Wird die Vertretungsregelung konsequent gelebt? • Gibt es Schnittstellenprobleme oder Doppelarbeiten innerhalb der Abteilung oder zu anderen Abteilungen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzierung von Störungen • Vereinfachung und/oder Vereinheitlichung der Abläufe • Sinnvolle Zusammenführung von Aufgaben zur Reduzierung von Schnittstellen und der Verminderung von Warte-/Liegezeiten
Qualifikation	
<ul style="list-style-type: none"> • Hat ein Mitarbeiter Qualifizierungsbedarf? 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbststudium • Von Kollegen lernen • Erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen

Abbildung 2: Mitarbeiterpotenziale erkennen

Daran anschließend kann eine kurze Arbeitsplatzanalyse erfolgen. Im besten Fall in der gesamten Abteilung. Das hat den Vorteil, dass Unterschiede bei der Abarbeitung gleicher Vorgänge festgestellt und auf dieser Basis vereinfacht sowie vereinheitlicht werden können. Darüber hinaus werden alle Mitarbeiter gleichbehandelt.

Praxis-Tipp: Arbeitsplätze analysieren

Nutzen Sie externes Know-how. Das hat den Vorteil, dass ein „eingeschwungener Zustand“ wirklich kritisch hinterfragt wird. Erfahrungsgemäß benötigt man einen Tag pro Arbeitsplatz. Das dazugehörige Festlegungsprotokoll mit allen Verbesserungen entsteht im Idealfall parallel, sodass keine nachträglichen Aufwendungen erforderlich sind. Damit ist eine ausgezeichnete Grundlage für die Umsetzung der Verbesserungen und das Umsetzungscontrolling gegeben. Eine nicht zu unterschätzende, aber sehr sinnvolle Arbeit nach der Umsetzung der Verbesserungen ist die Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung der bestehenden Funktions- oder Stellenbeschreibungen sowie der Prozessabläufe. Gerade in ISO-zertifizierten Unternehmen ist das unerlässlich, um das jährliche (Wiederholungs-)Audit erfolgreich zu bestehen.

Erst wenn diese beiden Aufgaben erledigt sind, ist die Erarbeitung (falls dann überhaupt noch notwendig) des Anforderungsprofils an den potenziellen Mitarbeiter sinnvoll. Jede Geschäftsleitung, Personalabteilung und Führungskraft kann diesen Prozess fördern und unterstützen, indem sie vor der Erarbeitung des Anforderungsprofils unter anderem folgende Fragen stellt:

Checkliste: Anforderungsprofil

- Welche Verbesserungsmöglichkeiten wurden in den internen Abläufen identifiziert und werden umgesetzt?
- Sind nicht notwendige Arbeiten identifiziert und abgeschafft worden?
- Gibt es Kollegen, die durch ihre bisherige Vertretungstätigkeit die Aufgaben ohne großen Einarbeitungsaufwand kurzfristig übernehmen können?
- Wurden Aufgaben neu verteilt? Ist jeder Mitarbeiter entsprechend seiner Qualifikation, seinen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen eingesetzt?
- Muss tatsächlich wieder ein Mitarbeiter mit gleicher Qualifikation und Erfahrung eingestellt werden oder gibt es ein verändertes Anforderungsprofil, das z. B. zu einem anderen Einstiegsgehalt führen kann?
- Für welche Aufgaben genau brauche ich einen neuen/zusätzlichen Mitarbeiter?

Abbildung 3: Checkliste: Anforderungsprofil

Diese Fragestellungen sind nicht nur für einen unternehmerisch denkenden Abteilungsleiter wichtig, sondern auch für einen Personalleiter oder einen Berater, dessen Aufgabe es ist, mit den richtigen Fragestellungen bestehende Abläufe so lange zu hinterfragen, bis ganz klar ist, wer, wann, wofür benötigt wird. Nur mit diesem Wissen und einer guten Information über das Unternehmen, seine Aufbau-

und Ablauforganisation, seine Führungskultur sowie über die Führungskräfte, ihre interne Kommunikation und ihre offiziellen und informellen Quellen kann die Personalabteilung ihrer Aufgabe im Unternehmen vollumfänglich gerecht werden. Denn: Der Output kann nur so gut sein wie der Input!

Praxis-Tipp: Erst Potenziale heben und dann die richtige Position ausschreiben

Nutzen Sie die Möglichkeit, die neu zu besetzende Position genau zu durchleuchten und Verantwortlichkeiten und Aufgabenteilung neu zu regeln.

So kann bereits im Vorfeld gezielt geklärt werden, ob bzw. welche Veränderungen (z. B. Neuorganisation, Prozessoptimierung) vor einer Neubesetzung sinnvoll sind, um das bestehende Mitarbeiterpotenzial besser zu nutzen oder Durchlaufzeiten zu verringern. Nicht selten verändern sich nach solch einer Betrachtung auch die Anforderungen an eine neu zu besetzende Position bis hin zu der Grundsatzfrage, ob es überhaupt zusätzlichen Personalbedarf gibt.

Die Win-Win-Situation für Unternehmen und neue Mitarbeiter: Verbesserte Strukturen und Prozesse sichern von Anfang an klare Aufgaben und eindeutige Verantwortlichkeiten.

3 Anforderungs- und Kompetenzprofile zielsicher definieren

Den richtigen Mitarbeiter zu finden, ist nicht einfach und kostet Mühe, die sich aber lohnt. Eine Fehlbesetzung bringt für den Betroffenen und sein soziales Umfeld beträchtliche Schwierigkeiten. Für das Unternehmen bedeutet sie hohe Kosten sowie Unruhe und Unzufriedenheit nicht nur in der „betroffenen“ Abteilung. Aus diesem Grunde lohnt es sich, die zu besetzende Position und die Rahmenbedingungen zu prüfen, um die Anforderungen aktuell und aussagekräftig zu beschreiben.

Das Anforderungsprofil ist die entscheidende Basis für eine adäquate Personalsuche. Es ist

- Informationsinstrument für die Personalabteilung,
- Kommunikationsinstrument für die externe Suche,
- Orientierungsinstrument für jeden Bewerber, unabhängig von einer internen oder externen Bewerbung.

Anhand des Anforderungsprofils kann jeder Interessent einschätzen, ob der Arbeitsplatz für ihn richtig ist. Als Unternehmen vermeiden Sie unangenehme Überraschungen und schaffen so die Voraussetzungen dafür, dass sich ein neuer Mitarbeiter, der die definierten Anforderungen erfüllt, optimal in das Gesamtkonzept einfügen kann.

Oftmals sind Anforderungsprofile zu unscharf oder/und zu umfangreich. Unscharf deshalb, weil sie meist nur mit einigen wenigen Stichworten beschrieben werden.

Dadurch bieten sie oft erheblichen Spielraum für Deutungen, Interpretationen und Missverständnisse.

Der große Umfang entsteht meist dadurch, dass bei der Erstellung von Anforderungsprofilen die Maxime gilt: „Bloß nichts vergessen!“ Alles wird zu Papier gebracht, was dem Ersteller des Profils an möglichen Anforderungen in den Sinn kommt. Und wenn er dann auch noch mit Fachvorgesetzten oder einer oberen Führungskraft Rücksprache darüber hält, wie deren Sicht der möglichen Anforderungen ist, so wird die Liste länger und länger. Und ein einmal aufgenommenes Kriterium wird in den seltensten Fällen wieder entfernt oder verworfen – denn „es kann ja nicht schaden, das auch noch mit aufzunehmen“.

Doch, es kann schaden! Im schlechtesten Fall haben wir nun fünfzehn oder gar zwanzig Anforderungen auf unserer Liste stehen. Und die, auf die es wirklich ankommt, gehen in der Masse unter – im schlimmsten Fall mit fatalen Folgen. Denn bei der Mitarbeiterauswahl – unabhängig von einer Neueinstellung, der internen Suche nach geeigneten Mitarbeitern oder bei der Karriereförderung – wird auf diese Weise von den wirklich entscheidenden Anforderungen abgelenkt. Dazu kommt, dass bei der Mitarbeiterauswahl jede zusätzliche Anforderung die Zahl der Kandidaten reduziert, die sämtliche Anforderungen erfüllen.

Was bedeutet das am Schluss? Da man ja schließlich nicht ganz ohne Kandidaten dastehen möchte, gerät man so zwangsläufig in die Versuchung, bei der Auswahl etwas „großzügiger“ zu sein und die Anforderungen insgesamt herunterzufahren. Und wenn das dann ausgerechnet die Anforderungen sind, auf die es eigentlich ankommt? Dann ist das Ziel wohl klar verfehlt!

Praxis-Tipp: Seien Sie maßvoll!

Beschränken Sie sich z. B. auf die relevanten fünf bis sieben **Anforderungen**, die für die jeweilige Tätigkeit erfolgsentscheidend sind. Ein striktes Einhalten dieser Selbst-Beschränkung steht gegen die Versuchung, doch noch etwas aufzuführen, „das irgendwie mit der Tätigkeit zu tun haben könnte“. Die Aufnahme einer neuen Anforderung ist vielleicht nur dann möglich, wenn eine andere gestrichen wird.

Der einfachste und kürzeste Weg zu einem Anforderungsprofil ist die Nutzung bereits bestehender Funktions- bzw. Stellenbeschreibungen. Diese sind Dreh- und Angelpunkt im System der Führung und umfassen in der Regel alle Anforderungen an die zu besetzende Position – z. B. im Rahmen der Suche nach einem Nachfolger.

In Funktions- beziehungsweise Stellenbeschreibungen werden u. a. dargestellt:

- die organisatorische Einbindung,
- die wesentlichen Aufgaben,
- der Handlungs- und Entscheidungsspielraum,
- die Weisungskompetenz sowie
- Anforderungen an die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Die Erstellung dieser Beschreibungen ist teilweise mit einem nicht unerheblichen Aufwand verbunden.

Funktionsbeschreibung			
Für Funktion:			
Gültig ab:		Vollzeit: <input type="checkbox"/>	
		Teilzeit: <input type="checkbox"/>	
1. Organisatorische Einordnung		2. Hauptzielsetzung der Tätigkeit	
1. Bereich:			
2. Sachgebiet:			
3. Funktionsbezeichnung:			
4. Übergeordnete Stelle(n):			
5. Untergeordnete Stelle(n):			
3. Beschreibung der wesentlichen Aufgaben			
<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... <p>Neben den aufgeführten wesentlichen Aufgaben ist der Funktionsinhaber verpflichtet, auch andere/weitere Aufgaben/Aufträge auszuführen, die dem Wesen nach zu seiner Tätigkeit gehören bzw. sich aus der betrieblichen Notwendigkeit ergeben.</p>			
4. Erfolgs- und Beurteilungskriterien		5. Besondere Verpflichtungen	
<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... 		<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... 	
6. Kompetenzen		7. Vertretung durch	
<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... 		<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... 	
8. Anforderungsprofil			
1. Ausbildung			
2. Berufserfahrung			
3. Besondere Kenntnisse			
4. Persönlichkeitsprofil			
Funktionsinhaber:		Personalnummer *	
<div> <div>*</div> <div>*</div> <div>*</div> <div>*</div> </div>			
Familienname, Geburtsname, Vorname	Geburtsdatum	Eintrittsdatum	Datum der Funktionsübernahme

Abbildung 4: Beispiel einer Funktionsbeschreibung

Auf ihnen und ihrer Erfüllung basieren sowohl Mitarbeiterauswahl, Leistungsbeurteilungen, Personal(weiter)entwicklungsmaßnahmen und Beförderungen. Greifen all diese Teilsysteme ineinander, entsteht ein homogenes System, das einen größtmöglichen Beitrag zur Forderung und Förderung der Mitarbeiter darstellt. Die regelmäßige Überprüfung und Anpassung, auch zwischen zwei Audits, unterstützt die Erreichung der Unternehmensziele.

Doch Achtung: Stellen- oder auch Aufgabenbeschreibungen im Arbeitsvertrag sind oftmals auf den bisherigen Stelleninhaber zugeschnitten und beinhalten daher häufig

- seine mitgebrachten oder später erworbenen Qualifikationen,
- sein (teilweise historisch gewachsenes) Aufgabenspektrum.

Doch egal, wie und in welcher Form die Positions-/Funktionsanforderungen bereits bekannt sind, in jedem Fall lohnt sich ein kleiner Zusatzaufwand oder, wenn noch gar nichts vorhanden ist, ein Erstaufwand. Klären Sie den „unternehmerischen Zweck“ der jeweiligen Position/Funktion.

Checkliste: Unternehmerischer Zweck der Position/Funktion
<ul style="list-style-type: none"> • Zu welchem Zweck leiste ich mir diese Funktion? • Was würde dem Unternehmen fehlen, wenn es diese Position nicht gäbe? • Wofür will ich diesen Mitarbeiter bezahlen? • Welchen konkreten Nutzen erwarte ich als Gegenleistung dafür, dass ich mich verpflichte, diesem Mitarbeiter regelmäßig das Gehalt zu überweisen? • An welchen definierten Ergebnissen kann ich erkennen und feststellen, ob der Mitarbeiter seine Aufgaben erfüllt und die gesetzten Ziele erreicht? • Wie viele Mitarbeiter werden benötigt, um die Unternehmens-/Abteilungsziele zu erreichen? • Welche Mitarbeiterqualifikationen werden benötigt? • An welchem Standort sind welche Qualifikationen verfügbar? • Welche Kosten entstehen, um die erforderlichen Qualifikationen zu erhalten? • Welches Anforderungsprofil ist mit einer bestimmten Position/Funktion verbunden?

Abbildung 5: Checkliste: Unternehmerischer Zweck der Position/Funktion

Es ist sehr sinnvoll, sich diese Fragen zu stellen, auch wenn man selbst nicht Unternehmer ist, sondern „nur“ der künftige Vorgesetzte, Mitarbeiter der Personalabteilung oder ein externer Berater. Der eigene Blick wird dafür geschärft, was der Sinn und Zweck dieser Funktion ist und ob das Preis-Leistungs-Verhältnis stimmt:

Was erhält der Arbeitgeber als Gegenleistung für den Preis der Arbeitskraft (Gehalt und Arbeitgeberanteil)?

Es ist immer wieder erstaunlich, dass die Frage nach dem erwarteten „Output“ sowohl die Personalleitung als auch die befragten Vorgesetzten in Verlegenheit bringen kann – zumindest, wenn hier nicht oberflächliche Banalitäten das Ergebnis sein sollen.

Wird eine gute Arbeit und Ziel(über)erfüllung als Endergebnis erwartet, so müssen vor der Entwicklung eines Anforderungsprofils Hausaufgaben gemacht werden. Denn solange nicht klar ist, welche Erwartungen gestellt werden, ist jede weitere Aktivität vertane und damit unwiederbringbare Zeit.

Praxis-Tipp: Unternehmerischen Zweck klären!

Erarbeiten Sie z. B. gemeinsam mit dem künftigen Vorgesetzten den „zu erwartenden Output“. Beim ersten Mal fällt das sicherlich noch schwer. Doch im Ergebnis ist allen „Suchenden“ klar: Warum und durch welche Person die zu besetzende Position am besten ausgefüllt werden kann.

Um diese Klarheit zu erreichen, gibt es nur eine Chance: Fragen, fragen und nochmals fragen! Das so gewonnene Wissen ist entscheidende Voraussetzung dafür, dass Sie nach dem richtigen Mitarbeiter suchen und diesen auch finden.

Neben den Basisdaten aus vielleicht schon bestehenden oder auch einer noch zu erarbeitenden Funktions- beziehungsweise Stellenbeschreibung und der Klärung des unternehmerischen Zwecks der zu besetzenden Position ist es empfehlenswert, das Anforderungsprofil gegebenenfalls noch um zusätzliche Anforderungen aus Kunden- oder Lieferantensicht zu ergänzen.

Zur Erleichterung der künftigen Personalsuche und -auswahl ist es erforderlich, sich in diesem frühen Stadium klarzumachen, welche Kriterien des Anforderungsprofils zu einhundert Prozent erfüllt sein müssen, damit ein potenzieller Mitarbeiter der künftigen Aufgabenstellung gerecht wird. Hier ist die bewusste Entscheidung gefragt zwischen dem, was er schon können muss und dem, was er im Rahmen der Einarbeitung lernen kann.

Praxis-Tipp: Sinnvolle Anforderungen

Klären Sie frühzeitig, welche Anforderungen nicht dringend erforderlich sind, weil sich der neue Mitarbeiter diese während seiner Einarbeitungszeit im Unternehmen aneignen kann.

Vergessen Sie dabei jedoch nicht, dieses auch im Einarbeitungsplan zu vermerken!

Kompetenzprofile ergänzen Anforderungsprofile

„Es ist nicht genug, zu wissen, man muss auch anwenden;
es ist nicht genug, zu wollen, man muss auch tun.“

Johann Wolfgang von Goethe (1749 – 1832), deutscher Dichter

Wenn das Anforderungsprofil besteht, stellt sich die Frage nach den „echten Erfolgsfaktoren“ als Garant für eine schnelle Einarbeitung und Integration des neuen Mitarbeiters in ein bereits bestehendes Arbeitsumfeld. Fachwissen und IT-Kenntnisse allein sind da nicht ausreichend. Der Ruf nach Mitarbeitern, die bereits das IT-System des Unternehmens beherrschen, ist schlichtweg unrealistisch.

Auch in Zeiten von „Standardsoftware“ benötigt jeder noch so IT-fitte Mitarbeiter eine gewisse Zeit, um die Programm- und Bedienungsbesonderheiten der Software im neuen Unternehmen kennenzulernen.

Die Voraussetzungen, um als neuer Mitarbeiter kurzfristig einen adäquaten Gegenwert für das empfangene Gehalt zu schaffen, sind umfangreiche Kompetenzen, um eigenständig arbeiten und in Problem- und Entscheidungssituationen handeln zu können, wie

- die Bereitschaft und die Fähigkeit, Neues zu lernen,
- das schnelle Einfinden in unbekannte Situationen,
- der Mut, bei Unklarheiten zu fragen,
- eine gute Auffassungsgabe, um komplexe Prozesse und Aufgabenstellungen zu verstehen,
- das Einbringen bisheriger Erfahrungen zur Verbesserung der vorgefundenen Abläufe,
- etc.

Die Kompetenzen umfassen daher alle Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse, die ein Mitarbeiter braucht, um seine berufliche Leistung zu erbringen. Diese sind mess- und beobachtbar und lassen sich durch entsprechende Maßnahmen ständig weiterentwickeln.

In vielen Unternehmen hat die Personalabteilung gemeinsam mit den Fachabteilungen Kompetenzprofile erarbeitet, um für gleiche Hierarchiestufen bereichsübergreifende Anforderungen zu definieren und damit auch die Personalauswahl zu erleichtern. In vielen Fällen wurde damit auch die Grundlage für künftige Zielvereinbarungssysteme gelegt.

Diese Profile umfassen in der Regel folgende vier Grundkompetenzen:

- Die **persönlichen Kompetenzen** charakterisieren z. B. Belastbarkeit, Durchsetzungsvermögen, Kreativität und Lernbereitschaft. Auch die gewünschte Wirkung auf Kunden, Vorgesetzte oder Kollegen wird in den Anforderungen an die persönlichen Kompetenzen beschrieben.
- Die **fachlichen Kompetenzen** umfassen die Erfahrungen eines potenziellen Bewerbers beziehungsweise Funktionsinhabers. Sie beziehen sich auf den Umgang mit Objekten. Dazu gehört beispielsweise auch das Verständnis für fachspezifische Fragestellungen und Zusammenhänge.
- Die **methodischen Kompetenzen** beziehen sich auf die (eigene) Handlungsausführung. Sie zeigen auf, wie der Mitarbeiter seine Aufgaben erledigt, wie er erlerntes Wissen anwendet, aber auch, wie er organisiert ist und strategisch plant.
- Zu **sozialen Kompetenzen (Soft Skills)** gibt es viele unterschiedliche Definitionen und Zuordnungen. Unter dem Gesichtspunkt eines Kompetenzprofils geht es dabei um
 - alle persönlichen Fähigkeiten und Einstellungen, die dazu beitragen, individuelle Handlungsziele mit den Einstellungen und Werten einer Gruppe zu vereinbaren,
 - die Einstellung und das Verhalten zu Mitarbeitern, Kollegen, Kunden und Lieferanten,
 - alle Fähigkeiten und Fertigkeiten, die für soziale Interaktionen benötigt werden oder nützlich sind.

Die Fähigkeiten von Bewerbern oder Funktionsinhabern hinsichtlich ihrer Selbstentwicklungs- und ethischen Kompetenzen werden seltener betrachtet.

Diese Kompetenzanforderungen mögen in einer Ellbogengesellschaft etwas Verwunderung und Kopfschütteln verursachen. Doch gerade in klein- und mittelständischen Unternehmen sind sie die Garanten für den Erfolg. In familiengeführten Unternehmen sind diese ethischen Kompetenzen eher sicht- und erlebbar als in Großkonzernen.

Neben den bisher beschriebenen Kompetenzen wird von allen Mitarbeitern Handlungskompetenz erwartet. In Abhängigkeit von ihrer Funktion und Tätigkeit geht es dabei darum, aktiv zu sein und Verantwortung zu übernehmen für Abläufe, Menschen, Produkte, Dienstleistungen etc. Eigenschaften wie Einsatzbereitschaft, Offenheit für Veränderungen, Experimentierfreude, Initiative, Mobilität etc. sind hier gefragt.

Grund-Kompetenzen	Fähigkeit	Erkennbar an
Persönliche Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> sich selbst, sein Verhalten zu anderen zu reflektieren auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Anspannung und Entspannung zu achten 	<ul style="list-style-type: none"> Ausgeglichenheit auch in Stress-situationen eigener Work-Life-Balance Interesse an eigener (Weiter-) Qualifizierung im Rahmen von Beratung, Training oder Coaching Wahrnehmen von kollegialer Beratung/Intervision/Supervision eigener Motivation
Fachliche Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> zur selbstständigen und eigenverantwortlichen Planung, Durchführung und Ergebniskontrolle von Arbeitsaufgaben/ berufstypischen Sachverhalten fachliche Probleme zu lösen 	<ul style="list-style-type: none"> nachgewiesenen Abschlüssen Fachwissen im Dialog
Methodische Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> analytisch zu denken, zu organisieren und zu planen Problemlösungen selbstständig und ergebnisorientiert zu bearbeiten. zum Umgang mit Informationen, Erkennen von Zusammenhängen, systematischen und vernetzten Denken 	<ul style="list-style-type: none"> strukturierter Projektplanung und -steuerung sachgerechter und zielorientierter Führung von Gesprächen eingesetzten Lern-, Arbeits-, Kreativitäts- und Präsentationstechniken. Nutzung von Problemlösungs- und Entscheidungsfindungstechniken
Soziale Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> im sozialen Umfeld zu agieren mit anderen zusammenzuarbeiten sich in andere hineinzusetzen zum zielorientierten Handeln in sozialen Interaktionssituationen 	<ul style="list-style-type: none"> offenem, freundlichem und kommunikativem Auftreten Einhalten von Kommunikationsregeln wertschätzendem Umgang mit sich selbst und anderen rücksichtsvollem Umgang mit den Beteiligten in emotionsgeladenen Situationen

Abbildung 6: Überblick: Grundkompetenzen

Soziale Kompetenzen	Fähigkeit	Erkennbar an
Kommunikations-Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • sich auf verbaler und nonverbaler Ebene auszudrücken • Signale angemessen zu interpretieren 	<ul style="list-style-type: none"> • inhaltlicher und sprachlicher Verständlichkeit • aktivem und motiviertem Gesprächspartner • angemessenem Einsatz von Visualisierungs-, Moderations-, Präsentations- und Kommunikationstechniken
Kooperations-Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • soziale Kontakte aktiv zu gestalten • Lösungen gemeinsam und arbeitsteilig zu erarbeiten • eigene Handlungsmöglichkeiten und Verantwortlichkeiten zu erkennen und wahrzunehmen • sich auf Handlungen von anderen einzustellen und sich anzupassen 	<ul style="list-style-type: none"> • nachgewiesener erfolgreicher Projektarbeit • erfolgreicher Arbeit in Gruppen und Teams • erfolgreicher Gesprächs- und Verhandlungsführung
Umgang mit sich selbst	<ul style="list-style-type: none"> • sich selbst und sein Verhalten zu anderen zu reflektieren • auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen An- und Entspannung zu achten • sich selbst zu motivieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgeglichenheit auch in Stresssituationen • Eigenverantwortung (Work-Life-Balance) • Selbstvertrauen und -wertgefühl • Selbstdisziplin
Umgang mit anderen	<ul style="list-style-type: none"> • zu wertschätzendem und rücksichtsvollem Umgang auch in emotionsgeladenen Situationen • zu konstruktiver Kritikäußerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Achtung und Anerkennung • Verständnis, Einfühlungsvermögen und Respekt • Toleranz und Kompromissfähigkeit • Kritikfähigkeit (annehmen und geben)
Selbstentwicklungs-Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • eigene Persönlichkeit weiterzuentwickeln • zur Eigeninitiative • eigene Grenzen zu erkennen 	<ul style="list-style-type: none"> • aktiver Weiterqualifizierung und anwenden/umsetzen neuer Erkenntnisse • Inanspruchnahme von (kollegialer) Beratung, Coaching, Inter-/Supervision, Mentoring etc.
Ethische Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • allgemeine und individuelle Wertgrundlagen des Handelns zu reflektieren • das eigene Handeln beispielgebend daran zu orientieren 	<ul style="list-style-type: none"> • transparenten Wertemaßstäben • fairem, integerem und korrektem Verhalten • Achtung der Persönlichkeit und der Würde des anderen

Abbildung 7: Überblick: Soziale Kompetenzen

Handlungs-Kompetenzen	Fähigkeit	Erkennbar an
Unternehmerische Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung für sich und sein eigenes Handeln zu übernehmen • Risiken zu erkennen und auch einmal einzugehen • richtige Entscheidungen mit Augenmaß und Sachverstand zum richtigen Zeitpunkt zu treffen 	<ul style="list-style-type: none"> • aktiv Probleme aufzeigen und Lösungsansätze liefern • Abwägen und Bewerten von Risikofaktoren • Entscheidungen treffen und umsetzen
Führungs-Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten einzusetzen, konstruktiv anzuleiten und zu fördern • Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen • angemessenes Feedback geben zu können • klare Absprachen zu treffen und Aufgaben zu delegieren • Informations- und Kommunikationskultur zu entwickeln und zu pflegen 	<ul style="list-style-type: none"> • Teams zusammenzustellen und zu begleiten • Fördern von Ideen und Lösungsansätzen • Verantwortungsbewusstsein und Flexibilität, • Überzeugungsstärke, Durchsetzungsvermögen und Konsequenz • Dinge in die Hand zu nehmen und zu gestalten • Vorbildfunktion
Organisations-Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Projekte zu planen, zu organisieren und durchzuführen • Prozesse zu planen, einzuführen, zu steuern und voranzutreiben 	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellen Ablaufplan • Initiieren des Projektstarts und Sichern der Zielerreichung • Beteiligte mit Gespür und Geschick einzubeziehen • Auswertung und regelmäßige Kontrolle
Team-Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • sich selbst und andere in das Team zu integrieren • aufgaben- und zielorientiert mit den Mitgliedern der Gruppe zusammenzuarbeiten • Hilfe anzubieten und selbst auch zu akzeptieren • Teamgeist und Motivation mit einzubringen und für gemeinsame Ziele zu nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> • engagierter und aktiver Mitarbeit im Team • Darstellen der Ergebnisse als gemeinschaftlich erbrachte Leistung • Teamfähigkeit und Kooperationsbereitschaft • Kommunikations- und Konfliktfähigkeit

Abbildung 8: Überblick: Handlungskompetenzen

Gründliche Vorarbeit spart Nacharbeit und Verdruss

Auch wenn die Arbeitsteilung zwischen Fach- und Personalabteilung oft genug anders gesehen wird, kann die Erstellung von Anforderungs-/Kompetenzprofilen nicht die alleinige Aufgabe der Personalabteilung sein.

Vorbereitende Arbeiten sind durch die Personalabteilung sicherlich möglich. Dazu gehören z. B.:

- Zusammenstellen bereits bestehender oder vergleichbarer Anforderungsprofile, Funktions-, Stellen- oder Aufgabenbeschreibungen,
- Abklären des Personalbedarfs und Abgleichen mit der Personalplanung,
- Definieren der Eingruppierung dieser Funktion in das bestehende Gehalts- oder Lohngefüge der Abteilung/ des Unternehmens,
- Identifizieren von Mitarbeitern, die vielleicht für eine solche Position infrage kommen.

Aber die finale Erarbeitung und Entscheidung ist nur gemeinsam sinnvoll. Einigkeit muss grundsätzlich darüber bestehen, was Muss-, Soll- und Kann-Kriterien (Kriterienkatalog) sind.

Bei dieser Entscheidung müssen alle relevanten Informationen der Unternehmensleitung und/oder der Fachabteilung z. B. bezüglich Reorganisation, Investitionsmaßnahmen, veränderter Kunden- oder Qualifikationsanforderungen berücksichtigt werden. Nur wenn alle Rahmenbedingungen bekannt sind, kann auch das Anforderungs-/Kompetenzprofil von allen Beteiligten zielsicher definiert werden.

Der Kriterienkatalog ist die Grundlage für die Prüfung der Bewerbungen und die Entscheidung durch die Personalabteilung, welcher Bewerber die mit der Fachabteilung vereinbarten Kriterien erfüllt und damit zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wird.

Gleiches gilt auch für die Entscheidung, wie gesucht wird (über Arbeitsamt, Internet, Zeitungsanzeigen oder Personalvermittler) und bis zu welchem Zeitpunkt die Einstellung erfolgen muss.

Durch die gemeinsame Erarbeitung/Abstimmung der Kriterien werden nachträgliche Schuldzuweisungen bezüglich unvollständigem Anforderungs-/Kompetenzprofil, nicht ausreichenden Bewerbern auf die Suchanzeige oder falschem Suchmedium hinfällig.

Eine gründliche Vorarbeit ist also kein Zauberwerk – sie setzt lediglich voraus, dass man sie erstens macht und zweitens systematisch vorgeht.

Im unternehmerischen Alltag werden bei einer guten Zusammenarbeit zwischen Fach- und Personalabteilung mögliche Hindernisse schon im Vorfeld vermieden. Ein geplantes und strukturiertes Vorgehen ist die bestmögliche Basis, um Fehlgriffe in der Personalauswahl zu vermeiden.

Oft ist kein großer Zusatzaufwand erforderlich, sondern nur das bereits erwähnte systematische Vorgehen. Doch es gibt auch Anforderungen, für die nur ein aufwen-

digeres Verfahren – wie z. B. ein Assessment-Center – geeignet ist, um Klarheit zu bringen. Aber auch in solchen Fällen lohnt es sich angesichts der wirtschaftlichen Tragweite der Entscheidung allemal, diesen Aufwand zu betreiben. Im Zweifelsfall ist es sehr viel teurer, sich nach einem oder zwei Jahren wieder zu trennen – insbesondere, wenn man die Folgeschäden genauer betrachtet. Die direkten Gehalts-, Abfindungs- und Wiederbesetzungskosten sind hier oft nur die Spitze eines Eisbergs; die tatsächlichen Verluste liegen in den Opportunitätskosten, also in den ver-
tanen geschäftlichen Chancen.

Kosten von Fehlentscheidungen (geschätzt)	
• Sorgfältige Vorbereitung des Auswahlverfahrens (anteilig)	ca. 1.000 Euro
• Prüfung der Bewerbungsunterlagen	ca. 100 Euro
• Zwei Vorstellungstermine (inkl. Reisen)	ca. 1.500 Euro
• Assessment-Center (pro Person)	ca. 2.500 Euro
• Trennung nach der Schulung	ca. 7.500 Euro
• Trennung nach der Probezeit (erneute Vakanz des Gebietes, mögliche Kundenerosion)	ca. 25.000 Euro
• Trennung nach einem Jahr (erneute Vakanz, Verlust bisher auf- gebaute Kundenbindungen, regionaler Wettbewerbsnachteil)	ca. 75.000 Euro

Abbildung 9: Kosten von Fehlentscheidungen (geschätzt)

Je höher und wichtiger die Position ist, desto steiler steigen die Folgekosten bei einer Trennung an, während die Auswahlkosten – mit Ausnahme des Vorbereitungs- und Auswahlaufwands – fast konstant bleiben.

4 Professionell Personal suchen und auswählen

Erfahrungsbericht: Ein Unternehmen aus der Zulieferindustrie

„Jeder Schaden hat mindestens drei Nutzen.“
Kurt Schiller (1921-1986)

In unserer Branche ist Zeit Geld! Manchmal sogar rausgeschmissenes Geld, wenn wir selbstkritisch unsere im letzten Jahrzehnt praktizierte Personalauswahl und -einstellung betrachten, die teilweise zwischen Tür und Angel erfolgte. Die Auswirkungen waren, wenn auch nicht sofort, langfristig spürbar:

- Sinkender Rohertrag je Mitarbeiter
- Längere Durchlauf-, Liege- und Wartezeiten
- Hohe Kranken- und Fluktuationsrate

Sicherlich war nicht alles allein unserer Personalauswahl- und -einstellungspolitik geschuldet, aber rückblickend hat diese sicherlich die Ineffizienzen in der Aufbau- und Ablauforganisation weiter verstärkt.

Aus diesem Grunde haben wir die Personalauswahl zur Chefsache erklärt – als eine zentrale Führungsaufgabe definiert, die im partnerschaftlichen Dialog zwischen Geschäftsführung, Personal- und Fachabteilung erfolgt.

Unsere erste Erkenntnis:

Nur zielgerichtete Personalauswahl ist erfolgreich

Der Erfolg unseres Unternehmens ist immer stärker davon abhängig, welche verfügbaren Qualifikationen, welche Leistungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit die Mitarbeiter bereit sind, einzubringen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer langfristigen und strategischen Personalplanung, die den immer neuen Herausforderungen gerecht wird. Als wichtiger Bestandteil der Unternehmensstrategie muss sie sowohl unsere historisch gewachsenen betrieblichen Bedingungen als auch zukünftige Veränderungen und Entwicklungen berücksichtigen. Unsere heutige Personalstrategie berücksichtigt diese Aspekte, indem in unserem Unternehmen Mitarbeiter eingestellt werden, die sich kontinuierlich weiterentwickeln, die Verantwortung für ihr Handeln übernehmen und die die ihnen übertragenen Aufgaben erfolgreich im Team meistern. Belohnt wurde diese konsequente Orientierung auf das Fordern und Fördern mit höherem Engagement und größerer Motivation unserer Mitarbeiter.

Unsere zweite Erkenntnis:

Personalabteilung zum internen Dienstleister entwickeln

In den letzten Jahren haben wir die Kompetenzen und Erfahrungen aller Mitarbeiter der Personalabteilung immer besser genutzt und konsequent ausgebaut. Mit dem Selbstverständnis eines internen Dienstleisters verstehen sie heute die Anforderungen des Unternehmens und handeln in seinem Sinne mit unternehmerischem Augenmaß und Sachverstand. So sichern sie z. B. mit erprobten Hilfsmitteln eine anforderungsadäquate Vorauswahl aller Bewerber. Das ist nur möglich, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind:

- Die Personalabteilung hat alle notwendigen Informationen zu der besetzenden Position von der Fachabteilung
- Abgestimmtes Anforderungs- und Kompetenzprofil
- Alle Beteiligten nehmen ihre Verantwortung vollumfänglich wahr und erfüllen ihre Aufgaben.

Aufgaben bei der Personalauswahl und -einstellung (Auszug)	
Fachabteilungen	Personalabteilung
<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung der Erledigung der anstehenden Aufgaben bei akutem Personalbedarf z. B. durch Vertretung, Beantragen von Überstunden, Anfordern von Werkstudenten/Zeitarbeitern, o. Ä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung bei der Behebung des akuten Personalbedarfs z. B. durch Unterstützung bei der Beantragung von Überstunden oder zeitweiser interner Umsetzung von Mitarbeitern beim Betriebsrat, Suche nach Werkstudenten, Aushilfen oder Zeitarbeitern
<ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitige Information der Personalabteilung bei Personalbedarf bzw. interner Umbesetzung von Mitarbeitern 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalbedarf frühzeitig erkennen und abstimmen • Konzeption, Abstimmung und Umsetzung der Personalstrategie • Sicherung der Einhaltung der geplanten Personalkosten
<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Erstellung des Anforderungsprofils für die Position z. B. auf der Grundlage einer aktuellen Funktionsbeschreibung 	
<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung bei der Personalauswahl • Beteiligung an Interviews • Betreuung bei Probearbeitstag 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorauswahl der Bewerber auf Basis des abgestimmten Anforderungsprofils • Koordination der Personalauswahl im Unternehmen • Organisation Probearbeitstag
<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidung über Neueinstellung • Erarbeitung Einarbeitungsplan • Definition eines festen Ansprechpartners/ Mentors 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertragsmanagement • Vorbereitung der Einstellung • Koordination des ersten Arbeitstages

Abbildung 10: Aufgaben bei der Personalauswahl und -einstellung (Auszug)

Unsere dritte Erkenntnis:**Erfolgsfaktor: Professionelles Personalmarketing**

Neben den direkten Anforderungen an den potenziellen Mitarbeiter gibt es zusätzliche Erwartungen an ihn, die z. B. in unseren Unternehmenswerten begründet sind. Aber auch äußere Rahmenbedingungen (Unternehmensauftritt, Markt und Wettbewerberumfeld) erleichtern oder erschweren eine Personalsuche.

Andere kleine und mittelständische Unternehmen haben eine ähnliche Wertelandschaft wie wir. Es war für uns daher wichtig, Differenzierungsmerkmale zu finden und diese klar herauszustellen. Das sind z. B. Anreize für schnelle Verantwortungsübernahme, ein breites Aufgabenspektrum oder Jobrotation in den ersten zwei Jah-

ren. Anreiz für Bewerber kann auch das familiengeführte Unternehmen oder die Orientierung auf Work-Life-Balance sein.

Aus unserer Erfahrung ist es sinnvoll, diese Aspekte stärker zu fokussieren – z. B. mit der Aussage, dass das Unternehmen innovative Produkte herstellt, über einen modernen Maschinenpark verfügt und sich vor allem durch ein sehr gutes und menschliches Arbeitsklima auszeichnet, weshalb jeder Mitarbeiter gern in dieser Firma arbeitet!

Wir haben unser Personalmarketing auf unsere Unternehmenspositionierung aufgebaut und so die Personalsuche erleichtert. Unsere Aktivitäten in Netzwerken und Arbeitsgemeinschaften sowie eine aktive Kommunikation mit Schulen, Hochschulen, Industrie- und Handelskammern sowie Verbänden haben es uns erleichtert, neue Mitarbeiter zu finden.

Folgende Fragen sollen Ihnen helfen, dieses Instrument auch für Ihr Unternehmen und Ihre (potenziellen) Mitarbeiter zu nutzen.

Checkliste: Vorbereitung Personalmarketing

1. Klären Sie die Identität Ihres Unternehmens!

Untersuchen Sie:

- Was macht mein Unternehmen als Arbeitgeber einzigartig?
- Welche Stärken hat unser Unternehmen?
- Wie ist das derzeitige Image?

Ziehen Sie für die Analyse z. B. heran: Unternehmensdaten (Arbeitszeiten, Gehalt, Führungsstil, Personalentwicklungsthemen etc.), die Mitarbeitermeinung sowie die Ansicht von Kunden und Außenstehenden. Eine Imageanalyse der Wettbewerber sollte ebenfalls einfließen, um Unterscheidungsmerkmale zu ergründen.

2. Definieren Sie die Zielgruppe!

Überlegen Sie dazu:

- Wen will ich erreichen bzw. ansprechen?
- Wie denken diese Menschen?
- Welche Erwartungen hat meine Zielgruppe?
- Wo und wie finde ich meine Zielgruppe?
- Was von dem, was mich als Arbeitgeber ausmacht, interessiert unsere (potenziellen) Mitarbeiter?

Ziehen Sie für die Analyse beispielsweise Absolventenbefragungen heran.

Checkliste: Vorbereitung Personalmarketing

3. Formulieren Sie Kernbotschaften mit ihren Arbeitgebereigenschaften!

Beachten Sie dabei, dass die Botschaften wahr, authentisch, glaubwürdig und zielgruppenorientiert sind. Stellen Sie sich erneut die Frage:

Was von dem, was mich als Arbeitgeber ausmacht, interessiert die jeweilige Zielgruppe?

4. Stellen Sie das Budget sicher!

Überzeugen Sie die Geschäftsführung von der Notwendigkeit und Wichtigkeit des Personalmarketings! Denken Sie dabei nicht nur an den Nutzen für neue Mitarbeiter, sondern auch für die Bestätigung Ihrer langjährigen Kollegen, dass ihre Leistungen wertgeschätzt werden und sie im richtigen Unternehmen arbeiten. Fassen Sie eine möglichst langfristige Planung ins Auge.

5. Erarbeiten Sie einen Umsetzungsplan!

Achten Sie auf den richtigen Mix und ergänzen Sie die Instrumente sinnvoll miteinander. Nutzen Sie Ihre bereits bewährten Instrumente, wie Broschüren, Image- und Stellenanzeigen, Unternehmenswebseite. Bauen Sie Hochschulkooperationen und Regionale Kooperationen (z. B. mit der Gemeinde, mit Vereinen etc.) auf und aus. Nutzen Sie die vielfältigen Möglichkeiten des (Personal-)Marketings im Social-Media-Zeitalter für Ihr Unternehmen.

Abbildung 11: Checkliste: Vorbereitung Personalmarketing

Unsere vierte Erkenntnis:

Verantwortung für die Personalsuche gehört in eine Hand

Die Entscheidung ist getroffen und die Personalsuche kann beginnen. Das Wichtigste zuerst: Die Verantwortung für die Suche nach neuen Mitarbeitern am Markt haben wir in unserem Unternehmen ganz bewusst in eine Hand gelegt: Die Personalabteilung nimmt diese Verantwortung vollumfänglich unter Berücksichtigung der Wünsche und Hinweise aus der jeweiligen Fachabteilung wahr.

Auslöser dafür waren

- unser bereits gezahltes Lehrgeld,
- die Ergebnisse einer Prozessoptimierung in der Personalabteilung und
- die Definition der Aufgaben, Spielregeln und der Vorgehensweise bei der Personalsuche und -auswahl in Führungskreis-Workshops.

Die Umsetzung dieser sehr „einfachen“ Erkenntnis hatten wir uns leichter vorgestellt. Doch auch hier traf das zu, was wir schon in einer vergleichbaren Situationen zu einem anderen Thema erlebt hatten.

Damals wollten wir „nur“ erreichen, dass unsere Konstrukteure/Entwickler wieder mehr Zeit für ihre Kernaufgaben haben und deshalb wollten wir alle Einkaufsaktivitäten im Einkauf bündeln.

Die schönen Nebeneffekte: keine „Sonderlocken“ aufgrund eines einheitlichen Einkaufs- und Bestellprozesses, Reduzierung unserer Lieferanten für die gleichen Teile, konsequentere Gleichteilepolitik – überzeugten zunächst alle.

Doch: Mit Verkäufern über Einkaufspreise zu verhandeln – das war für die Konstrukteure/Entwickler damals die schönste „Nebensache“ ihrer Arbeit. Es war deshalb sehr schwer zu vermitteln, dass das mit der Neuorganisation der Aufgaben nicht mehr so sein wird.

Genau wie damals war auch jetzt wieder viel Überzeugungsarbeit notwendig, damit die Fachabteilungen nicht mehr ihre Zeit in das Lesen von allen Bewerbungsunterlagen steckten – auch nicht in die, die aufgrund der Nichterfüllung des Anforderungsprofils bei der Vorauswahl durch die Personalabteilung bereits aussortiert wurden.

Im Rahmen der Neuorganisation der Personalsuche und -auswahl haben wir die Aufgaben der Personalabteilung überarbeitet und in Teilen neu definiert.

Überblick: Aufgaben der Personalabteilung bei der Personalsuche/-auswahl
<p>Die Personalabteilung</p> <ul style="list-style-type: none">• koordiniert die Suche,• beantwortet Rückfragen der Fachabteilung,• führt Abstimmungen mit dem Betriebsrat durch,• bearbeitet Anfragen von Mitarbeitern, die sich auf die interne Stellenausschreibung bewerben (wollen),• telefoniert mit Bewerbern, um eventuell noch zusätzliche Informationen zu geben/zuerhalten,• steht für Rückfragen von Personalvermittlern z. B. bezüglich weiterer Details zur Verfügung,• etc.

Abbildung 12: Überblick: Aufgaben der Personalabteilung bei der Personalsuche/-auswahl

Diese Aufgaben gehören zum Tagesgeschäft einer Personalabteilung. Professionell durchgeführt, bescheren sie Fachabteilungen keinen Zusatzaufwand, für den diese sowieso keine Zeit haben. Wird die Personalabteilung als interner Dienstleister anerkannt, steht das erwartete Ergebnis aus Sicht der suchenden Fachabteilung sowie so von vornherein fest: eine strukturierte Vorselektion aller Bewerbungen auf Basis der vereinbarten Kriterien für die zu besetzende Position, sodass nur noch die Bewerber zu Interviews oder Assessment-Centern eingeladen werden, die diesen Anforderungen vollumfänglich entsprechen.

Eigentlich ist das ganz einfach und von jeder Personalabteilung erfüllbar. Doch diese Einfachheit bedarf eines Höchstmaßes an Vertrauen der Fachabteilung in die Arbeit der Personalabteilung und der Konsequenz beider bezüglich

- sofortiger Weitergabe aller Anfragen und Bewerbungsunterlagen an die Personalabteilung,
- keiner unabgestimmten Ansprache von potenziellen Kandidaten für diese Position im Hause und am Markt (z. B. bei Lieferanten oder Kunden) durch die Fachabteilung,
- kontinuierlicher Information der Fachabteilung über den Stand der Personalsuche durch die Personalabteilung und
- konsequenter Auswahl gemäß der vereinbarten Kriterien durch die Personalabteilung.

So organisiert, erscheinen die Aufgaben im Rahmen der Personalvorauswahl klar und eindeutig verteilt. Trotzdem gibt es auch bei uns immer wieder Situationen, in denen sich die Fachabteilungen unnötig Arbeit machen und damit künftige Probleme wie Magnete anziehen.

Das ist zum einen der Fall, wenn aufgrund unzureichender Vorarbeit Anforderungs-/Kompetenzprofile nicht eindeutig sind beziehungsweise im laufenden Suchprozess noch verändert werden. Egal, welchen Bewerber die Personalabteilung der Fachabteilung für weitere Gespräche vorschlägt, sie kann es ihr einfach nicht recht machen.

Ein anderer Fall: Es gibt zu wenige Bewerber für die ausgeschriebene Position, die die vereinbarten Kriterien erfüllen. In dieser Situation werden nach wie vor gerne alle Bewerberunterlagen zur erneuten Sichtung durch die Fachabteilung bei der Personalabteilung angefordert.

Aus Sicht der Fachabteilung ist dies sicherlich sinnvoll, weil ja langsam die Zeit knapp wird, um die vakante Position zu besetzen. Der Kreis der potenziellen Anwärter wird damit erfahrungsgemäß sofort wieder größer. Es wird wesentlich mehr Zeit in eine erneute Vorauswahl und in Gespräche investiert.

Aber einmal ehrlich: In den seltensten Fällen bekommt dann einer der „Nachrücker“ das Jobangebot. In diesen zusätzlichen Gesprächen bewahrheitet sich in der Regel das, was bei der Erstsichtung der Bewerbungsunterlagen der Personalabteilung durch die Kriterienbrille sowieso schon bekannt war.

Praxis-Tipp: Vorsicht vor einem Aufweichen der Anforderungskriterien

Überlegen Sie sich gut, ob Sie die definierten Kriterien aufweichen, um mehr Gespräche zu führen. Alternativ lohnt sich bei vakanten Positionen im Vorfeld immer die Frage: Habe ich heute schon Mitarbeiter, die mit wesentlich weniger Einarbeitungsaufwand und vielleicht etwas zusätzlicher Qualifizierung diese neue Aufgabenstellungen meistern können?

Personalauswahl – vier Augen und Ohren sehen und hören mehr als zwei

An dieser Stelle noch einmal detailliert aufzuzeigen, wie ein Bewerbergespräch durchgeführt wird, wäre aus unserer Sicht nicht zielführend. Vielmehr möchten wir Ihnen hier vorstellen, was sich bei uns sehr gut bewährt hat und was Sie vielleicht auch einmal ausprobieren möchten:

Organisieren Sie einen Bewerbertag für eine Position

Ähnlich wie beim Assessment-Center konzentrieren Sie sich an so einem geplanten Tag vollständig auf das eine Ziel: den richtigen Mitarbeiter für die Position zu finden. Das ermöglicht Ihnen, zwischen Bewerbern besser vergleichen und sich entscheiden zu können, da Sie sich nicht über längere Zeit zurückerinnern müssen, sondern alle Eindrücke aktuell sind. Jeder Bewerber hat an einem solchen Tag z. B. mindestens zwei Einzelinterviews mit unterschiedlichen Unternehmensvertretern. Auf dieser Basis können sich mehrere Personen ein Bild von dem Bewerber machen.

Definieren Sie die richtigen Interviewpartner für das Bewerbergespräch

Führen Sie Bewerbergespräche nicht alleine durch. Nehmen Sie den Fachverantwortlichen, die zukünftige Führungskraft oder einen externen Berater dazu. Klären Sie im Vorfeld, wer sich um persönliche und wer um fachliche Fragen kümmert. Nutzen Sie einen einheitlichen Bewertungsbogen, sodass Sie im Anschluss an die Einzelgespräche die gleichen Kriterien zur Bewertung der Eignung des Bewerbers haben.

Bereiten Sie sich auf die Bewerbergespräche rechtzeitig vor

Nutzen Sie neben dem Anschreiben und dem Lebenslauf auch die anderen eingereichten Unterlagen (insbesondere die Arbeitsbeurteilungen/Zeugnisse). Möglicherweise haben Sie auch schon gute Erfahrungen z. B. mit einer Internetrecherche gemacht.

Doch Achtung! Nicht alles, was dort über Ihren Bewerber steht, muss auch stimmen. Mit Ihrer langjährigen Erfahrung, einer guten Beobachtungsgabe sowie dem richtigen Mix aus persönlichen und fachlichen Fragen können Sie sich viel schneller ein detailliertes Bild von dem Bewerber und seiner Eignung für die Position machen.

Schaffen Sie eine angenehme und wertschätzende Atmosphäre für den Bewerber

Bewerber in Verlegenheit zu bringen, verbal zu attackieren oder geringschätzig zu behandeln, ist nicht zielführend. Wollen Sie seine Belastbarkeit in Stresssituationen testen, so tun Sie es mit Augenmaß und Sachverstand. Ein solcher Test muss nicht im Vorfeld angekündigt werden. Zum Abschluss empfiehlt sich aber eine klare Abgrenzung zu den dann folgenden Gesprächsteilen. Auf diese Art weiß der Bewerber,

dass es sich um einen Test und nicht um einen unternehmensüblichen Umgang mit Mitarbeitern handelt.

Stellen Sie Ihr Unternehmen und die anstehenden Herausforderungen vor

Sie sind Einlader und Gastgeber. Bei einem interessierten Bewerber unterstellen wir, dass er sich mit unserem Unternehmen beschäftigt hat. Trotzdem bietet es sich für Sie an, hier einige wenige, aber aus Ihrer Sicht wichtige Zusatzinformationen zu platzieren. Doch Achtung: Ein Bewerbergespräch ist kein Monolog. Sie wollen doch schließlich alles über den Bewerber, seine Fähigkeiten und Fertigkeiten wissen, um entscheiden zu können, ob er für die Position geeignet ist.

Stellen Sie die richtigen Fragen und Aufgaben zur richtigen Zeit

Es gibt jede Menge Fragenkataloge für Bewerbergespräche und viele haben ihre eigenen Lieblingsfragen über die Jahre entwickelt. Gerade deshalb ist es wichtig, sich im Vorfeld vier bis sieben Kernthemen für ein circa einstündiges Gespräch zu überlegen. Das können Fragen, aber auch Aufgaben sein.

Basis dafür ist die Beantwortung folgender Grundfragen:

- Was soll mit dieser Frage/Aufgabe erreicht und geklärt werden?
- Wie unterstützt die Beantwortung dieser Frage/Lösung dieser Aufgabe mich bei meiner Einschätzung der Fähigkeiten des Bewerbers? Sind sie zielführend?

Erfahrungsgemäß ergeben sich die anderen Fragen und Aufgaben aus dem Gespräch selbst. Nutzen Sie einfach die Lianentechnik, indem Sie sich von Frage zu Frage hangeln, ohne Ihr Gesprächsziel aus den Augen zu verlieren. Kleine Kursabweichungen können sogar dazu führen, dass Sie in kürzerer Zeit mehr über den Bewerber erfahren. Alle Fragen und Aufgaben sollen schließlich dazu führen, dass Sie innerhalb sehr kurzer Zeit so viele zusätzliche Informationen wie möglich von dem Bewerber erhalten, um das bisher aus den Unterlagen entstandene Bild zu komplettieren und mit Leben zu füllen.

Als Anregung für Sie hier unsere „Lieblingsfragen/-aufgaben“, die sich in vielen Bewerbergesprächen bewährt haben:

Zur Person/zum bisherigen Werdegang:

- Was wollen Sie über sich erzählen, das nicht in Ihrem Lebenslauf steht, aber wir als Unternehmen wissen sollten?
- Was hat sich bei Ihnen verändert, seit Sie sich bei uns beworben haben?
- Mit welchen Kollegen oder Mitarbeitern kommen Sie am besten zurecht und warum?
- Wie würden Sie sich fühlen, wenn Sie für jemanden arbeiten müssten, der weniger weiß als Sie selbst?
- Welche drei positiven Charaktereigenschaften fehlen Ihnen?

<ul style="list-style-type: none"> • Wie fühlen Sie sich, wenn Sie ein „Nein“ als Antwort erhalten? • Was bemängeln Ihre Freunde am meisten an ihnen? • Was tun Sie konkret, um auf diesem Gebiet besser zu werden? • Gab es einen Menschen in Ihrer bisherigen Entwicklung, der Sie so beeindruckt hat, dass es zu Veränderungen bei Ihnen geführt hat? Wenn ja, welchen? • Was sind Ihre großen Lebensziele? • Welche Ziele verfolgen Sie mit diesem neuen Job? • Was denken Sie über Ihren letzten Chef? • Wenn Sie jemanden für diese Position interviewen müssten, auf was würden Sie achten?
Fachkompetenz:
<ul style="list-style-type: none"> • Wenn ich Ihr Chef wäre, und würde etwas von Ihnen verlangen, von dem Sie nicht überzeugt sind – was würden Sie tun? • Warum sollten wir Sie einstellen? • Was werden Sie in den ersten 30 Tagen als unser neuer Mitarbeiter unternehmen? • Was ist für Sie der Unterschied zwischen guter und außergewöhnlicher Arbeit? • Wenn ich Ihren ehemaligen Chef fragen würde, welche Weiterbildungen für Sie noch wichtig wären – was würde er antworten? • Welche Techniken oder Werkzeuge nutzen Sie, um sich selbst zu organisieren? • Was können Sie für uns tun, was andere nicht können? • Nennen Sie bitte drei positive Dinge, die Ihr ehemaliger Chef über Sie sagen würde. • Und was würde er Negatives über Sie sagen? • Wie lange würde es dauern, bis Sie bei uns einen signifikanten Beitrag leisten könnten?
Führungskompetenz:
<ul style="list-style-type: none"> • Können Sie beschreiben, wie das war, als Sie für Ihre Arbeit kritisiert wurden? • Wie würden Sie Ihren Arbeitsstil einschätzen/bewerten? • Verkaufen Sie mir diesen Bleistift! • Nennen Sie mir zehn Dinge, wozu man einen Stift noch benutzen kann. • Haben Sie jemals in einem Team gearbeitet, in dem einer oder mehrere sich auf der Arbeit anderer ausgeruht haben? Wie sind Sie damit umgegangen? • Was ist Ihr persönlicher Leitsatz? • Was sind für Sie die zentralen Eigenschaften einer guten Führungskraft? • Erzählen Sie mir davon, wie Sie einen Kollegen kritisieren mussten. Wie haben Sie das gemacht? • Nennen Sie fünf Kennzahlen, mit denen ein Geschäftsführer sein Unternehmen steuern kann!

Abbildung 13: Beispielfragen/-aufgaben im Bewerbungsgespräch

Seien Sie neugierig und achtsam

Notieren Sie Fragen, die auftauchen – dann haben Sie den Kopf frei zum Zuhören und Beobachten. Achten Sie auf die Körpersprache und auf die Emotionen hinter den Worten. Schalten Sie Ihre Sinne ein. Beobachten Sie aufmerksam:

- Wie bewegt sich der Bewerber?
- Wie offen ist sein Blick?
- Ist er entspannt?
- Passt seine Gestik zu seiner Sprache?
- Wie ist seine Mimik, wenn Sie ihn ansprechen?
- etc.

Worte können täuschen, doch die Körpersprache erzählt Ihnen, was tatsächlich abläuft. Falls Sie darin noch nicht so geübt sind, empfehle ich Ihnen z. B. die Lektüre eines der Bücher von Samy Molcho. Er hat aus seiner Karriere als Pantomime heraus die Körpersprache des Menschen studiert und arbeitet heute als Trainer in diesem Bereich. Anschaulich wird in seinen Büchern erklärt, was der Körper ausdrückt – und dieses Wissen kann Sie in einem Bewerbungsgespräch unterstützen, einen Kandidaten besser einzuschätzen. Und vor allem: Hören Sie auf Ihren Bauch. Ihr Bauchgefühl hat Sie bisher sicherlich nur sehr, sehr selten im Stich gelassen.

Räumen Sie in jedem Gespräch dem Bewerber Zeit ein, damit er auch Fragen an Sie und zum Unternehmen stellen kann

Spätestens in diesen Situationen ist klar, dass es nie Ihre alleinige Entscheidung ist, ob der Bewerber das Angebot Ihres Unternehmens annimmt. So wie Sie seine Eignung für eine Position überprüfen, will auch er wissen, ob es die richtige Firma und der richtige Job für ihn ist. Aus diesem Grunde beantworten Sie seine Fragen offen und ehrlich. Falsche Versprechungen, von denen Sie heute schon wissen, dass diese nie eingehalten werden, sind tabu. Aus Ihrer eigenen Erfahrung wissen Sie, dass das die beste Basis für ein künftiges Vertrauensverhältnis ist.

Die Arbeitsprobe – Chance zum noch besseren gegenseitigen Kennenlernen

Sie sind sich noch nicht ganz sicher. Laden Sie doch Ihren Bewerber auch zu einer **Arbeitsprobe** ein. In handwerklichen Berufen war das schon seit jeher erfolgreiche Praxis. In den letzten Jahren hat sich dieses Vorgehen auch immer mehr in Verwaltungsbereichen bewährt – sie ist die beste Möglichkeit, um aus Worten (im Bewerbungsgespräch) auch Taten (am künftigen Arbeitsplatz) werden zu lassen. Eigeneinschätzungen des Bewerbers wie hohe Lernbereitschaft, schnelle Auffassungsgabe und wertschätzender Umgang lassen sich an einem solchen Tag wesentlich besser erkennen als am „grünen Tisch“ im Rahmen eines Interviews.

Die Arbeitsprobe – zwischen Betriebsgeheimnis und wertvoller Erkenntnis

Eines vorweg: Wir haben uns dann für eine eintägige Arbeitsprobe entschieden, wenn es uns für die jeweilige Abteilung bzw. Position sinnvoll erschien.

Das bedeutet aber noch lang nicht, dass eine Arbeitsprobe auch in Ihrem Unternehmen sinnvoll ist. Um Ihnen Ihre Entscheidung zu erleichtern, haben wir für Sie zusammengestellt, was uns bei unserer Entscheidung für eine Arbeitsprobe geholfen hat:

Was ist eine Arbeitsprobe?

Eine Arbeitsprobe ist zunächst ein Teil, das ein Mensch aufgrund seiner Kenntnisse und Fähigkeiten angefertigt hat. Das kann ein Werkstück eines Werkzeugmechanikers ebenso sein wie ein verfasster Artikel eines Journalisten. Auch das Gesellenstück zum Ende der Ausbildung kann dazu gezählt werden.

In einer Bewerbung für einen Arbeitsplatz kann eine solche Arbeitsprobe die fachlichen oder handwerklichen Fähigkeiten untermauern – wenn davon auszugehen ist, dass diese vorgelegte Arbeitsprobe vom Bewerber angefertigt wurde.

Andererseits kann eine Arbeitsprobe auch bedeuten, dass ein Bewerber für einen oder mehrere Tage im zukünftigen Unternehmen „zur Probe“ arbeitet. Das eröffnet die Gelegenheit, dass beide Seiten – Bewerber und Unternehmen – einen Eindruck erhalten, ob man unter realen Bedingungen immer noch der Meinung ist, dass man zueinanderpasst.

Was spricht gegen eine Arbeitsprobe?

Viele Unternehmen scheuen sich davor, eine derartige Form der Arbeitsprobe anzubieten oder auch einzufordern. Oft fehlt die Bereitschaft, die für einen solchen Tag erforderliche Zeit zu investieren. Zu groß ist auch die Angst vor Betriebsespionage. Letztere ist verständlich – wenn es sich z. B. um eine Forschungs-/Entwicklungsabteilung handelt. Sie müssen also abwägen und entscheiden, ob Sie das „Risiko eines Probearbeitstages“ eingehen wollen.

Was spricht für eine Arbeitsprobe?

Vertrauen Sie Ihrem Bauchgefühl: Sie investieren Ihre kostbare Zeit doch nur in einen Bewerber oder laden ihn gar zum Probearbeiten ein, wenn Sie nach den ersten Gesprächen keine Zweifel haben, dass er die anstehenden Aufgaben meistern kann und ins Unternehmen passt. Die Möglichkeit ist damit verschwindend gering, dass

- jemand Sie dahin gehend getäuscht hat, dass er gar kein tatsächliches Interesse an einer Anstellung hat,
- sich aber gleichzeitig bei einem Bewerbungsverfahren so weit vorarbeiten kann, dass er zu einem Probearbeiten eingeladen wird.

„Vertrauen führt!“ – das gilt auch bei einem Probearbeitstag. Vertrauen Sie den Mitarbeitern und Kollegen! Es gibt kaum Menschen in einem Unternehmen, die das in sie gesetzte Vertrauen wissentlich missbraucht haben.

Zudem: Gibt es eine bessere Art, sich einem potenziellen Mitarbeiter in einem derartig vertrauensvollen Licht zu zeigen? Sie haben nichts zu verbergen! Und falls der neue Arbeitsplatz doch einen Haken hat? Sagen Sie es sofort. Denn was wäre die Konsequenz: Der Mitarbeiter merkt schnell nach seinem Einstieg in das Unternehmen, dass er getäuscht wurde, und verlässt Sie bei gravierenden Abweichungen konsequenterweise in der Probezeit.

Der Probearbeitstag – und jetzt?

Lassen Sie den Bewerber in seiner zukünftigen Abteilung auf Probe arbeiten. Geben Sie ihm die Möglichkeit, seine künftigen Kollegen kennenzulernen. Machen Sie ihm vor Ort begreiflich, was von ihm erwartet wird.

Sehen Sie sich an, wie er sich einbringt. Beobachten Sie genau. Holen Sie sich Feedback von allen Beteiligten – besser können Sie sich kein Bild von einem potenziellen Mitarbeiter machen, bevor Sie ihn einstellen. Setzen Sie sich anschließend mit ihm und dem Fachvorgesetzten zusammen und dann: Fragen Sie!

Sie haben nun zum dritten Mal die Gelegenheit, alle offenen Fragen zu klären. Und Sie kommen dabei Ihrem Ziel immer näher: den besten Mitarbeiter für die Position auswählen zu können. So können Sie Fehlentscheidungen verhindern!

Vorgehensweise bei einem Probearbeitstag

- Definieren Sie im Vorfeld den Ablauf des **Probearbeitstages**. Schnüren Sie realistische Arbeitspakete für einen solchen Tag. Der Wechsel von Anleitung und anschließender Selbsterledigung muss stimmig sein. Richten Sie dem Bewerber einen Arbeitsplatz ein, vielleicht auch schon dort, wo er künftig sitzen könnte.
- Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über den Bewerber, den Ablauf des Probearbeitstages und darüber, wer dem Bewerber welche Arbeitsanleitungen geben wird.
- Führen Sie den Bewerber zu Beginn des Tages durch seinen vielleicht zukünftigen Wirkungsbereich und stellen Sie ihm Ihre Mitarbeiter vor. Geben Sie ihm die Chance, sich selbst vorzustellen. So können Sie zum einen sein Zugehen auf neue/unbekannte potenzielle Kollegen genauso beobachten, wie deren Reaktion auf den vielleicht Neuen.
- Bringen Sie ihn an seinen Arbeitsplatz für die Zeit der Probearbeit und geben Sie ihm einen kurzen Gesamtüberblick über die Aufgaben der Abteilung und seines eventuell künftigen Arbeitsgebietes. Nutzen Sie dazu, wenn verfügbar, Organigramme, Prozessdokumentationen usw. Sagen Sie dem Bewerber, wo er Sie bei Fragen finden oder erreichen kann.
- Lassen Sie die unterschiedlichen Arbeitsanleitungen und die „Überwachung“ der Erledigung der Arbeiten von verschiedenen Mitarbeitern realisieren. So bekommen Sie am Ende der Probearbeit von mehreren Kollegen Feedback zu dem Bewerber.

- Nutzen Sie, wenn möglich, die Mittagspause dafür, dass der Bewerber gemeinsam mit den künftigen Kollegen Essen geht. Das ist der richtige Zeitpunkt, um sowohl den ersten halben Tag Revue passieren zu lassen, als auch auf persönlicher Ebene den Kontakt auszubauen.
- Holen Sie sich im Laufe des Tages bei den Kollegen, die mit ihm Arbeitspakete bearbeitet haben, ein strukturiertes Feedback zu dem Bewerber. Zur Sicherung der Vergleichbarkeit lohnt sich hier z. B. die Heranziehung des Kompetenzprofils oder eines Feedbackbogens, den die Personalabteilung für **Probearbeitstage** entworfen hat.
- Führen Sie zum Abschluss des Probearbeitstages ein 360-Grad-Feedback-Gespräch mit dem Bewerber durch, ohne der finalen Entscheidung schon vorzugreifen. Nutzen Sie dieses Gespräch auch für sich, um aus externer Sicht etwas über Ihre Abteilung und eventuelle Verbesserungsmöglichkeiten zu lernen.
- Werten Sie den Probearbeitstag mit allen involvierten Mitarbeitern aus. Treffen Sie auf dieser Basis die Entscheidung über die Einstellung oder Nichteinstellung des Bewerbers. Überlegen Sie gemeinsam, was Sie bei künftigen Probearbeitstagen in Ihrer Abteilung besser machen können.
- Informieren Sie die Personalabteilung über das Ergebnis des Probearbeitstages und nennen Sie auch die Gründe für Ihre Entscheidung.

Abbildung 14: Vorgehensweise bei einem Probearbeitstag

Ein Probearbeitstag ist eine Zeitinvestition, die sich nur lohnt, wenn sie gut vor- und nachbereitet wird.

Arbeit auf Probe – probieren Sie es einfach aus.

5 Personal richtig einsetzen

Erfahrungsbericht: Ein Unternehmen aus der blechverarbeitenden Industrie

Jedes Jahr investieren Unternehmen Tausende von Euro in die Personalauswahl und Qualifizierung. Nach der Entscheidung, einen neuen Mitarbeiter einzustellen, liegt der erste Teil der Arbeit bei der Personalabteilung (Vertragsverhandlungen, etc.) und in der Fachabteilung, um die Rahmenbedingungen für den ersten Arbeitstag des neuen Kollegen zu schaffen.

Um für uns diese Investitionen optimal zu nutzen, haben wir in unserem Unternehmen die tätigkeitsspezifischen Anforderungsprofile als Erfolgsfaktoren identifiziert und in den Mittelpunkt unseres Führungssystems gesetzt. Diese positionsgenauen Profile sind die Voraussetzung dafür, dass wir die richtigen Mitarbeiter für eine Position suchen und auswählen.

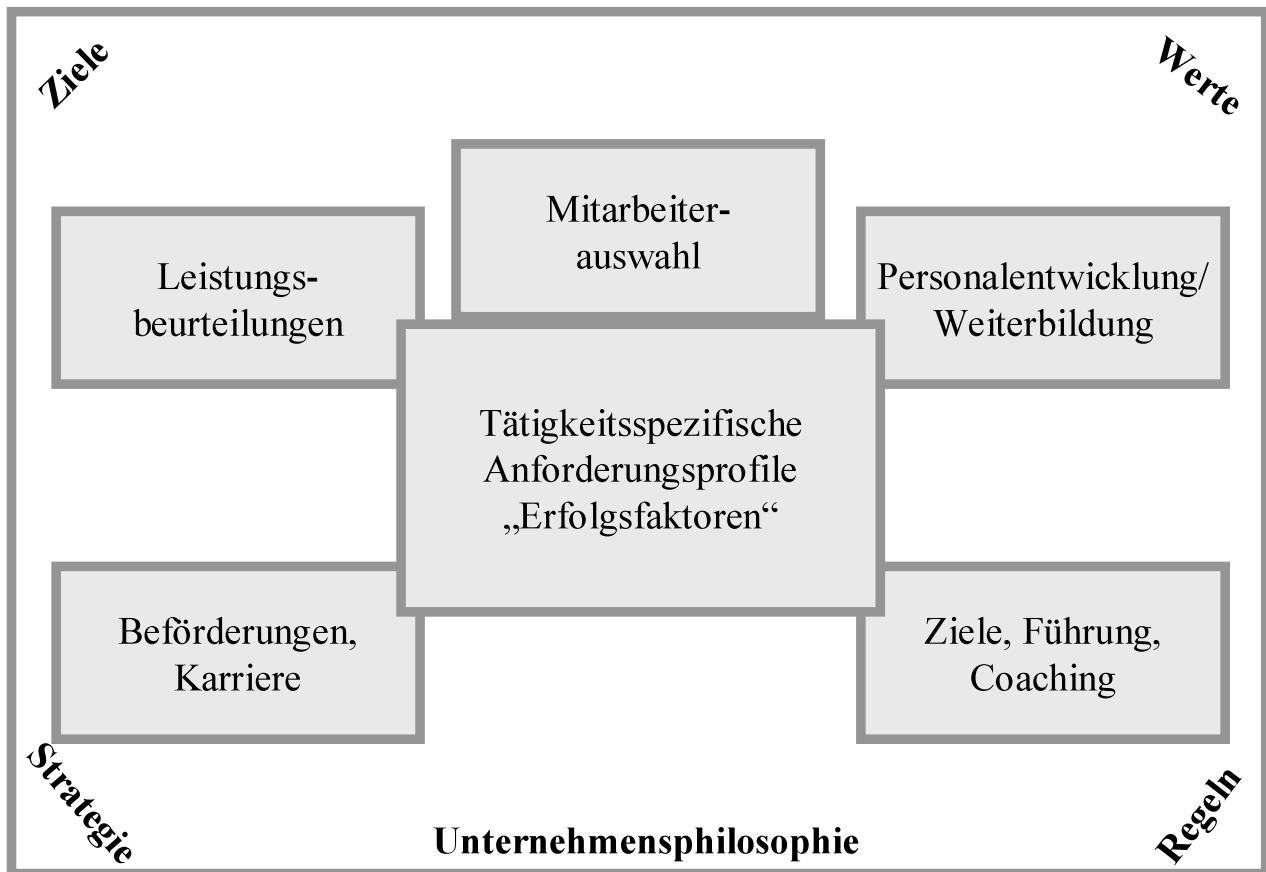


Abbildung 15: Anforderungsprofile – Dreh- und Angelpunkt unseres Führungssystems

Im Rahmen unseres Zielvereinbarungsprozesses sind diese aussagekräftigen Anforderungs- und Kompetenzprofile auch Grundlage für einen Soll-Ist-Vergleich, um beispielsweise noch erforderliche Qualifizierungen für den (neuen) Mitarbeiter gezielt zu definieren oder auch festzustellen, dass er aufgrund seiner bisherigen Qualifikationen auch in der Lage wäre, andere Aufgaben zu übernehmen.

Bei uns hat es sich bewährt, dass neue Mitarbeiter, neben ihren künftigen Aufgaben, am Anfang auch andere Arbeitsplätze im Unternehmen kennenlernen. Dabei handeln wir nicht willkürlich, sondern haben das Ziel, dass der neue Mitarbeiter seine künftige Arbeit auch einmal aus der Perspektive eines Kollegen sieht, der mit ihm bei bestimmten Themenstellungen künftig zusammenarbeiten wird.

So haben wir z. B. einen Mitarbeiter, der für den Kundenservice eingestellt wurde, die Aufgaben eines Qualitätssicherers und eines Forderungsmanagers kennenlernen lassen.

Innerhalb kürzester Zeit hat der Mitarbeiter zu den Themen: „Wir liefern Qualitätsprodukte, weil ...“ bzw. „Unser Kunde zahlt nicht, und dann ...“ hautnah erlebt, wie seine Kollegen diese Aufgabenstellung lösen. Dieses Vorgehen hatte zwei positive Effekte:

- Die Kollegen haben sich persönlich kennen und ihre Arbeit gegenseitig schätzen gelernt
- Der neue Kollege hat bei Anfragen des Kunden authentischer und schneller reagiert.

Neben dem optimalen Personaleinsatz ist die zielgerichtete (Weiter-)Qualifizierung (neuer) Mitarbeiter unser Erfolgsgeheimnis, da wir davon ausgehen, dass (nachgewiesene) Kompetenzen nicht sofort für das Unternehmen komplett nutzbringend einsetzbar sind.

Jedes Unternehmen, jede Fachabteilung, jeder Prozess hat seine eigenen Gesetze, offene und verdeckte Regeln, Eigenarten und Vorgehensweisen, die individuell durch die Mitarbeiter aufgebaut wurden und nun gelebt werden.

Was ist die mögliche Ausnahme? Es wird ein komplett neues Unternehmen auf der „grünen Wiese“ aufgebaut. Doch auch dann gibt es in den Köpfen der Gründer bereits Vorstellungen und Ideen, die berücksichtigt werden müssen.

Eine Einarbeitung und permanente Qualifizierung ist erfolgsfördernd! In jeden (neuen) Mitarbeiter muss investiert werden. Das beginnt bereits in der Probezeit, wo er die neuen Prozesse und Arbeitsschritte kennenlernen muss, um seine Arbeitsleistung zu erbringen.

Gerade hier gibt es durchaus das Risiko, diesen neuen Mitarbeiter in/nach der Probezeit zu verlieren oder festzustellen, dass er doch nicht der Richtige für diese Position ist.

Ein Dilemma? Mitnichten! Denn die Möglichkeit ist sehr groß, diesen (neuen) Mitarbeiter so zu fordern und zu fördern, dass er alle seine Fähigkeiten und Fertigkeiten von Anfang an zum Nutzen des Unternehmens einsetzt und auch künftig einsetzen will.

Personalverantwortliche und Vorgesetzte haben hierbei die Verantwortung, Personal professionell auszuwählen und einzusetzen. Agieren und entscheiden Sie mit Weitblick, Sachverstand und Intuition!

In unserem Unternehmen gibt es dafür bereits seit geraumer Zeit ein festes Prozedere, das auch entsprechend dokumentiert ist. Z. B. haben uns die folgenden Checklisten und Hilfsmittel bei der Umsetzung unserer Personalstrategie geholfen:

Checklisten/Hilfsmittel	Vorhanden	Noch zu erstellen
Erstellen eines Einarbeitungsplans mit Terminen und Verantwortlichkeiten		
Personalmitteilungen		
Information der Abteilung über den neuen Mitarbeiter		
Willkommens-/Informationsmappe mit allen wichtigen Informationen (incl. Organigramm, Funktionsbeschreibung, Telefonliste, Handbücher etc.)		
Vorstellungsrunde in der Abteilung und in anderen Abteilungen des Unternehmens		
Festlegen eines Mentors		
Arbeitstage in anderen Abteilungen		
Zusätzliche Informationen:		
Aktivitäten	Termine stehen fest	Termine noch festzulegen
Regelmäßige gemeinsame Feedbackgespräche (Vorgesetzter, Mitarbeiter, gegebenenfalls Personalabteilung), z. B. alle vier Wochen		
Zwischenbilanz während der Probezeit nach drei Monaten und vier Wochen vor Ablauf der Probezeit		

Abbildung 16: Überblick: Einarbeitung neuer Mitarbeiter (Auszug)

Besonders stolz sind wir dabei auf die Spielregeln, die alle Verantwortlichen gemeinsam erarbeitet haben und mit Leben erfüllen:

Spielregeln zwischen Führungskraft und Personalabteilung (Auszug)

- Pflegen Sie eine offene Kommunikation!
- Halten Sie Termine ein!
- Nutzen Sie die internen Kommunikationswege!
- Pflegen Sie einen regelmäßigen Austausch und eine Abstimmung über Aktivitäten und Planungen in den Abteilungen!
- Binden Sie die Personalabteilung in Unternehmensstrategien ein!
- Informieren Sie die Personalabteilung über für sie relevante Veränderungen!
- Bauen Sie eine strategische Personalentwicklung auf und pflegen Sie einen permanenten Austausch zwischen Führungskräften und Personalabteilung!
- Bauen Sie gemeinsam ein aussagekräftiges und funktionierendes Personalmarketing für das Unternehmen auf!
- Überprüfen Sie regelmäßig die Strukturen und Prozesse der Fachabteilungen bezüglich der Anforderungsprofile und Mitarbeiterpotenziale!
- Seien Sie gemeinsam erfolgreich!

Abbildung 17: Spielregeln zwischen Führungskraft und Personalabteilung (Auszug)

Während der Probezeit legen wir besonderes Augenmerk auf eine regelmäßig stattfindende Kommunikation. In der Vergangenheit ist aufgrund der hohen Arbeitsbelastung manchmal die Probezeit fast unbemerkt verstrichen. Nur die Anfrage der Personalabteilung, ob der neue Mitarbeiter übernommen werden soll, erinnerte uns daran, dass es Zeit für eine Nachfrage bei dem neuen Mitarbeiter und den Kollegen ist. Das war für uns Grund genug, regelmäßige Feedbackgespräche mit dem neuen Mitarbeiter zu führen.

Praxis-Tipp: Führen Sie in der Probezeit monatliche Feedbackgespräche

Planen Sie die Feedbackgespräche langfristig in Ihrem Kalender ein. Nutzen Sie diese auch, um den neuen Kollegen nach Verbesserungsmöglichkeiten bei der Aufbau- und Ablauforganisation zu fragen. Ermuntern Sie ihn, diese auszuprobieren. Geben Sie ihm bei Erfolg die Chance, diese auch im Kollegenkreis zu kommunizieren, sodass alle davon profitieren können.

Diese Gespräche sind für uns auch eine gute Gelegenheit, das Anforderungs-/Kompetenzprofil mit den aktuellen Gegebenheiten abzugleichen. So stellen wir sehr schnell fest, wo es noch Steuerungs- oder Qualifizierungsbedarf gibt.

So vergehen für unsere neuen Mitarbeiter die ersten Arbeitswochen wie im Flug. Sie haben die ersten Kollegen kennengelernt, sind in anderen Abteilungen vorgestellt worden, haben alle erforderlichen Unterlagen erhalten und ihren künftigen Arbeitsplatz eingerichtet. Der Hauch des Neuen ist schon etwas verweht und jetzt werden bereits erste konkrete Unterstützungen und Arbeitsergebnisse von ihnen

erwartet. Unsere „Neuen“ haben keine Schonzeit und so wissen wir innerhalb kürzester Zeit, ob wir die richtige Person für die vakante Position gefunden haben. Nutzen auch Sie die Probezeit sinnvoll!

In den meisten Fällen sind wir mit unserer Wahl zufrieden. Aber eine Neueinstellung kann sich manchmal durchaus auch als Fehlentscheidung entpuppen. In diesen Fällen stillzuhalten, auf Besserung zu hoffen oder alles einfach auszusitzen, ist der falsche Weg. Hier nutzen wir verschiedene Möglichkeiten, um rechtzeitig zu reagieren.

Manchmal genügt schon ein Gespräch mit dem neuen Mitarbeiter. Dort sagen wir konkret, welche Erwartungen wir an ihn und seine Arbeitsleistung haben und was uns noch fehlt. Nur so kann er von den bisher noch nicht erfüllten Erwartungen erfahren und es verändern.

Doch Achtung! Nicht immer trägt der neue Mitarbeiter die Verantwortung für die Nichterfüllung der Erwartungen. Eine ungenügende oder falsche Information und/oder Einarbeitung sind manchmal auch der Grund dafür. Das sollte auf jeden Fall im Vorfeld geklärt werden. Sind Sie sich nicht sicher, so hinterfragen Sie einfach die Vorgehensweise und den Informationsstand des neuen Mitarbeiters.

Konsequent handeln wir aber auch dann, wenn sich herausstellt, dass der neue Mitarbeiter für die Funktion doch nicht geeignet ist und durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen diese auch in Zukunft nicht für das Unternehmen nutzbringend ausfüllen kann. Vielleicht hat er Stärken, die auf einer anderen Position in dieser oder einer anderen Fachabteilung benötigt werden. Wenn nicht, dann ist die Trennung innerhalb der Probezeit die beste Lösung für alle Beteiligten. Oft stellt sich in diesem Zusammenhang für uns auch die Frage, wie viel Informations-, Aus- und Weiterbildungszeit sind wir als Unternehmen bereit, in den (neuen) Mitarbeiter zu investieren? Erinnern Sie sich an Ihre eigene Einstiegszeit im Unternehmen zurück. Der eine oder andere frühzeitige Hinweis hätte sicherlich dazu geführt, dass Sie sich noch schneller in die neuen Aufgabenstellungen eingearbeitet hätten. Eigene Erfahrungen zu sammeln, ist sicherlich richtig, wenn das Verhältnis von Aufwand und Ergebnis stimmt und nicht zulasten des Unternehmens geht.

Ein Mitarbeiter, der sich wertgeschätzt fühlt, adäquate Ansprechpartner hat und um eine offene Kommunikation weiß, wird eine gute Arbeitsleistung liefern und motiviert sein, gemeinsam mit den Kollegen gesteckte Ziele zu erreichen. Er wird die Unternehmenswerte leben, die Strategie der Fachabteilung und möglicherweise des Unternehmens nachvollziehen können. Regeln werden von ihm eingehalten, da er sie anerkennt.

Zukunftsmusik? Utopie? Nein – nicht in unserem Unternehmen!

Alle Mitarbeiter – vom Geschäftsführer bis zur Küchenfee, vom Manager bis zum Sachbearbeiter – tragen maßgeblich dazu bei, dass es sich nicht um Wünsche, sondern um gelebte Wirklichkeit handelt.

Zu den Erfolgsfaktoren in unserem Unternehmen gehören

- das persönliche Interesse unserer Mitarbeiter an ihrer kontinuierlichen Weiterentwicklung und
- die Förderung durch den verantwortlichen Vorgesetzten.

Im Rahmen der Probezeit erfolgt daher oftmals ein Einführungsseminar und das Training „on the Job“. Zusätzliche Seminare oder auch ein Coaching erhalten neue Mitarbeiter in den seltensten Fällen.

Anders sieht die Situation aus, wenn es sich um einen Mitarbeiter handelt, der befördert oder in eine andere Abteilung versetzt wird bzw. in näherer Zukunft weitere Aufgaben – auch im Bereich der Führung – übernehmen soll. Hier ist Training „on the Job“ nicht immer ausreichend. Seminare oder auch ein Coaching erweitern die Fähigkeiten des Mitarbeiters und unterstützen ihn dabei, die neuen Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Ein so geförderter Mitarbeiter erbringt auch in seinem neuen Aufgaben- und Verantwortungsbereich sehr gute Arbeitsergebnisse.

Praxis-Tipp: Personal richtig auswählen und einsetzen

Die richtige Personalauswahl erfordert Wissen, Geschick, Verstand und ein Gespür für Menschen. Das Wissen um Zusammenhänge im Unternehmen ist dabei von unschätzbarem Wert. Menschenkenntnis gepaart mit Erfahrung trägt wesentlich dazu bei, den richtigen Mitarbeiter für die entsprechende Aufgabe zu finden und so zum Unternehmenserfolg beizutragen.

Diesen Erfolg dauerhaft zu sichern, erfordert die Fähigkeit, Mitarbeiter im richtigen Maß zu fordern und zu (be-)fordern.

Mitarbeiter fordern und (be-)fördern

Herausforderungen und Zukunft bieten, statt Unterforderung bezahlen!

1 Mitarbeiter- und unternehmensorientierte Personalentwicklung

- Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen binden
- Fünf Phasen einer systematischen Personalentwicklung

2 Coaching für Potenzialträger

Erfahrungsbericht: MAN SE

- Kontinuierliche Potenzial- und Führungskräfteentwicklung
- Potenzial von Mitarbeitern erkennen und weiterentwickeln
- Instrumente der individuellen Weiterentwicklung
- Ablauf des Coachings

3 Erfolgreiche Teams bilden und entwickeln

- Teamarbeit ist Standard, Erfolg nicht!
- Ziele und Aufgaben des Teams klar formulieren – das Ziel in all seinen Facetten kennen
- Teamkompetenz entwickeln – den Beitrag und die Stärken jedes Einzelnen zur Zielerreichung definieren
- Gemeinsame Werte als Start in die gemeinsame Aufgabe

4 Coaching, Teamentwicklung und Kultur(weiter)entwicklung in Unternehmen

Erfahrungsbericht: Stadtwerke Flensburg GmbH

- Stationen und Ziele – gestern, heute, morgen
- Kulturreader – Kultur der Zukunft, Zukunft der Kultur
- Schritt für Schritt – die Unternehmenskultur, Leitgedanken und Zukunftsperspektive
- Exzellenzstufen – Erfolgsmessung Schritt für Schritt
- Professionalisierung der zweiten Führungsebene
- Und es geht noch weiter ...

5 Innovationskultur (weiter-)entwickeln und leben

Erfahrungsbericht: Schreiner Group

- Personalentwicklung – individuell, nicht von der Stange
- Die beste Entscheidung
- Am Anfang ... heute ...
- Auswahl von Coachs

6 Coaching – Tendenzen und Trends in Organisationen

Erfahrungsbericht: Ein Unternehmen der Flugsicherung

- „Highlights der Personalentwicklung“
- Neue Energien
- Die gegenwärtig beliebtesten Coachingtools und -methoden

1 Mitarbeiter- und unternehmensorientierte Personalentwicklung

„Willst Du im laufenden Jahr ein Ergebnis sehen, so säe Samenkörner.
Willst Du in zehn Jahren ein Ergebnis sehen, so setze Bäume.
Willst Du das ganze Leben lang Ergebnisse sehen, so entwickle die Menschen.“

Kuan Chung Tzu (350 – 290 v. Chr.), chinesischer Philosoph

Mitarbeiterpotenziale zu erkennen, zu fördern und gezielt einzusetzen ist eine Grundlage des unternehmerischen Erfolgs und ausschlaggebende Komponente jeder Mitarbeitermotivation. Eine zielorientierte Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern ist Aufgabe und Verpflichtung zugleich. Dies ergibt sich unter anderem aus

- steigenden strukturellen und persönlichen Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter, die mit steigendem Leistungs- und Wettbewerbsdruck einhergehen,
- Rekrutierungsproblemen und Abwerbungsdruck bei qualifiziertem Nachwuchs,
- erheblichem Know-how- und Ressourcen-Verlust durch Personalfluktuations.

Weitere Anlässe für den Ausbau der Personalentwicklung können auch sein:

Strategische/ strukturelle Veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Neuausrichtung des Unternehmens oder einzelner Unternehmensbereiche • Zusammenlegung von Unternehmensbereichen • Beteiligung an bzw. Fusion mit anderen Unternehmen • Aufbau eines Experten-Levels
Unternehmens- spezifische Bedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Teilweise nicht vorhandene oder nicht kontinuierlich entwickelte Beurteilungssysteme und qualitative Personalplanung • Unzulängliche Informationsbasis des Managements für anstehende Besetzungsentscheidungen • Nachhaltige Veränderung des Anforderungsprofils an die Mitarbeiter
Mitarbeiter- spezifische Bedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Unbekannt, wo der Mitarbeiter die höchste Wertschöpfung für das Unternehmen erbringen kann • Unkenntnis des Mitarbeiters über eigene Stärken und Entwicklungsbedarf/-potenzial • Übernahme einer neuen Aufgabe

Abbildung 18: Anlässe für Personalentwicklungsmaßnahmen

Eine zielorientierte und mitarbeiteradäquate Personal(weiter)entwicklung ist daher unabdingbar – vor allem, wenn sich durch das Angebot attraktiver Entwicklungs- und Karriereperspektiven die Chancen erhöhen, Mitarbeiter langfristig an das eigene Unternehmen zu binden. Die Personalweiterentwicklung beinhaltet auch alle Maßnahmen zur personalen und berufsbezogenen Förderung, damit die Mitarbeiter gegenwärtige und zukünftige Anforderungen im Unternehmen besser meistern. Diese Kompetenzerweiterung ermöglicht den Mitarbeitern, erfolgreicher ihre Aufgaben zu erfüllen, Anerkennung zu erhalten und ihre eigenen Karriere- und Arbeitsmarktchancen zu erhöhen.

Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden und damit für das eigene Unternehmen zu qualifizieren, erfordert auch, entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen, wie herausfordernde Aufgaben/Projekte, gutes Betriebsklima, offene Information und Kommunikation, Selbstverwirklichungs- und Karrieremöglichkeiten, Innovationsfähigkeit, flexible Arbeitszeitregelungen, leistungsgerechte Bezahlung. Hierbei geht es um die Befriedigung grundlegender Bedürfnisse und die Zufriedenheit der Mitarbeiter – eine Voraussetzung für den Unternehmenserfolg.

Persönliche Bedürfnisse	Bedürfnisse im Unternehmen
Physiologische Bedürfnisse/Selbsterhaltung	Essen, Schlafen, ausreichende Bezahlung, physische Arbeitsbedingungen
Bedürfnis nach Sicherheit	Schutzbedürfnis, Sicherheit, Geborgenheit, Kündigungsschutz, Altersversorgung
Soziale Bedürfnisse/Kommunikation	Zwischenmenschliche Beziehungen, Zuwendung, Liebe, Teamarbeit, Information
Bedürfnis nach Anerkennung und Achtung	Selbstachtung, -vertrauen, Status(symbole), Lob, Erfolg
Bedürfnis nach Selbstverwirklichung	Bedürfnis nach Verwirklichung, Einfluss, Kreativität, Macht

Abbildung 19: Überblick: persönliche Bedürfnisse und Bedürfnisse im Unternehmen

Eine Hauptmotivation des Menschen ist es, eigene Bedürfnisse zu befriedigen. Auch wenn das Sicherheitsbedürfnis der Mitarbeiter gerade in Zeiten von Krisen deutlich überwiegt, wird bei wachsender und nicht aushaltbarer Unzufriedenheit die nächste Gelegenheit genutzt, das Unternehmen zu verlassen. Beim Blick auf die eigenen einstelligen Fluktuationszahlen in den letzten Jahren werden viele jetzt entspannt aufatmen. Doch der Schein kann trügen. Wechselwilligkeit und Veränderungsbereitschaft sind nicht bei allen Mitarbeitern gleichermaßen ausgeprägt.

Viele haben innerlich gekündigt, sind distanziert, lehnen über die eigene Aufgabe hinausgehendes Arbeitsengagement ab, identifizieren sich nicht mehr mit dem Un-

ternehmen und dessen Zielen. Sie sind zwar am Arbeitsplatz, aber sitzen das Thema dann einfach aus. Manchmal wenden sie auch Verhaltensstrategien an, um bei der Arbeit ausgelastet zu wirken, wie:

- Zusätzliche Arbeiten werden mangels fehlender Zeit abgelehnt.
- Zu erledigende Aufgaben werden über Gebühr in die Länge gezogen.
- Es wird viel Zeit am Arbeitsplatz verbracht, um den Anschein zu wahren, jede Menge Arbeit zu haben.

Doch Achtung – ähnliches Verhalten und ähnliche Auswirkungen kann es auch bei Unterforderung von Mitarbeitern geben (Bore-out). In diesen Fällen will der Mitarbeiter arbeiten, erhält jedoch nicht die ausreichenden Möglichkeiten im Unternehmen. Die Unterforderung eines Mitarbeiters kann sich aus dem Mangel an

- genügend Arbeit (quantitative Unterforderung),
- qualifizierter und sinnvoller Arbeit (qualitative Unterforderung)

ergeben, was zu Langeweile, Desinteresse und auch Stress (beschäftigt zu wirken) führen kann. In vielen Unternehmen ist die Unterforderung von Mitarbeitern hausgemacht. Unzureichende Ziel- und Terminsetzungen bei Aufgaben, Unkenntnis über den tatsächlichen Aufgabenumfang, die Erledigungsdauer und die Möglichkeit des „Ausbüxens“ durch fehlende Prioritätensetzung sind der ideale Nährboden dafür.

Vorgesetzten fällt es oftmals schwer, dies zu erkennen. Offensichtlich und nachweisbar wird dies manchmal erst bei Produktivitätseinbußen und -verlusten, Minderleistung, schlechter Arbeitsqualität (steigende Fehler-/Ausschussquote, Kundenbeschwerden), hohem Nacharbeitungsaufwand oder steigenden Fehlzeiten und/oder wachsender Krankenquote etc. Für Unternehmen bedeutet das einen irreparablen wirtschaftlichen Schaden.

Praxis-Tipp: Unterforderung erkennen

Personenbezogene Kontrollen (Häufigkeit und Dauer von Privattelefonaten, nicht aufgabenspezifische Internetnutzung) greifen in die Privatsphäre Ihres Mitarbeiters ein und zerstören das Vertrauensverhältnis.

Andere Signale können sein: häufige Pausen, offensichtliches Desinteresse an Kundenthemen, kein Interesse an persönlicher Weiterentwicklung, geringes Engagement, Abhalten anderer Kollegen von ihrer Arbeit, verbreiten von Pessimismus im eigenen Arbeitsumfeld und gegenüber Dritten, Aufgaben weitergeben, Ausreden suchen oder neuerdings auf Vorschriften verweisen.

Desinteresse zu verhindern und Unternehmergeist zu fördern bedeutet daher z. B.:

- Anspruchsvolle und angemessene Aufgaben, bei Bedarf auch Funktionswechsel im Unternehmen
- Realistische Ziel- und Zeitvorgaben sowie konsequente Leistungsorientierung
- Mehr Beteiligung an interessanten Projekten und höhere Verantwortung

- Regelmäßige Information und Kommunikation, Transparenz schaffen
- Einhalten von Zusagen und Versprechungen, ehrlicher und wertschätzender Umgang
- Fehlerfreundlichkeit und konsequente Reaktion bei Fehlverhalten
- Kritikfähigkeit und Konsequenz
- Stärkere Einbindung, Verbesserungen und Innovationen fördern

Doch auch das gibt es: Alle Versuche, den Mitarbeiter wieder ins Boot zu holen, schlagen fehl. Andere Kollegen leiden darunter und die Stimmung wird immer angespannter. In dieser Situation werden die Handlungsmöglichkeiten für die Vorgesetzten immer geringer, aber der Aufwand, sich mit diesem Mitarbeiter zu beschäftigen, wird immer größer – Zeit, die zur Erledigung der eigenen Aufgaben fehlt und den anderen engagierten Mitarbeitern nicht zugutekommt.

In diesen Situationen ist schon vieles ausprobiert worden: Einsetzen für minderwertige Aufgaben, Wegfall der Prämie, Nullrunden, Kürzung des Gehalts etc.

Diese Maßnahmen wirken jedoch nur kurzfristig. Langfristig ist nichts gewonnen. Vielmehr erhöhen sich der Frust und teilweise auch die Ignoranz des Betroffenen immer mehr. Gleichzeitig sehen insbesondere die direkten Kollegen, dass diese kontraproduktive Haltung geduldet wird, und haben auch immer weniger Lust, zum Ausgleich der Minderleistung dieses Kollegen mehr zu arbeiten. Zeichnet sich eine solche Entwicklung ab, so bleiben nicht mehr viele Auswege. Gibt es keine sinnvolle und wertschöpfende Einsatzmöglichkeit für diesen Mitarbeiter im Unternehmen, z. B. in einem anderen Bereich mit einer neuen Aufgabe, der er aufgrund seiner Erfahrungen und Qualifikation besser gerecht werden kann, so bleibt nur die Trennung von diesem Mitarbeiter.

Mit Blick auf das Engagement und die Leistungen aller Mitarbeiter lohnt es sich für kein Unternehmen, Nichtstun und/oder Unterforderung einzelner weniger Mitarbeiter zu bezahlen.

Wer als Verantwortlicher das Engagement seiner Mitarbeiter fördern, ihre Eigenmotivation stärken und ihre Demotivation vermeiden will, muss diese Menschen so fordern und führen, dass sie gerne im Unternehmen arbeiten, eine hohe Leistungsbereitschaft und Freude an ihrer Arbeit haben.

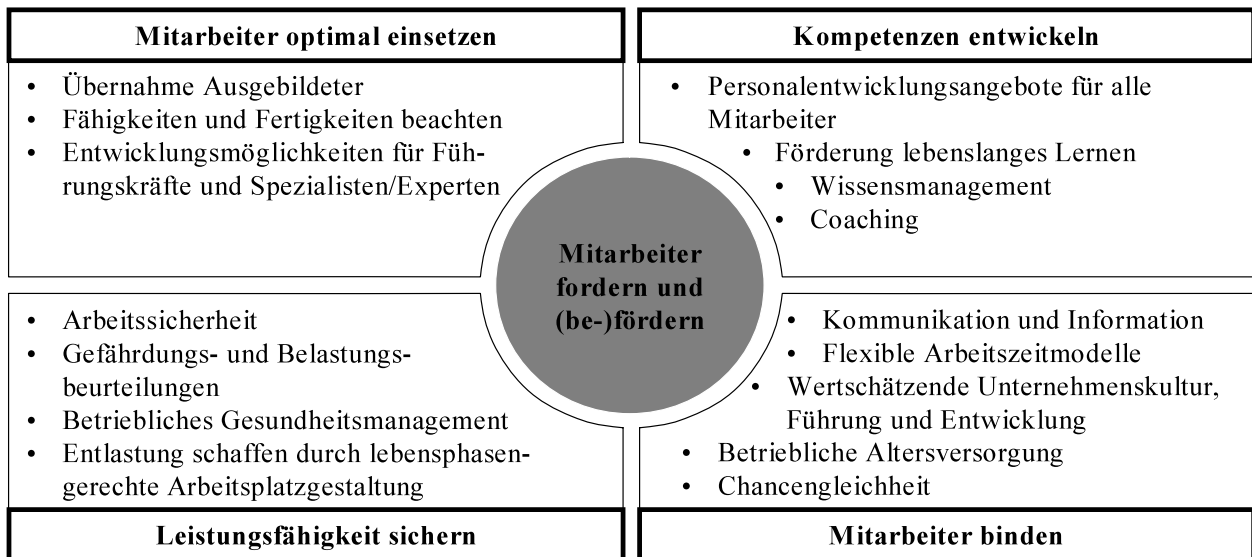


Abbildung 20: Mitarbeiter fordern und (be-)fördern

Mitarbeiterförderung beginnt daher schon vor dem ersten Arbeitstag und endet idealerweise erst mit dem Ausscheiden des Mitarbeiters aus dem Unternehmen:

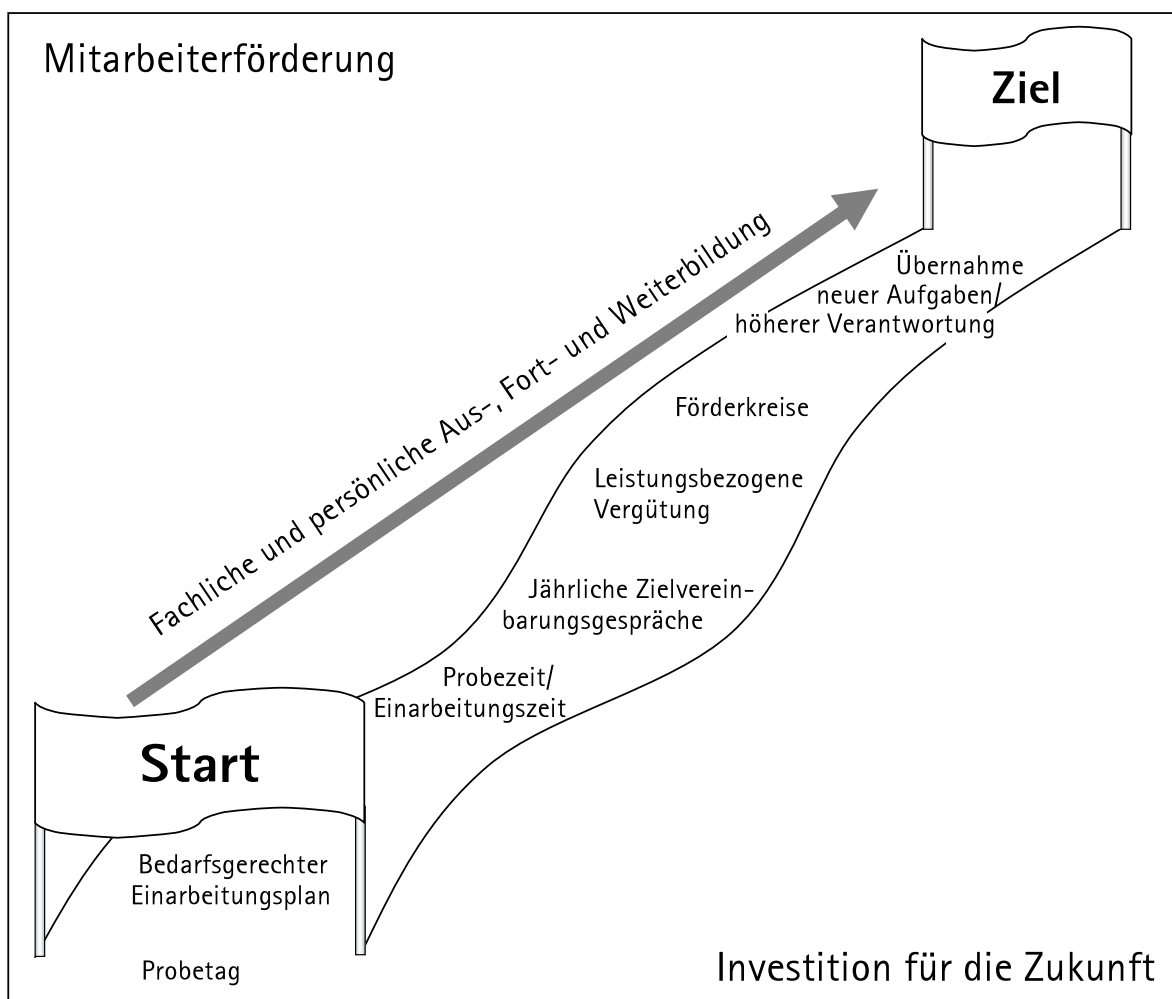


Abbildung 21: Mitarbeiterförderung

Eine integrierte Personalentwicklung umfasst deshalb neben den Aktivitäten zum Aufbau und der Weiterentwicklung von Strukturen und Prozessen in der gesamten Organisation sowie zur Gestaltung von Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen insbesondere

- zielorientierte, bedarfsgerechte und effiziente Qualifizierung, Aus-, Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter zur Meisterung gegenwärtiger und zukünftiger Herausforderungen,
- Förderung der Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander, der Team(weiter)entwicklung,
- Ausbau der Leistungs- und Mitarbeiterorientierung.

Damit werden die Voraussetzungen geschaffen, um Kompetenzen in der Organisation zu sichern sowie die Zufriedenheit und die Identifikation mit dem Unternehmen zu erhöhen.

In vielen Unternehmen erfolgt die Realisierung dieser Aufgaben in einem mehrstufigen Prozess, der folgende Einzelschritte umfasst und mehrfach durchlaufen wird:

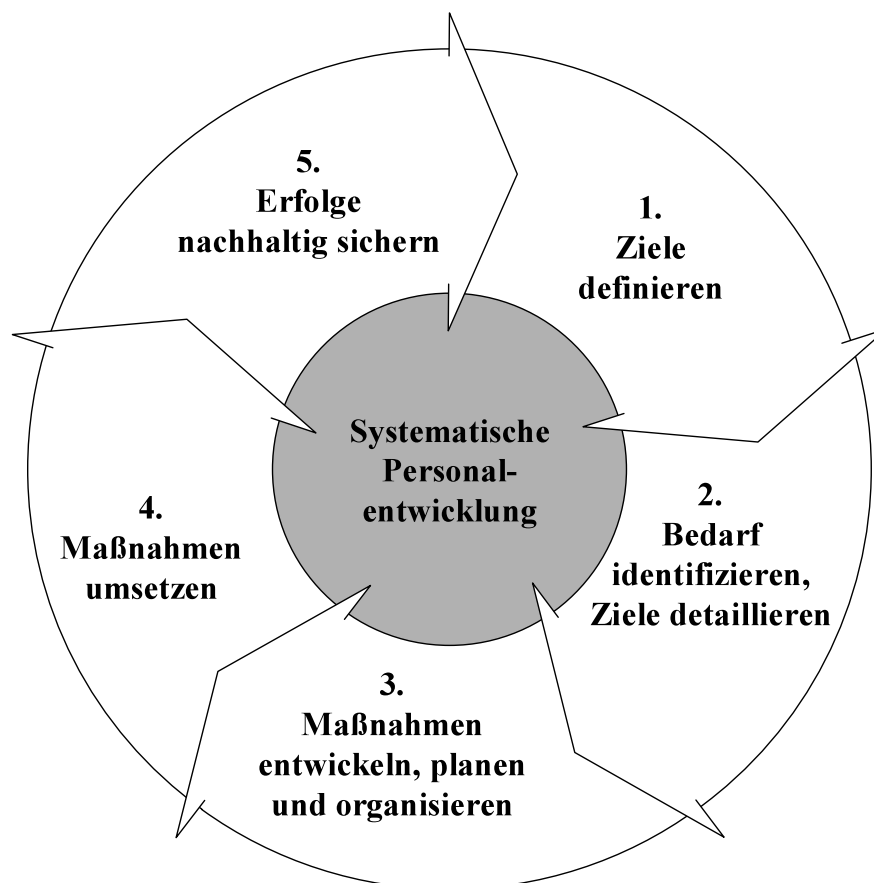


Abbildung 22: Phasen einer systematischen Personalentwicklung

Grundlegende Voraussetzungen für den Erfolg von Personalentwicklungsmaßnahmen sind:

- der eigene Wunsch/die eigene Bereitschaft des Mitarbeiters, sich zu verbessern/zu verändern,
- die Entscheidung für die richtige Maßnahme und die Auswahl des geeignetsten „Auftragnehmers“ (Berater, Coach, Mentor, Trainer),
- das konsequente Nachhalten der Umsetzung der Ergebnisse der Personalentwicklungsmaßnahme.

1. Phase: Ziele definieren

Die systematische Personalentwicklung ist untrennbar mit der Unternehmensentwicklung verbunden.

Die Ziele der systematischen Personalentwicklung werden auf Basis der Unternehmensziele und -werte definiert. Stark verallgemeinert können das z. B. sein:

- effektiver und effizienter Einsatz aller Mitarbeiter
- bedarfsgerechte und individuelle (Weiter-)Entwicklung/Qualifizierung der Mitarbeiter
- Nutzbarmachen von Entwicklungspotenzialen

In einem ersten Schritt werden organisations-, aufgaben- und/oder personenbezogene Ziele definiert, die die Basis für eine zielorientierte Bedarfsanalyse und eine weitere Zieldetaillierung sind.

Die systematische Personalentwicklung ist dann erfolgreich, wenn

- Anforderungen und Ziele des Unternehmens mit den Qualifikationen der Mitarbeiter übereinstimmen,
- jeder Mitarbeiter das Richtige richtig tut/tun kann,
- Mitarbeiter motiviert und engagiert arbeiten.

Um das zu erreichen, muss jedes Unternehmen in Personalentwicklungsmaßnahmen investieren, die, richtig ausgewählt, sowohl dem Unternehmen wie auch dem Mitarbeiter zugutekommen.

2. Phase: Bedarfe identifizieren, Ziele detaillieren

In vielen Unternehmen wird die Notwendigkeit einer Personalentwicklungsmaßnahme im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem besprochen, Inhalte und Ziele werden definiert.

Nicht selten bitten Führungskräfte, ohne Kenntnis des Mitarbeiters, die Personalabteilung um die Durchführung entsprechender Maßnahmen, z. B. bei offensichtlichen Verhaltensauffälligkeiten oder Führungsdefiziten. In diesen Fällen müssen Führungskraft und/oder Personalabteilung in Gesprächen den Mitarbeiter für sein Verhalten sensibilisieren und seine Bereitschaft zu persönlicher Veränderung/Verbesserung wecken.

Auf Basis eines Soll-Ist-Vergleichs kann der Personalentwicklungsbedarf detaillierter festgestellt werden. Das können z. B. sein:

- veränderte organisationsbezogene Anforderungen aufgrund strategischer Neuausrichtung, Umorganisation, neuer Unternehmens- und Bereichsziele;
- neue aufgabenbezogene/tätigkeitsspezifische Anforderungen im Hinblick auf erforderliche Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Kenntnisse im Rahmen der Nachfolgeplanung und Nachwuchsförderung;
- individuelle Leistungen und persönliches Verhalten, im Ergebnis von strukturierten Mitarbeitergesprächen mit Zielvereinbarung, Feedback aus Mitarbeiterbefragungen, Potenzialanalyse/Assessment/Management-Audit;

Praxis-Tipp: Bedarfsanalyse

Nutzen Sie z. B. bestehende Funktions-/Stellenbeschreibungen als Soll-Anforderungsprofil.

Überprüfen und aktualisieren Sie dieses bei Bedarf durch Hinzufügen/Wegstreichen von Anforderungen, indem Sie folgende Frage beantworten: Welches Wissen und welche Fähigkeiten benötigt der Mitarbeiter konkret, um bestimmte Aufgaben bestmöglich zu erfüllen?

Ergänzen Sie das überarbeitete Anforderungsprofil um eine Bewertungsskala (Ausprägungsgrad), wenn noch nicht vorhanden, und beantworten Sie damit die Frage: Welche der erforderlichen Kompetenzen sind noch unzureichend entwickelt beziehungsweise fehlen dem Mitarbeiter?

Auf dieser Basis können Sie sich selbst oder auch Ihre Mitarbeiter einschätzen (lassen) und (Weiter-)Entwicklungsbedarf (gemeinsam) identifizieren.

Fachliche, methodische, persönliche und soziale Kompetenzen der Mitarbeiter werden verbunden durch die Handlungskompetenzen:



Abbildung 23: Überblick: Kompetenzen

Die sich aus einer zielgerichteten und umfassenden Bedarfsanalyse ergebenden Abweichungen zwischen Ist- und Soll-Anforderungen/Erwartungen sind Grundlage, um z. B. folgende Fragen zu beantworten:

- Ist der Mitarbeiter für die Aufgabe geeignet?
- Ist der Mitarbeiter veränderungsbereit und entwicklungsfähig?
- Welche konkreten Ziele/Ergebnisse sollen mit einer noch zu definierenden Personalentwicklungsmaßnahme oder auch strukturellen Veränderung erreicht werden?
- Welchen Nutzen haben der Mitarbeiter, der Organisationsbereich und das Unternehmen von der Maßnahme insgesamt?
- Woran erkenne ich, dass die durchgeführten Maßnahmen erfolgreich waren?

Die Ergebnisse sind am besten mit dem jeweiligen Mitarbeiter zu besprechen und auf dieser Basis sind eindeutige, angemessene und realistische Ziele gemeinsam zu vereinbaren, die messbar und terminiert sind.

3. Phase: Maßnahmen entwickeln, planen und organisieren

Die Auswahl an Personalentwicklungsmaßnahmen wird immer größer: Beratung, Coaching, Training, Mentoring als Einzel- und/oder Gruppenmaßnahme in Form von Seminaren, Workshops, Outdoor-Trainings, Präsenzausbildungen, Fernstudium oder E-Learning mit externen oder internen Anbietern. Darüber hinaus gibt es Angebote im Unternehmen wie Projektarbeit, Jobrotation, Jobenrichment, Führungskreis, Qualitätszirkel, Personalaustausch, Auslandsaufenthalt und vieles andere mehr.

Die Entscheidung für die richtige Maßnahme erfordert Augenmaß für das zu lösende „Problem“ und das zu erreichende Ziel sowie Sachverstand hinsichtlich der Möglichkeiten der einzelnen Maßnahmen, um das Ziel schnellstmöglich und nachhaltig zu erreichen. Auf Basis des ermittelten Bedarfs und der Ziele sollten Sie sich für die Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahme entscheiden, welche den größten Nutzen bringt. Neben ausreichenden Informationen zum jeweiligen Mitarbeiter, zu seinen gegenwärtigen und/oder zukünftigen Aufgabestellungen und zu seinem Entwicklungsbedarf sind wichtige Entscheidungshilfen auch die

- Anwendungshäufigkeit seiner weiterzuentwickelnden Fähigkeiten und Fertigkeiten und die
- bisherigen Qualifizierungen des Mitarbeiters.

Die Personalabteilung ist gefordert, sicherzustellen, dass das Unternehmen für jeden investierten Euro eine adäquate nachhaltige Gegenleistung erhält, die dem jeweiligen Mitarbeiter nützt und damit auch dem Unternehmen zugutekommt. Aus diesem Grund wird die Einbeziehung darüber hinausgehender persönlicher Belange des Mitarbeiters, z. B. im Rahmen eines Coachings, oftmals auf ein vernünftiges Mindestmaß beschränkt. Jeder Mitarbeiter hat in solchen Fällen die Chance, auf eigene Rechnung solche Leistungen auch außerhalb des Unternehmens in Anspruch zu nehmen. Gleiches gilt auch für die Teilnahme an Seminaren, wenn diese nicht in ausreichendem Maße das Aufgabengebiet des Mitarbeiters tangieren oder die Firmenstrategie adäquat unterstützen. Die Chancen, z. B. einen Sprachkurs in Italienisch von seinem Unternehmen finanziert zu bekommen, sind eher gering, wenn das Unternehmen keine italienischen Kunden oder Niederlassungen hat.

Bei der Entscheidung, welche Maßnahme zum Einsatz kommt, werden von der Personalabteilung immer mehr auch die bereits vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter berücksichtigt. Die Maßnahme muss einen klaren Nutzen bringen: Das dritte allgemeine Präsentationsseminar verfehlt seine Wirkung bei Mitarbeitern, die jede Woche präsentieren. Hier sind vielmehr individuelle Begleitung und konkretes Feedback gefragt, damit eine echte und nachhaltige Verbesserung erreicht wird.

	Beratung	Coaching	Mentoring	Training
Beteiligte	Berater	Coach	Mentor	Trainer
	Kunde	Coachee	Mentee	Trainee
Anlässe/ Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Neuausrichtung/ Neuorganisation • Prozessoptimierung • Kostensenkung • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderung/ Neuorientierung • Unzufriedenheit/ Desorientierung • Ängste, Stress, Sinnkrisen etc. • Defizite, Unklarheiten etc. • Berufliches und persönliches Wachstum 	<ul style="list-style-type: none"> • Mentoring-Programm für neue Mitarbeiter • Nachwuchsförderung für Führungskräfte/Experten • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kennenlernen neuer Entwicklungen, Strategien, Themen etc. • Wissenserweiterung zu aktuellen Themen • etc.
Vorgehensweise	<ul style="list-style-type: none"> • Auftrags-/Zielklärung • Bestandsaufnahme/Analyse • Konzeption • Umsetzungsplanung/-begleitung • Controlling/Reporting 	<ul style="list-style-type: none"> • Auftragsklärung • Zielvereinbarung • Coachingsitzungen (Förderung der Eigen-Analyse und Selbsterkenntnis durch Fragestellungen) • Feedback • Umsetzungsbegleitung 	<ul style="list-style-type: none"> • Weitergabe von eigenen Erfahrungen • Gibt Anregungen • Öffnet Türen • Beantwortet Fragen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermitteln von Kenntnissen und Fertigkeiten • Bestimmt die Art und Weise des Trainings • Sichert den Lernerfolg
Formen	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräche/Interviews • Workshops • Einzel-,Gruppenarbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Einzel-, Gruppen-Coaching • Personen-, prozessorientierte Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelgespräche • Steht dem Mentee beratend, fördernd und unterstützend zur Seite 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorträge • Seminare/ Training
Handwerkszeug (Instrumente/ Methoden)	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse, Statistik • Konzeption • Maßnahmen- und Projektmanagement • Controlling/Reporting • Kommunikation • Moderation • Fragetechniken • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fragetechniken • Aktives Zuhören/ Aktives Zusehen • Feedback • Lösungsorientierte Kommunikation • Organisationsentwicklung • TZI, Aufstellung • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungen im Unternehmen • Kommunikation • Fragetechniken • Eigenes Unternehmens-Netzwerk • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lehrvortrag/-gespräch • Rollenspiele • Fallstudien • Videofeedback • etc.

Abbildung 24: Überblick: Beratung, Coaching, Mentoring und Training

Bei der Auswahl des geeignetsten „Auftragnehmers“ (Berater, Coach, Mentor, Trainer) sollte Folgendes berücksichtigt werden:

Solange wir uns im Unternehmen selbst bewegen, fällt es der Personalabteilung verhältnismäßig leicht, sich z. B. für den richtigen Mentor zu entscheiden. Hier hat sie durch persönliche Erfahrungen und Kenntnisse eine sehr gute Wissens- und Entscheidungsbasis.

Bewegen wir uns auf der Suche nach einem Berater, Coach oder Trainer außerhalb des Unternehmens, ist es weitaus schwieriger, den für die entsprechende Aufgabe geeignetsten „Auftragnehmer“ zu finden. Genau wie im Supermarkt stehen wir plötzlich vor einer enormen und unübersichtlichen Auswahl.

„Berater“, „Coach“ und „Trainer“ sind keine geschützten Berufsbezeichnungen. Heute kann jeder diese Bezeichnung führen. Zu einer noch stärkeren Irritation tragen dann auch Zusätze wie Vermittlungsberater, Beratercoach, Webtrainer etc. bei. Der Fantasie sind und werden hier keine Grenzen gesetzt.

Es ist also kein leichtes Unterfangen, den Geeignetsten für Ihr Thema zu finden. Und dann gehen einige Personalabteilungen so vor, wie wir auch beim Einkaufen vorgehen: Sie nehmen den externen Berater, Coach oder Trainer, mit dem sie bereits sehr gute Erfahrungen gemacht haben – sie verhalten sich also nicht anders als im Supermarkt. Dort haben wir in den meisten Fällen an der Kasse das im Korb, was wir schon kennen und was uns schmeckt. Das ist in der Regel sicherlich auch der richtige Weg, wenn bei dieser Entscheidung drei grundlegende Dinge beachtet werden:

- Das aktuelle Thema ist identisch mit dem Thema, zu dem sie bereits sehr gute Erfahrungen mit diesem Berater, Coach oder Trainer gemacht haben.
- Es gibt kein Konfliktpotenzial mit dem Berater, Coach oder Trainer aufgrund seiner bisherigen Aktivitäten im Unternehmen – z. B. als Coach eines Kollegen auf der gleichen Führungsebene oder des Vorgesetzten.
- Der Berater, Coach oder Trainer setzt seine bisher im Unternehmen gemachten Erfahrungen zielorientiert ein und entwickelt bisherige Lösungsansätze, Methoden etc. ständig weiter, um zusätzlichen Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen.

Bei Erfüllung dieser Voraussetzungen steht einer erfolgreichen Durchführung des neuen Auftrags nichts im Wege. Doch wie im richtigen Leben gibt es auch bei der Themenstellung keine hundertprozentige Übereinstimmung mit dem, was bei einem anderen Kunden geleistet wurde. Viele Personalabteilungen fragen dann bei dem jeweiligen Berater, Coach oder Trainer an, ob er sich auch vorstellen könnte, dieses neue/andere Thema zu übernehmen. So steht ein Trainer für Interviewtechnik plötzlich vor der Frage, ob er auch ein Seminar zum Thema Projektmanagement durchführen kann. Die typische Antwort lautet: Ja.

Aufgrund der sehr guten bisherigen Erfahrungen erspart sich die Personalabteilung häufig die Rückfrage an diesen Trainer, wo er ein vergleichbares Seminar schon einmal gehalten hat. Oftmals würde sich herausstellen, dass das dann das erste Seminar zu diesem Thema sein würde.

In diesem Fall ist das vielleicht unkritisch, da die Personalabteilung das geplante Projektmanagementseminar weniger auf Organisation und Zeitmanagement ausrichten will, sondern mehr auf Teamentwicklung. Bei anderen Inhaltsschwerpunkten ist es vielleicht nicht optimal.

Viele Unternehmen erwarten an dieser Stelle von ihren Beratern, Coachs und Trainern eine ehrliche Antwort („Nein, habe ich in dieser Form noch nicht gemacht.“) oder z. B. einen Hinweis („Die Themen ... habe ich bereits bearbeitet. Aufgrund ... traue ich mir das Thema ... auch zu.“). Leider sieht gerade in dieser Beziehung die Praxis etwas anders aus. So groß das Angebot an Beratern, Coachs und Trainern ist, so breit gefächert ist die wirtschaftliche Situation dieser Berufsgruppe. Wie in anderen Branchen auch reichen bei dem einen die Einnahmen kaum zum Leben und andere haben nicht einmal die Zeit, ihr Geld auszugeben.

Doch es wäre viel zu einfach, es nur auf den finanziellen Aspekt zu reduzieren, wenn bei Zusatzanfragen einfach „Ja“ gesagt wird. Nicht zu unterschätzen ist auch die Angst, dass ein anderer Berater, Coach oder Trainer kommen könnte, der bei einer Anfrage ja auch behauptet, dass er die Dinge beherrscht, die bisher von dem anderen Kollegen gemacht wurden – und das nicht nur preiswerter, sondern für das Unternehmen vielleicht sogar erfolgreicher (weil nur anders).

Berater, Coachs oder Trainer haben in ihren Berufsjahren sicherlich sehr viele verschiedene Themen bei unterschiedlichen Kunden bearbeitet und Branchenerfahrungen gesammelt. Über die Jahre haben sich einige von ihnen auf Basis ihres sehr breiten Erfahrungshintergrundes etwas spezialisiert, ohne ihre Generalistenfähigkeiten verkümmern zu lassen. Doch diese Generalisten sind bei Beratern, Coachs und Trainern genauso selten wie in ihrem Unternehmen.

Praxis-Tipp: Sichern Sie Mehrwert und Nachhaltigkeit für Ihr Unternehmen

- Definieren Sie genau ihre Aufgabenstellungen und die sich daraus ergebenden Anforderungen an den Berater, Coach und/oder Trainer.
- Holen Sie sich mehrere Angebote zu der gleichen definierten Aufgabenstellung ein und vergleichen Sie.
- Lassen Sie sich Referenzen geben und prüfen Sie diese auch nach.
- Qualität hat ihren Preis. Werden Sie bei Einstiegsschnäppchen stutzig. Wer billig kauft, kauft bei Unzufriedenheit im seltensten Fall die gleiche Leistung noch einmal ein, hat aber dafür vielleicht einen wesentlich geringeren Nutzen.

Organisation ist alles: Alle Weichen sind gestellt. Der Mitarbeiter ist frühzeitig mit involviert worden, die Personalentwicklungsmaßnahme ist terminiert und rechtzeitig mit dem zuständigen Vorgesetzten abgestimmt. Doch nicht selten verwandelt sich die Lust auf Selbst(er)kenntnis dann in Frust, wenn der Mitarbeiter kurzfristig

die Maßnahme absagen muss. Was ist passiert? „Ganz überraschend“ sind noch dringende Abschlussarbeiten zum Monatsende zu erledigen, damit Umsatz und Ergebnis stimmen, ein überraschender und unaufschiebbarer Kundentermin oder neue Projektaufgaben kommen dazwischen. In den seltensten Fällen erfolgen Absagen oder Verschiebungen wegen Krankheiten.

Um dieser Entwicklung vorzubeugen, wurde in einigen Firmen bei Inhouse-Seminaren die Seminargebühr bei nicht rechtzeitiger Absage (z. B. 14 Tage vor Seminarbeginn) der Kostenstelle belastet. Unbezahlbar und irreparabel sind die Auswirkungen auf den Mitarbeiter und seine Kollegen: „Meine Weiterqualifizierung hat keinen Stellenwert und der empfohlene Veränderungsbedarf ist scheinbar doch nicht so gravierend.“

Hier sind terminliches Augenmaß und Konsequenz gefordert. Vereinbarte Qualifizierungstermine sind einzuhalten. In echten Notsituationen sollte dann frühzeitig mit dem Mitarbeiter gesprochen werden, um gemeinsam eine sinnvolle Lösung zu finden.

4. Phase: Maßnahmen umsetzen

Wenn alles organisiert und geklärt ist, dann erscheint die Umsetzung der Personalentwicklungsmaßnahme ganz einfach. Vergessen sind die aufwendigen Vorabstimmungen. Doch Achtung! Fürs entspannte Sichzurücklehnen ist es noch zu früh.

Gerade während der Umsetzung von länger laufenden Personalentwicklungsmaßnahmen ist es erforderlich, in regelmäßigen Abständen u. a. zu überprüfen:

- Erfolgt die Durchführung planmäßig?
- Sind die ersten Entwicklungsfortschritte spürbar?
- Sind aufgrund neuer Kenntnisse Korrekturen an den Zielen, Inhalten und/oder der Form der Durchführung erforderlich?

Bei Abweichungen oder Veränderungsbedarf heißt es, schnell und professionell zu reagieren, damit die Personalentwicklungsmaßnahme zu den gewünschten Erfolgen führt.

5. Phase: Erfolge nachhaltig sichern

Die Zeit während bzw. nach der Umsetzung der Personalentwicklungsmaßnahme ist gleichzeitig der Zeitraum vor der Umsetzung durch den Mitarbeiter. Die tollste und teuerste Maßnahme bringt nur etwas, wenn anschließend auch Nutzen und Erfolg spürbar sind. Damit gehört die Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen mit zu den wichtigsten Aufgaben der Personalabteilung. Nur dadurch ist es möglich, festzustellen, ob die Personalentwicklungsmaßnahme auch ihr Geld wert war:



Abbildung 25: Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen

Viele Personalabteilungen fragen nach Abschluss der Maßnahme, ähnlich wie ein Veranstalter, in Form eines Feedbackbogens die Zufriedenheit des Teilnehmers ab. Das bezieht sich in der Regel nicht nur auf die Maßnahme selbst, sondern auch auf die Auswahl und die Organisation.

Wichtig ist an dieser Stelle auch der Lernerfolg:

- Welches Wissen, welche Kompetenzen wurden vermittelt?
- Was hat der Mitarbeiter konkret gelernt?
- Sind die eingesetzten Methoden und Medien geeignet?
- Welche Verbesserungsmöglichkeiten gibt es?
- Was könnte auch für andere Mitarbeiter interessant sein?

Bewährt hat sich, dass Mitarbeiter, die an fachlichen Qualifizierungen, Fachvorträgen, Kongressen etc. teilnehmen, anschließend in der Abteilungsbesprechung andere Kollegen über die neuesten Entwicklungen informieren und Vorschläge für die Nutzung dieser Erkenntnisse für ihren Bereich unterbreiten.

Personalentwicklungsmaßnahmen sind erst dann erfolgreich abgeschlossen, wenn das Gelernte zu positiven Veränderungen und dauerhafter Anwendung führt – also zu Transfererfolg. Das funktioniert nur, wenn der Mitarbeiter dazu bereit ist und den Sinn und die Notwendigkeit der Maßnahme verstanden hat. Gerade an dieser Stelle ist es erforderlich, auch noch eine Zeit lang nach dem Abschluss der Personalentwicklungsmaßnahme die Umsetzung zu beobachten und bei Bedarf zusätzliche Hilfestellung zu geben.

Die Sicherung der Ergebnisse und des Unternehmenserfolgs durch langfristige Effekte aus Weiterentwicklung und Kompetenzsteigerung der Mitarbeiter ist z. B. anhand von Leistungsdaten messbar. Zudem bedarf es manchmal auch einer Veränderung der Rahmenbedingungen und der Gesamtorganisation, um neu Erworbenes auch anwenden und weiterentwickeln zu können.

Viele Unternehmen ermitteln genau wie bei Investitionen auch für Personalentwicklungsmaßnahmen den ROI – Return on Investment. Hier ist es wichtig, nicht nur die reinen Qualifikationsaufwendungen, sondern auch die in dieser Zeit nicht erbringbare Arbeitsleistung des Mitarbeiters mit zu berücksichtigen.

Professionell und zielorientiert Mitarbeiter fordern und (be-)fördern ist zum Nutzen jedes Einzelnen und des Unternehmens:

Nutzen für das Unternehmen	Nutzen für den Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> • Attraktiver Arbeitgeber • Geringe Fluktuationsquote • Geringe Krankheitsquote • Gesundes Unternehmenswachstum/-weiterentwicklung • Sehr gut qualifizierte Mitarbeiter • Hohe Identifikation mit dem Unternehmen • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung und Stärkung des Selbstvertrauens • Empfehlung für höherqualifizierte Aufgaben • Erhöhung der eigenen Attraktivität für den Arbeitsmarkt • Freude an der Arbeit • Verbesserung der Eigenmotivation • Steigende Zufriedenheit • etc.

Abbildung 26: Überblick: Nutzen für das Unternehmen und für den Mitarbeiter

Das Wichtigste für jedes Unternehmen, das Leistung von seinen Mitarbeitern fordert und fördert, ist, Sinn zu bieten. Wenn Mitarbeiter wissen, warum und wofür sie etwas tun, dann sind sie bereit, alles zu geben.

2 Coaching für Potenzialträger

Erfahrungsbericht: MAN SE

Nur die Besten bekommen einen Coach, zumindest bei MAN. Der Konzern fördert durch individuelles Coaching Führungskräfte sowie Mitarbeiter, denen ein Potenzial für leitende Aufgaben bescheinigt wird. Vorbei sind die Zeiten, in denen Coaching ein Instrument war, um Mitarbeiter mit Leistungsdefiziten fit für den Job zu machen. Bei MAN geht es darum, die individuellen Handlungsmöglichkeiten der Potenzialträger zu erweitern und sie auf ihrem Weg zu neuen Herausforderungen zu unterstützen.

„Coach your Future“ heißt das Programm. Damit ist nicht nur die persönliche Zukunft der Teilnehmer gemeint, auch die Zukunft von MAN hängt vom Können ihrer Mitarbeiter ab. Coaching ist deshalb ein integraler Bestandteil der Personalentwicklung und dient dem Leadership Supply des Konzerns. Die Rolle des Coachingprogramms lässt sich daher auch nur im Zusammenhang mit der gesamten Personalstrategie der MAN Gruppe verstehen.

Kontinuierliche Potenzial- und Führungskräfteentwicklung

Leadership Supply – das Gewinnen und Entwickeln herausragender Führungskräfte – spielt für MAN eine entscheidende Rolle, um den nachhaltigen Unternehmens-

erfolg zu sichern. Zusammen mit den Bereichen Strategie sowie Execution Excellence gehört es zu den drei wesentlichen strategischen Säulen des Unternehmens und stellt eine der wichtigsten Aufgaben der MAN SE, Corporate Center der MAN Gruppe, dar. Das integrierte Leadership Supply System soll gewährleisten, dass der MAN Gruppe jederzeit in erforderlichem Maße herausragende Führungskräfte zur Verfügung stehen.

Doch MAN geht noch einen Schritt weiter. Um effizient und wirksam, gerade auch im internationalen Kontext, zu führen, wurde die Führungskultur bei MAN neu ausgerichtet. Führungskräfte sollen nicht nur über die erforderlichen Fachkenntnisse und Führungsfähigkeiten verfügen, sie müssen auch in die Kultur des Unternehmens passen. Die in den vergangenen Jahren erfolgte Neuausrichtung des Konzerns hin zu mehr Internationalität sowie die Fokussierung auf die Geschäftsbereiche Nutzfahrzeuge und Power Engineering haben die Vorstandsmitglieder gemeinsam mit der Abteilung Human Resources zum Anlass genommen, die Führungskultur des Unternehmens noch einmal klar zu definieren.

Im Rahmen dieses zehnmonatigen Prozesses kristallisierten sich über fachliche und nationale Grenzen hinweg vier zentrale Kriterien der MAN Leadership Culture heraus:

Zentrale Kriterien der MAN Leadership Culture
<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenz. Führungskräfte beherrschen das operative Geschäft und sind offen für neue Ideen. Sie stärken ihr Team, damit es die gesteckten Ziele erreicht. Darüber hinaus pflegen sie eine offene und ehrliche Kommunikationskultur. • Transparenz. Führungskräfte informieren ihre Mitarbeiter über die Entwicklung des Unternehmens. Sie geben und suchen offenes, direktes Feedback. Probleme und Schwächen werten sie als Chance zur Verbesserung. • Commitment. Führungskräfte zeigen Verständnis, schaffen Akzeptanz und wecken Leidenschaft. Sie beziehen ihre Mitarbeiter mit ein und erklären Hintergründe. Sie zeigen Interesse für die Performance ihres Teams. • Verhalten. Führungskräfte sind authentisch und konsequent. Sie behandeln jeden so, wie sie selbst behandelt werden wollen. Sie erkennen verschiedene Herangehensweisen an.

Abbildung 27: Zentrale Kriterien der MAN Leadership Culture

Die Führungskräfte der MAN Gruppe sind Vorbilder für die MAN Leadership Culture und werden natürlich an dieser gemessen. Menschen mit entsprechenden Werten und Verhaltensweisen werden deshalb auch bei der Rekrutierung von Nachwuchsführungskräften an den Universitäten gesucht. Die Besetzung vakanter Führungspositionen erfolgt überwiegend intern, daher nehmen das Identifizieren potenzieller Führungskräfte innerhalb des Konzerns sowie die interne Entwicklung – gerade auch durch Coaching – Schlüsselfunktionen ein.

Kernelemente des Leadership Supply

Das MAN Leadership Supply System besteht aus sechs Kernelementen:



Abbildung 28: Kernelemente des Leadership Supply

Das Talent Management zielt darauf ab, hoch qualifizierte Talente zu erkennen und zu fördern, beispielsweise durch eine frühzeitige Bindung von Studierenden im Rahmen eines Praktikums, einer Diplomarbeit oder mittels der MAN-Studienförderung. Hierzu zählen auch attraktive Einstiegsmöglichkeiten, etwa das MAN Graduate Programm.

Im Rahmen des Potential Review werden Mitarbeiter mit Potenzial für weiterführende Aufgaben, unter anderem für die zukünftige Übernahme von Führungsverantwortung, innerhalb des Konzerns identifiziert.

Unter dem Begriff Performance-Management versteht man die Leistungsmessung für Führungskräfte, und zwar über Zielvereinbarungen und regelmäßiges Feedback. Dadurch werden konzernweit vergleichbare Bedingungen für Leistungsträger geschaffen.

Succession Management und Potenzialträger Pool sorgen schließlich dafür, dass für wichtige Positionen mindestens zwei Potenzialkandidaten für die Nachfolge aufgebaut werden.

Leadership Development entwickelt durch Jobrotation, Coaching und Programme der MAN Executive Academy die Fähigkeiten der Potenzialträger und etablierten Führungskräfte weiter.

Die Verbesserung der Leistung und der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, insbesondere mithilfe des Mitarbeitergesprächs, wird unter dem Begriff Leadership Process gefasst.

Potenzial von Mitarbeitern erkennen und weiterentwickeln

„Aufstieg vor Neueinstieg“ lautet das Credo bei MAN. Entscheidend ist daher, geeignete Kandidaten für die spätere Übernahme von Führungspositionen frühzeitig zu identifizieren. Das wichtigste Instrument dafür ist die alle zwei Jahre stattfindende Potenzialeinschätzung. Alle Führungskräfte sind aufgefordert, Talente zu erkennen und Human Resources zu benennen. Mitarbeiter, die über zwei, drei Jahre hinweg ihre Aufgaben sehr gut gemacht haben, müssen die Chance für einen Karriereschritt bekommen. Mitarbeiter mit Potenzial zu erkennen und weiterzuentwickeln, gehört bei MAN zu den Aufgaben jeder Führungskraft.

Obwohl es sich vor allem um „weiche“ Kriterien sowie eine Einschätzung von erst künftig zu erbringenden Leistungen handelt, versucht MAN, das Verfahren möglichst objektiv und vor allem für alle Mitarbeiter transparent durchzuführen. Es gilt das Mehraugenprinzip, kein Vorgesetzter kann allein entscheiden. Standardisierte Fragebögen, die von allen Führungskräften für die von ihnen ausgewählten Potenzialträger auszufüllen sind, sorgen für konzernweit vergleichbare Ergebnisse.

Kernkompetenzen für MAN-Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Kompetenz. Neben dem vorhandenen fachlichen Wissen ist hier auch die Bereitschaft zum Erwerb neuen Wissens wichtig. • Unternehmerische Kompetenz. Es geht um die Fähigkeit, gewinnorientierte Entscheidungen zu treffen und neue Aktionsfelder zu erschließen. • Führungskompetenz. Fähigkeit, Verantwortung für andere Menschen zu übernehmen und andere für eine Sache begeistern zu können. • Veränderungskompetenz. Bereitschaft, Wandel und Veränderung als Motor für den dauerhaften Erfolg des Unternehmens zu sehen. • Interkulturelle Kompetenz. Bereitschaft, andere Menschen in ihrer jeweiligen Eigenart zu akzeptieren. • Soziale Kompetenz. Die Fähigkeit, mit anderen Menschen konstruktiv zusammenzuarbeiten sowie Aufgaben gemeinsam zu bewältigen. • Persönliche Kompetenz. Eine Reihe emotionaler und rationaler Fähigkeiten wie Eigenmotivation, Durchhaltevermögen und kritisches Selbstvertrauen.

Abbildung 29: Kernkompetenzen für MAN-Mitarbeiter

Die MAN Kompetenzen helfen bei der Auswahl der Potenzialträger und damit der Coachees.

Bei der Potenzialeinschätzung bewertet der Vorgesetzte den von ihm ausgesuchten Kandidaten anhand der MAN-Kompetenzen, zugleich nimmt dieser eine Selbsteinschätzung vor. In einer darauf folgenden Integrationsrunde besprechen die Führungskraft, deren Vorgesetzter sowie ein Vertreter der Abteilung Human Resources die Einschätzung sowie die Entwicklungsmöglichkeiten des jeweiligen Mitarbeiters.

Danach erhält dieser eine Rückmeldung. Bei einer Einstufung als Potenzialträger wird er seinem Stärken- und Schwächenprofil entsprechend weiterentwickelt.

Mitarbeiter, die das Potenzial zeigen, kurz- und mittelfristig eine nächste Führungsposition übernehmen zu können, durchlaufen ein Assessment-Center, um die Qualität der Besetzungsentscheidung zu sichern. Mögliche Kandidaten für eine Position in der obersten Führungsebene unterhalb des Vorstands nehmen an einem Management-Audit teil. Dabei handelt es sich um Einzelaudits, die durch externe Berater durchgeführt werden.

Die Abteilung Human Resources gewinnt durch die Potenzialeinschätzungen einen genauen Überblick über die Personal- und Nachwuchssituation in der gesamten MAN Gruppe mit ihren weltweit rund 50.000 Mitarbeitern. Durch das formalisierte Verfahren bekommt die Abteilung Human Resources vergleichbare Daten aus allen Geschäftsbereichen. Damit erhalten auch Kandidaten aus außereuropäischen Ländern gleiche Karrierechancen wie ihre europäischen Kollegen. Gerade für eine gesunde Mischung (Diversity) innerhalb der international ausgerichteten Unternehmensgruppe ist es wichtig, Mitarbeitern aus allen Ländern und Kontinenten die Chance zur Übernahme von Führungsverantwortung zu bieten. Sehr wichtig ist die Transparenz des Verfahrens für alle Mitarbeiter. Chancengleichheit und Aufstiegsmöglichkeiten werden dadurch sichtbar.

Diversity bedeutet für MAN auch, den Anteil von Frauen in dieser traditionell männerorientierten Branche zu steigern. Bereits für Studentinnen gibt es Förderungen, innerhalb der MAN Gruppe werden weibliche Potenzialträgerinnen durch Mentoring-Programme unterstützt. Knapp sieben Prozent der Führungskräfte sind heute Frauen. MAN ist mittlerweile im Gender Dax gelistet – eine Auszeichnung für das Engagement auf diesem Gebiet.

Für Führungskräfte gibt es außerdem als zusätzliches, freiwilliges Angebot das 360-Grad-Feedback, um das Selbstbild mit den Einschätzungen der Menschen in der beruflichen Umgebung vergleichen zu können. Mithilfe eines Onlinesystems werden dafür Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und teilweise auch Kunden befragt. Die Führungskraft erhält einen anonymisierten Feedbackbericht. Potenzialeinschätzung und 360-Grad-Feedback sind wichtige Quellen, um Coachingziele zu identifizieren.

Instrumente der individuellen Weiterentwicklung

Sind Mitarbeiter mit Potenzial für Führungsaufgaben identifiziert, werden sie systematisch innerhalb der MAN Gruppe weiterentwickelt. Neben Programmen der MAN Executive Academy sowie konzernweiter Jobrotation gibt es Mentoring- und Coachingprogramme. Beim Mentoring unterstützt eine hierarchisch höher gestellte Führungskraft – allerdings nicht der direkte Vorgesetzte – als Berater und Förderer einen Mitarbeiter bei seiner beruflichen Weiterbildung. Mentoring gibt es

für verschiedene Zielgruppen: für Stipendiaten aus der Universität, für Trainees sowie für Potenzialträger.

Für Führungskräfte gibt es unabhängig davon ein exklusives Coachingprogramm, das unter dem Motto „Coach your future“ zielgerichtet helfen soll, Führungskompetenzen auszubauen. Während beim Mentoring erfahrene Insider Ratschläge erteilen, geht es beim Coaching um Hilfe zur Selbsthilfe. Der Coach ist immer ein externer Fachmann. Coaching ist eine professionelle, individuelle Begleitung einer Führungskraft. Angestrebt wird eine nachhaltige Veränderung von Verhalten und Wahrnehmung des Coachees. Das Coaching setzt dabei an den vorhandenen Kompetenzen und Stärken des Coachees an. Es geht darum, seine individuellen Handlungsoptionen zu erweitern. Leitende Mitarbeiter, die beispielsweise einen sehr mitarbeiterorientierten Führungsstil haben, können lernen, wie sie in bestimmten Situationen auf einen ziel- und aufgabenorientierten Stil zurückgreifen können.

Praxis-Tipp: Coaching als Auszeichnung

Damit die Mitarbeiter gegenüber Coachingangeboten offen sind, muss klar kommuniziert werden, dass sie der individuellen Weiterentwicklung von überdurchschnittlichen Mitarbeitern dienen. Immer noch hält sich in vielen Köpfen das negative Vorurteil, dass Coaching dem Überwinden von persönlichen Defiziten diene. Die Coachees müssen wissen, dass es um eine Hilfestellung zur individuellen Potenzialerweiterung geht, von der sie persönlich profitieren.

Im Gegensatz zu Training und Seminar beschäftigt sich ein Coaching mit einem einzelnen Mitarbeiter und setzt bei seiner Persönlichkeit und seinem individuellen Verhalten an. Im Endeffekt führt dies zu nachhaltigeren Verhaltensänderungen als die Teilnahme an Gruppenveranstaltungen. Coaching kann damit für bestimmte Zwecke ein effizienteres Instrument als ein Seminar sein.

Ablauf des Coachings

Für jedes Coaching werden bereits im Vorfeld individuelle Ziele sowie ein Zeitplan festgelegt. Die Zielsetzung ergibt sich vor allem aus den Ergebnissen der Potenzialeinschätzung, dem Mitarbeitergespräch und dem 360-Grad-Feedback. Wenn dabei ein Entwicklungsbedarf festgestellt wird und die Abteilung Human Resources Coaching für ein geeignetes Instrument hält, werden nach Gesprächen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem die Ziele des Coachings bestimmt. Nach einem ersten Gespräch zwischen Coachee und Coach können diese Ziele dann eventuell – immer in Absprache mit dem Vorgesetzten und einem Mitarbeiter der Abteilung Human Resources – noch einmal verändert oder erweitert werden. Coachees, Vorgesetzte und Human Resources vereinbaren Entwicklungsziele, die mit dem Coaching angestrebt werden. Transparenz und die Einbeziehung aller Beteiligten in die Planung sind Voraussetzung für den Erfolg der Maßnahme. Die angestrebten Entwicklungsziele kommen bei MAN häufig aus den Themenfeldern Veränderungsmanagement, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Selbstvermarktung und Networking.

MAN setzt ausschließlich externe Coachs ein. Außenstehende bringen neben ihrer Fachkompetenz und ihren Erfahrungen auch eine gewisse Distanz zum Unternehmen mit. Diese externe Perspektive wird als Bereicherung des Coachingprozesses gesehen. Das liegt vor allem daran, dass ein externer Coach bei sensiblen Themen schneller das Vertrauen des Coachees gewinnt.

Für die Auswahl der externen Coachs gibt es bei MAN einen formalisierten Prozess. Nach der Bewerbung der Coachs findet eine Vorselektion statt. Dann folgen standardisierte Interviews durch Mitarbeiter der Human Resources und schließlich erfolgt – bei Eignung – die Aufnahme in den MAN Coachpool. Für die Auswahl werden folgende Kriterien zugrunde gelegt:

Auswahlkriterien für Coachs bei MAN SE
<ul style="list-style-type: none"> • Fundierte praktische Beratungs- und Coachingkompetenz <ul style="list-style-type: none"> 0 - namhafte Referenzen 1 - Zusatzausbildung als Coach 2 - Studienrichtung (Psychologie und Betriebswirtschaft) • Erfahrungen in der Industrie (möglichst mit MAN vergleichbare Unternehmen) • Führungserfahrung (eigene Leitungserfahrung ist unverzichtbar) • Persönliche und Verhaltenskompetenz (Persönlichkeit und Verhalten sollten zur MAN Unternehmenskultur passen)

Abbildung 30: Auswahlkriterien für Coachs bei MAN SE

Für jedes einzelne Coaching wird von Human Resources ein Coach entsprechend seiner Qualifikation und der geplanten Inhalte aus dem Pool ausgewählt.

Ein Coaching dauert im Regelfall zwischen sechs und zwölf Monaten, es finden gewöhnlich sechs Sitzungen statt. Vorneweg gibt es ein Setup-Meeting, in dem sich Coach und Coachee kennenlernen und über die angepeilten Ziele sprechen. Dieses Kennenlernen ist wichtig, denn wenn die Chemie zwischen den beiden Partnern nicht stimmt, muss ein anderer Coach gesucht werden. Voraussetzung für den Erfolg ist ein professionelles Vertrauensverhältnis zwischen den beiden. Sowohl Coach als auch Coachee können deshalb die Zusammenarbeit mit dem jeweils anderen ablehnen. In der Praxis geschieht dies jedoch äußerst selten. Mitarbeiter, die sich persönlich nicht verändern wollen oder dem Coaching skeptisch gegenüberstehen, werden dafür nicht ausgewählt.

Nach der Hälfte der Sitzungen findet zwischen dem Coachee und der Human Resources ein Zwischengespräch statt. Am Ende des Programms steht ein Abschlussgespräch. Das gesamte Coaching läuft damit auf zwei Ebenen ab: nicht nur zwischen Coachee und Coach, sondern auch auf betrieblicher Ebene bei MAN SE. Wichtig ist, dass persönliche Informationen aus den Gesprächen absolut vertraulich behandelt werden. Was der Coach von der Führungskraft erfährt, gelangt nicht an Dritte.

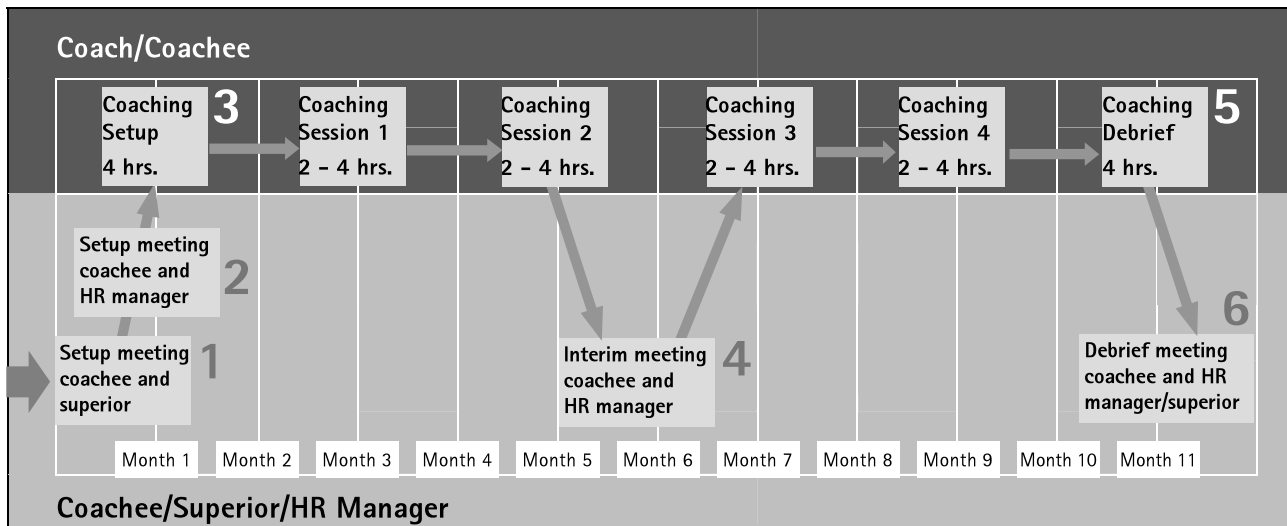


Abbildung 31: Ablauf des Coachingprozesses bei MAN SE

Im Coachingprozess gibt es bei MAN eine klar definierte Rollenverteilung:

- **Der Coachee.** Der Coachee verpflichtet sich für den Zeitraum des Coachings zur intensiven Arbeit an den Themen, die ihn bei der Erreichung der vorab definierten persönlichen Zielsetzung unterstützen.
- **Der Coach.** Der Coach bringt Wissen, Erfahrung und seine professionelle Kompetenz in das Coaching ein. Er stellt in der Zusammenarbeit mit dem Coachee sicher, dass die gemeinsam vereinbarten Coachingziele wirksam und nachhaltig erreicht werden.
- **Der Vorgesetzte.** Der Vorgesetzte wird zu Beginn und zum Abschluss des Coachingprozesses mit einbezogen. Bei der Definition der Entwicklungsziele und bei der persönlichen Standortbestimmung ist der Vorgesetzte wichtiger Impulsgeber für den Coachee.
- **Human Resources.** Die Verantwortlichen unterstützen und begleiten alle Beteiligten im gesamten Prozess. Gemeinsam mit dem Vorgesetzten sind sie Auftraggeber für die Durchführung des Coachings. Die Verbindlichkeit des Coachingprozesses wird durch Vertragsgestaltung und Erfolgsmessung sichergestellt.

Um den Erfolg des Programms einschätzen zu können, ist eine Evaluation unerlässlich.

Erfolgsfaktoren im Coachingprozess

- Personalentwicklungsinstrumente wie Vorgesetztenbeurteilung, Potenzialanalyse etc. sind im Unternehmen etabliert. Coachingbedarfe werden aus diesen Instrumenten abgeleitet.
- Der/die für die Betreuung von Coachings zuständige(n) Personalverantwortliche(n) verfügen über Beratungskompetenz im Hinblick auf das Erkennen von Coachingbedarf.
- Vorgesetzte werden ins Boot geholt: Ihre Zustimmung zum Coaching wird vorab eingeholt, ggf. werden sie auch intensiver in den Prozess eingebunden.
- Das Briefing des Coachs vor dem Erstkontakt mit dem Coachee beinhaltet neben Coachinganlass und -zielen auch Informationen zum Umfeld, zur Historie und zu den Hintergründen des Anliegens.
- Rollenerwartungen an den Coach bzw. realistische Erwartungen an das Coaching sind sowohl mit dem Coachee als auch mit den Vorgesetzten abgeklärt.
- Die Ziele des Coachings werden zu Beginn schriftlich fixiert. Sie sind in Form von konkreten Erfolgskriterien operationalisiert.
- Im Coachingkontrakt sind Diskretionsregeln vereinbart, die nicht nur den Coach betreffen, sondern auch den Prozessverantwortlichen in die Pflicht nehmen.
- Im Coachingkontrakt wird ein Zwischenfeedback an den Prozessverantwortlichen festgeschrieben.
- Die Form des Feedbacks am Coachingende ist bereits im Kontrakt festgelegt.
- Der Prozessverantwortliche holt am Ende des Prozesses Feedback vom Coachee ein. Im Anschluss gibt er dem Coach ein Feedback.
- Coachingprozesse werden evaluiert, Veränderungen im Arbeitsumfeld bzw. Unternehmenskontext werden abgefragt.
- Die Evaluation findet ca. 3 bis 6 Monate nach Coachingende statt, sodass Veränderungen (voll) wirksam und im Umfeld wahrnehmbar werden konnten.

Abbildung 32: Erfolgsfaktoren im Coachingprozess

Zum einen findet die Evaluation auf der Coach-/Coacheeebene statt. In der letzten Sitzung (Debriefing) wird eine gemeinsame Einschätzung der Zielerreichung vorgenommen. Rund sechs Monate später wird ein standardisierter Fragebogen an den Coachee geschickt, dem sich manchmal auch ein telefonisches oder persönliches Gespräch anschließt. Bei MAN wird die Zielerreichung ebenfalls überprüft. Da es sich normalerweise um „weiche“ Ziele handelt, können keine „harten“ Zahlen erhoben werden. Wichtigstes Mittel ist deshalb die Beobachtung des Vorgesetzten, auf dessen Initiative hin es ja oft zum Coaching kam. Daneben können die Einschätzungen aus dem alle zwei Jahre stattfindenden 360-Grad-Feedback genutzt werden. Durch den Vergleich der Ergebnisse vor und nach dem Coaching kann abgelesen werden, inwieweit sich das Verhalten tatsächlich verändert hat.

Coachingprogramme haben sich in allen Geschäftsbereichen der MAN Gruppe in den vergangenen Jahren als effektives Mittel der internen Entwicklung von Füh-

rungskräften erwiesen. Dies liegt auch daran, dass Coaching nicht als isolierte Maßnahme betrachtet wird, sondern in den Prozess des Leadership Supply fest eingebunden ist. Bereits die Coachingziele werden aus diesem Prozess heraus definiert. Die Teilnahme an einem Coaching wird von den MAN-Mitarbeitern als Mittel zur persönlichen Weiterentwicklung akzeptiert, da es allein Führungskräften und Potenzialträgern offen steht: Einen Coach haben eben nur die Besten.

3 Erfolgreiche Teams bilden und entwickeln

Wo gehobelt wird, da fallen Späne. Wo Menschen in Teams zusammenarbeiten, kommt es zwangsläufig zu Konflikten. Teamarbeit lebt von Informationsaustausch und Kommunikation und bedeutet ein Hierarchie übergreifendes Geben und Nehmen. Und so ist erfolgreiche Teamarbeit der beste Ausdruck für die hohe Flexibilität aller Beteiligten. Gleichzeitig kann eine nicht funktionierende Zusammenarbeit im Team zu unnötigen Kosten für das Unternehmen führen. Aufgrund menschlicher Konflikte werden Projekte verschleppt, der Informationsaustausch wird vernachlässigt und so steigen die Kosten ins Unermessliche und der Projektabschluss rückt in weite Ferne. Um einer solchen Entwicklung entgegenzusteuern, gilt es, Teams in ihrer Entwicklung so zu unterstützen, dass sie die notwendigen Kompetenzen zur Konfliktvermeidung selbst hervorbringen und die Fähigkeiten ihrer Mitglieder weitreichender nutzen können.

Teamarbeit ist Standard, Erfolg nicht!

Kaum ein Unternehmen kommt heute ohne die Aufteilung der Mitarbeiter in Teams aus. Der Mitarbeiter ist immer weniger das einzelne Individuum und immer mehr Teil einer größeren Gruppe, die ein gemeinsames Ziel verfolgt. Doch ob die gemeinsame Arbeit auch erfolgreich ist, wird von vielen Faktoren beeinflusst, wie z. B. von:

- der klaren Formulierung der zu erreichenden Ziele,
- einem ausgewogenen Verhältnis von Stärken und Beiträgen der einzelnen Teammitglieder,
- gemeinsamer und individueller Motivation sowie
- der bereitgestellten Infrastruktur und den organisatorischen Rahmenbedingungen.

Wie das Team seine ihm innewohnenden Kompetenzen und das ganze Spektrum seiner Erfahrungen nutzt, entscheidet über den erfolgreichen Ausgang eines Projekts.

Ein erfolgreiches Team zu bilden und langfristig zu entwickeln, bedeutet für beide Seiten große Verantwortung. Als Führungskraft oder Personalentwickler haben Sie den Blick von außen. Die zwischenmenschlichen Indikatoren für Probleme bleiben Ihnen jedoch oft verborgen. Als Teammitglied kennen Sie die vielen persönlichen Beschleuniger und Bremsen/r, können sich jedoch nur schwer aus dem Team lösen und unparteiisch Stellung beziehen.

Die Bildung eines Teams basiert auf einer dafür offenen, flexiblen Unternehmenskultur. Sie muss dem Team neben seinen Aufgaben auch Kompetenzen und Verantwortung übertragen sowie Entscheidungs- und Handlungsspielräume ermöglichen.

Dieses Kapitel gewährt Ihnen Einblicke und gibt Ihnen Instrumente an die Hand, um erfolgreiche Teams zu bilden. Sie erfahren, wie Sie Ziele und Aufgaben des Teams klar formulieren und wie Sie den Beitrag und die Stärken jedes einzelnen Teammitgliedes für die gemeinsame Aufgabe definieren. Wir betrachten die Wichtigkeit von gemeinsamen Werten für das Team. Sie erfahren mehr über einen Entwicklungsprozess für gemeinsame Teamwerte, der das neu gebildete Team auf seine Aufgabe einschwört und die Entwicklung einer gemeinsamen Werteorientierung begleitet.

Ziele und Aufgaben des Teams klar formulieren – das Ziel in all seinen Facetten kennen

Welche Erfahrung würden Sie machen, wenn Sie jeden Ihrer Teammitglieder nach seinen Aufgaben und Zielen fragen würden? Sie bekämen sicherlich eine Vielzahl verschiedener Antworten. Antworten, die sich gleichen und sich ergänzen. Aber auch Antworten, die sich widersprechen. Wie kann das passieren?

Das Problem unerreichter Ziele beginnt an zwei neuralgischen Punkten:

- Team- und Projektziele werden häufig unklar beschrieben, das zu erbringende Ergebnis bleibt nicht eindeutig messbar. Der Prozess zur Zielerreichung ist dann ebenso schwammig wie das Ergebnis, das für den einen früher erreicht ist als für den anderen.
- Jedes Teammitglied hat ein anderes Verständnis des Wortes „Ziel“. Für den einen bedeutet es Ergebnis, für den anderen Absicht und wieder ein anderer nennt es Soll-Ist-Vergleich.

Wie wollen Sie nun mit diesem unterschiedlichen Verständnis umgehen und das Ziel präzise bestimmen? Wird ein Ziel verkündet, ist längst noch nicht klar, dass es jeder verstanden hat und auch für sinnvoll hält. Ziele müssen gemeinsam erarbeitet und vereinbart werden sowie in einen plausiblen Kontext eingebettet sein. Nutzen Sie klare Fragen, die eindeutige Antworten hervorbringen. Denn es geht nicht nur um eine Zieldefinition als Wegweiser, sondern um eine gründliche Festlegung von Parametern, nach denen das Team seine Arbeit ausrichtet und organisiert. Die richtige Formulierung des Zieles entscheidet über den Erfolg des Teams. D. h., Ausgangssituation und Ziel müssen bekannt sein, damit alle (Teil-)Aufgaben ge-

plant werden können. Denn eine Aufgabe gilt nur dann als erfolgreich abgeschlossen, wenn das vereinbarte Ergebnis vorliegt. Woran merken Sie, dass ein Ziel erreicht wurde?

Ziele werden vereinbart, Aufgaben werden bearbeitet

Beachten Sie bei der Formulierung der Ziele den Unterschied zwischen Ziel und Aufgabe. Häufig sind diese beiden Begriffe nicht deckungsgleich. Während das Ziel einen zukünftigen Endpunkt markiert und das durch Teamleistung zu erreichende Ergebnis festlegt, ist die Aufgabe als gegenwärtiger Arbeitsauftrag zu verstehen und beschreibt ein konkretes „To-do“, welches der Erreichung dieses Zieles dient. Eine Aufgabe kann sowohl als Einzelleistung eines Teammitglieds als auch als Teamleistung erbracht werden.

Vergewissern Sie sich, dass das Team in der Anfangsphase eines Projekts ein gemeinsames Verständnis von seinem Auftrag hat. Hierzu trägt eine konstruktive Arbeitsatmosphäre ebenso bei wie der Einsatz eines (externen) Moderators, der dem Team ein gemeinsames Arbeiten ermöglicht, indem er alle Teammitglieder einbindet und durch eine genaue Zielklärung den Prozessablauf sichert. Zur Definition der richtigen (Teil-)Ziele ist es wichtig, dass das Team alle dazu erforderlichen Informationen hinsichtlich Erwartungen, Vorgaben, Rahmenbedingungen, tangierende Vorhaben und deren Ziele etc. kennt.

Checkliste: Zielklärung
<ul style="list-style-type: none"> • Welche (Teil-)Ziele sollen erreicht werden? In welchem Zeitrahmen soll dies passieren? Welche Arbeitsetappen und Meilensteine können festgelegt werden? • Wer sind die Beteiligten an der Aufgabe? Wer – außer den Teammitgliedern – hat welchen Einfluss auf die Zielerreichung? • Sind die Ziele realistisch und fordern sie die Kompetenzen der Teammitglieder? Woran wird die Erreichung der (Teil-)Ziele gemessen? Welche quantitativen und qualitativen Messgrößen oder Erfolgsparameter sollen als Zielwerte vereinbart werden? • Wozu dient das Endergebnis? Welche Bedeutung und welchen Nutzen hat die Erreichung der Ziele für jeden Einzelnen, das Team und das Unternehmen? • Trägt jedes Teammitglied das Ziel mit? Ist jeder mit der festgelegten Art und Weise der Verwirklichung einverstanden? • Was sind die nächsten Schritte nach dem Erreichen des Ziels?

Abbildung 33: Checkliste: Zielklärung

Für die Festlegung von eindeutigen Teamzielen sprechen auch Johnson und Johnson (1996) und definieren Argumente wie z. B. das Ziel als Orientierungshilfe und Leitplanke für alle Aktivitäten des Teams. Teamziele stärken die Identifikation und Motivation und erfordern die Bestimmung von effizienten Prozeduren und Ar-

beitsmethoden. So wird durch koordiniertes Handeln die Leistung des Teams gesteigert.

Einen wichtigen Einfluss auf die Teamziele und ihre Erreichbarkeit haben die mit ihnen verbundenen Erfahrungen und Gefühle.

Praxis-Tipp: Lassen Sie Ihr Team seine Geschichte erzählen

Bringen Sie Ihr Team zu einem Gedankenaustausch auf zwei Ebenen zusammen. Nutzen Sie die sachliche Ebene zum Austausch von Informationen, die zum Erreichen des Zieles notwendig sind. Nutzen Sie dabei auch früher gemachte Erfahrungen und sammeln Sie gemeinsam Fakten. Ermutigen Sie Ihre Teammitglieder, ihre mit den Erfahrungen verbundenen Gefühle wie Freude, Stolz, Druck, Frustration etc. zu benennen. Das Schaffen einer Gefühlsebene bewirkt eine schnellere Integration der Teammitglieder. Sie erhöht über das gemeinschaftliche Gefühl, im Team anerkannt zu sein, die Motivation und bewirkt eine Verbesserung der Leistungen. Beachten Sie die Formel: Sprache + Gefühl = Integration und Motivation.

Teamkompetenz entwickeln – den Beitrag und die Stärken jedes Einzelnen zur Zielerreichung definieren

Ähnlich einer Familie ist auch ein Team ein soziales System, welches sich in einem ständigen Entwicklungsprozess befindet. Neben dem Ziel und der Vorgehensweise sollte auch der sich aus der gemeinsamen Arbeit ergebende Nutzen für jeden Einzelnen und das Unternehmen gemeinsam erarbeitet werden. Dazu bedarf es der Integration jedes einzelnen Teammitglieds, damit das Team optimale Leistungen erbringen kann.

Praxis-Tipp: Schaffen Sie die erforderlichen Rahmenbedingungen für erfolgreiche Teamarbeit

Dazu gehören z. B.

- konkrete Zielvorgaben und Arbeitsanweisungen,
- Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen und Kapazitäten,
- Verantwortungsdelegation, Handlungs- und Entscheidungsspielraum.

So tragen Sie dem sich weiterentwickelnden System „Team“ Rechnung und stärken die Teammitglieder durch Ihre Wertschätzung und Ihr Vertrauen in ihre Arbeit. So erhalten Sie langfristig die Motivation und Leistungsbereitschaft aller Teammitglieder.

Im Rahmen einer Teambildung oder Teamentwicklung stellt sich immer auch die Frage: Welchen Beitrag leistet jedes Teammitglied zur Erreichung des Ziels und zur Weiterentwicklung des Teams?

Damit einher gehen die jedem Teammitglied zugewiesene Rolle sowie die damit verbundenen Aufgaben und Verpflichtungen. Jedes Teammitglied sollte für sich folgende Fragen beantworten:

- Welche meiner Stärken (Kompetenzen und Erfahrungen) kann ich dem Team geben?
- Welche meiner Talente kann ich einbringen und damit einen über die Erfüllung meiner Arbeitsaufgaben hinausgehenden Beitrag für das Team leisten?

Die Beiträge der Teammitglieder sind nicht nur fachlicher, sondern auch sozialer Natur. Das zeigt sich insbesondere in der Art und Weise der Zusammenarbeit im Team und des Zusammenspiels mit den anderen Teammitgliedern.

Zur Erforschung der einzelnen Beiträge im Team eignet sich z. B. das persolog® Teamdynamik-Profil. Angesichts des ständigen Wechsels von Teamzusammensetzungen und Teamaufgaben ist das Wirken von Teamdynamik nicht immer offensichtlich. Umso wichtiger ist es, sie anschaulich zu machen und für eine Optimierung zu nutzen. Das Teamdynamik-Profil betrachtet nicht die verschiedenen fachlichen und organisatorischen Rollen innerhalb eines Teams. Vielmehr wird der spezifische Beitrag jedes Einzelnen zur Gesamtleistung des Teams analysiert und interpretiert.

Das Teamdynamik-Profil gliedert sich in folgende drei Arbeitsschritte, durch die mit entsprechenden Hilfsmitteln aussagefähige Ergebnisse erzielt werden:

1. Analyse der persönlichen Erfahrungen und Gefühle zu einer spezifischen Team-situation anhand eines strukturierten Fragebogens
2. Auswertung der Ergebnisse aus dem Fragebogen und Darstellung in Form eines Flächendiagramms
3. Interpretation der im Flächendiagramm dargestellten Ergebnisse

Ziel ist es dabei, dass jedes Teammitglied sein individuelles Verhalten erkennt und versteht, welche Überzeugungen, Werte, Einstellungen und Emotionen diesem zugrunde liegen. Aus den Verhaltensweisen können bis zu sieben Beiträge (wie z. B. ermöglichend, koordinierend, verbindend) resultieren, die ein Teammitglied im Rahmen der Zusammenarbeit leisten kann. Mit dem Teamdynamik-Profil kann das Team Merkmale und Verbindungen, Chancen und Grenzen gemeinsam erarbeiten. So können sich alle Teammitglieder aktiv und lösungsorientiert in den Teamentwicklungsprozess einbringen und ihre eigene Teamfähigkeit weiterentwickeln.

Mit dem Einsatz von Teamentwicklungsverfahren können Sie die Prozesskompetenz Ihrer Mitarbeiter erweitern und Reibungsverluste im Team vermindern. Auf Basis des Istzustands eines Teams und unter Berücksichtigung der Beitragsmöglichkeiten jedes einzelnen Teammitglieds können Sie frühzeitig Schwachpunkte identifizieren und durch entsprechende Aktivitäten eine Ausgewogenheit im Team herstellen.

Teamkompetenz entwickeln

Die Stärken, Talente und Beiträge der Teammitglieder stehen in einem ständigen Dialog miteinander und beziehen sich hier insbesondere auf die sozialen Umgangsstärken wie z. B. das Lösen von Konflikten, das Einhalten von Werten und Regeln oder das Führen des Teams. Gleichzeitig sind dies die Stellen, an der Teamentwicklung ansetzen und Teamkompetenz erhöht werden kann.

Kitz und Nöbauer (2008) beschreiben Teamkompetenz als Ergebnis eines ganzheitlichen Teamprozesses – d. h., Teamkompetenz als Fähigkeit des Teams, seine eigenen Kommunikations- und Handlungsprozesse zu reflektieren und selbst organisiert Muster zu bilden, die für die gemeinsame Arbeit als angemessen empfunden und bewusst festgelegt werden.

Betrachtet man das Team als ein größeres soziales System, bedeutet Teamkompetenz die situationsabhängige Entwicklung der Teamprozesse durch das Team selbst. So bleibt es unter sich verändernden Rahmenbedingungen weiterhin leistungsfähig. Aufgabe einer Teambildung ist es immer, unterschiedliche Teammitglieder zusammenzubringen und deren Stärken zu kombinieren. Ein einfaches Beispiel: Eine Gruppe Visionäre könnte zwar jede Menge neuer Ideen haben, aber nur mit Unterstützung von Kritikern und Umsetzern können sie diese auch tatsächlich realisieren. Sitzen nur Kritiker zusammen, werden Projekte im Nichts enden. Die umsetzungsstarken Mitarbeiter hätten keine Arbeit ohne die Ideen der Visionäre.

Praxis-Tipp: Achten Sie auf die richtige Zusammensetzung Ihres Teams!

In optimal zusammengesetzten Teams ergänzen sich die Stärken der Einzelnen: Der Visionär liefert die Ideen. Der Kritiker hinterfragt alles und der umsetzungsstarke Mitarbeiter verwandelt diese Ideen z. B. in marktfähige Produkte/Dienstleistungen.

Doch Achtung! Überrepräsentierte Stärken können zu Schwächen werden und den Prozess behindern. In der Phase des kritischen Hinterfragens neuer Ideen könnten z. B. weitere visionäre Ideen hinderlich sein. Haben die Teammitglieder jedoch ihren Anteil am Prozess, die optimale Phase ihres Mitwirkens und den Gesamtprozess verstanden, dann fällt es ihnen auch leichter, den Moment ihres Einsatzes abzuwarten.

Stärken und Beiträge im Projekt und im Team erfolgreich verknüpfen

Nehmen Sie sich für die Definition der Stärken und Beiträge mindestens einen halben Tag Zeit, an dem Ihr Team ungestört für sich arbeiten kann. Schaffen Sie dafür einen entsprechenden Raum, in den Störungen aus dem Tagesgeschäft nicht eindringen können, und legen Sie ausreichend Material wie Flipchartbögen, Marker, Moderationskarten etc. bereit.

Erarbeiten Sie die Stärken und die Beiträge aller Teammitglieder in folgenden drei Schritten. Voraussetzung dafür sind gegenseitiges Vertrauen im Team und eine sehr gute Selbst- und Fremdwahrnehmung jedes einzelnen Teammitgliedes.

1. Identifizieren der erforderlichen Fähigkeiten zur Teamarbeit

Notieren Sie die wichtigsten Punkte des Projektauftrags auf einem Flipchartbogen und hängen Sie ihn für alle sichtbar auf. Lassen Sie nun die Teammitglieder Fähigkeiten und Stärken benennen, die sie für die Erfüllung des Projektauftrags für notwendig halten und schreiben Sie diese auf Moderationskarten. Hier sollen sowohl fachliche als auch operative und soziale Kompetenzen genannt werden.

2. Zuordnen der Fähigkeiten zu den einzelnen Teammitgliedern

Lassen Sie jetzt die Teammitglieder sich gegenseitig diejenigen aufgeschriebenen Fähigkeiten zuordnen, von denen sie meinen, dass ihr Teamkollege diese Fähigkeit besitzt. Idealerweise geben sie dazu auch ein konkretes Beispiel aus ihrem Arbeitsalltag, das diese zugeordnete Fähigkeit repräsentiert. Alternativ können sich die Teammitglieder ihre Fähigkeiten auch selber aussuchen und vor dem Team entsprechende Beispiele dazu bringen. Lassen Sie die Gruppe diskutieren und greifen Sie nur leitend ein, wenn ein Kollege mit den ihm zugewiesenen Stärken und Beiträgen nicht einverstanden ist. Nutzen Sie dies als Anstoß zu einem kurzen Exkurs zum Thema Selbst- bzw. Fremdeinschätzung und stellen Sie den Wert der einzelnen Stärken für das Team und die gemeinsame Aufgabe in den Vordergrund. Lassen Sie das Team Ausdrucksmöglichkeiten für Wertschätzung finden, z. B. Applaus für jeden Kollegen. Vielleicht finden Sie ein Wertschätzungsritual, welches das Team in seinen Arbeitsalltag integrieren kann, z. B. einen selbst erdachten Orden, einen kleinen Wanderpokal oder Ähnliches. Das motiviert die Teammitglieder, ihre Stärken zu zeigen und Anerkennung zu geben.

3. Festlegen der Projektphasen und der dafür verantwortlichen Teammitglieder

Definieren Sie deren Aufgaben im Projektzusammenhang und notieren Sie die dafür benötigten Stärken der einzelnen Mitarbeiter.

So entsteht die Basis für einen Projektplan, der die Stärken der einzelnen Teammitglieder berücksichtigt. Vergessen Sie dabei bitte nicht die Mitarbeiter, die nur in bestimmten Phasen in das Projekt eingebunden sein werden. Beziehen Sie sie in diesen Prozess mit ein, so werden sie sich besser in das Team aufgenommen fühlen.

Um den Teammitgliedern die Synergieeffekte ihrer Stärken plastisch darzustellen, nutzen Sie einen weiteren Flipchartbogen. Zeichnen Sie ein „Teamhaus“ und setzen Sie als Dach das Ziel ein. Jedes Teammitglied zeichnet sich selbst als Symbol unter das Dach und notiert um sich herum seine Stärken und Fähigkeiten. Dann gilt es, untereinander Verbindungsfäden zu ziehen, die im Dach, dem Ziel, enden. Verwenden Sie hierfür Wollfäden o. Ä. Diese können die Teammitglieder zum Schluss als Erinnerung daran mitnehmen, dass alle an einem Strang ziehen und sich gegenseitig unterstützen.

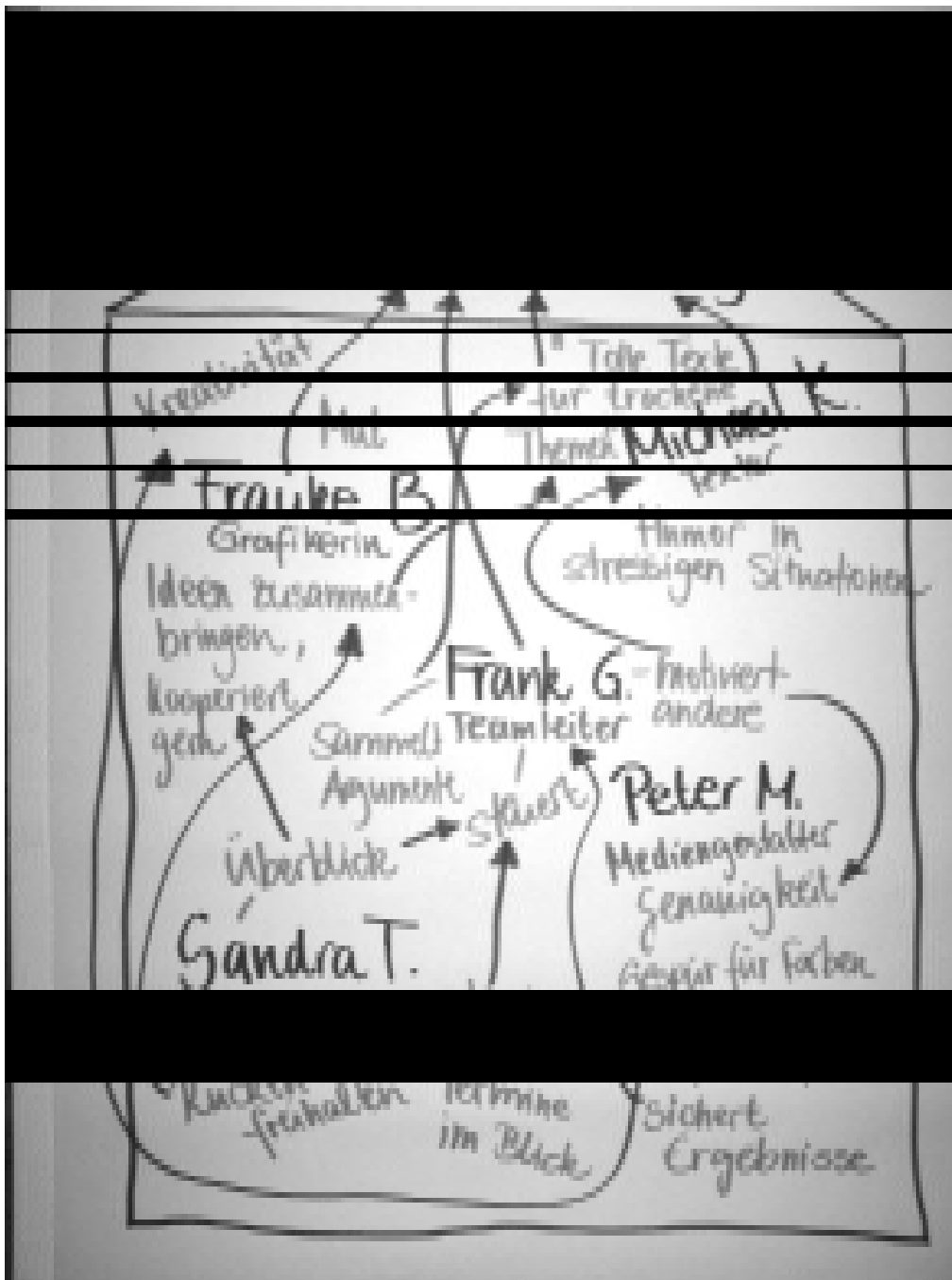


Abbildung 34: Das Teamhaus

Praxis-Tipp: Teammitglieder fordern und fördern

Im Arbeitsalltag kann das Bewusstsein für die eigenen Stärken untergehen. Ermutigen Sie Ihre Teammitglieder immer wieder, ihre Stärken einzubringen, indem Sie sie darauf ansprechen: „Frau H., Sie sind doch diejenige, die so tolle Präsentationen baut! Können Sie das übernehmen? Damit würden Sie den Kollegen F. entlasten und wir können sicher sein, dass unsere Präsentation gut laufen wird.“ Zeigen Sie Wertschätzung für die Arbeit der Teammitglieder, bedanken Sie sich oder äußern Sie Lob über termingerechte Ergebnisse. Es geht darum, „gesehen zu werden“. Ermuntern Sie dazu auch die Teammitglieder.

Ein Wort noch zu den Schwächen. Schwächen können lediglich überrepräsentierte Stärken sein. Sprechen Sie mit Ihren Teammitgliedern darüber, woran sie erkennen können, dass sie ihre Stärken überziehen und so in eine Schwäche kehren. Da gibt es z. B. einen Mitarbeiter, der termintreu arbeitet: Seine Stärke wird zur Schwäche, wenn er seine Kollegen übermäßig belagert und zur Termineinhaltung so sehr drängt, dass es zum Konflikt kommt.

Checkliste: Stärken identifizieren und nutzen

- Ist allen Teammitgliedern klar, welche Kompetenzen und Stärken sie für ihr Projekt benötigen?
- Sind den Teammitgliedern ihre Stärken bewusst und zeigen sie gegenseitig Wertschätzung dafür?
- Haben Sie den Arbeitsprozess mit seinen einzelnen Phasen und den dafür erforderlichen Stärken definiert? Kennen Sie die Stärken Ihrer Teammitglieder und haben Sie diese adäquat eingesetzt?
- Kennen die Teammitglieder die Synergieeffekte ihrer Stärken?
- etc.

Abbildung 35: Checkliste: Stärken identifizieren und nutzen

Fördern Sie das Vertrauen der Teammitglieder in ihre individuellen Stärken. Ermutigen Sie Ihre Teammitglieder regelmäßig, ihre Stärken einzubringen und geben Sie positives Feedback?

Praxis-Tipp: Kombinieren Sie Ihre regelmäßigen Teambesprechungen mit Feedbackrunden

Achten Sie dabei auf eine saubere Trennung der beiden Bereiche. Beginnen Sie erst mit dem Teamfeedback, wenn der Statusbericht beendet wurde.

So bekommt das Team die Möglichkeit, sowohl das Projekt zu betrachten als auch den Kollegen Feedback zu geben. Folgende Fragen könnten dabei beantwortet werden:

- Wie kommen wir voran?
- Was ist bisher gut gelaufen?
- Welche Probleme gab es?
- Wie haben wir sie gelöst und wie zufrieden sind wir damit?
- Was kommt auf uns zu und wie können wir uns jetzt schon darauf vorbereiten?
- Wer kann wen unterstützen?
- etc.

Mit dem Einsatz von ein bis zwei Stunden im Monat führen Sie eine langfristig wichtige Methode für Ihr Team ein und fördern so die Kommunikation und die Anerkennung der Leistungen der anderen. Dadurch steigen die Leistungsbereitschaft, das Selbstbewusstsein und die Zufriedenheit Ihrer Teammitglieder.

Gemeinsame Regeln und Werte als Start in die gemeinsame Aufgabe

Teamarbeit benötigt vor allem Gemeinsamkeiten. Die wichtigste ist das gemeinsame Ziel. Doch es bedarf noch weiterer Voraussetzungen, um aus einem guten ein exzellentes Team zu machen: eine gemeinsame Vision, festgelegte Spielregeln und eine gemeinsame Wertewelt. Den Teamwerten soll in diesem Kapitel besondere Bedeutung zukommen. Sie sind die Leitplanken, zwischen denen sich das soziale Miteinander bewegt. Denn gemeinsame Werte entscheiden über den Erfolg des Teams.

Die Phasen der Teamentwicklung nutzen

Bruce W. Tuckman definierte schon 1965 die vier Phasen der Teamentwicklung: Forming, Storming, Norming und Performing.

- In der Formierungsphase geht es um das gegenseitige Kennenlernen, das Sammeln von Sachinformationen über die Kollegen. Wichtiges Merkmal dieser Phase ist die Suche nach Sicherheit. Die Teammitglieder gehen vorsichtig und höflich miteinander um. Erstes Vertrauen bildet sich.
- In der Stormingphase (Konfliktphase) kommt es durch Konkurrenzverhalten das erste Mal zu Konflikten unter den Teammitgliedern. Die einzelnen Charaktere treten stärker hervor. Grüppchen schließen sich zusammen. In dieser Phase ist es sinnvoll, eine Ablaufstruktur einzuführen und das Ziel nach vorne zu stellen.
- In der Normierungsphase (Regelphase) werden Verhaltensstandards für die Gruppe definiert wie z. B. Zuständigkeiten und Eskalationswege. Kooperation ersetzt damit vorangegangene Konflikte. Um das Ziel zu erreichen, bringt jedes Teammitglied seine Fähigkeiten verstärkt ein. Als neue Qualitäten bekommen Feedback und Austausch größere Bedeutung.
- In der Performingphase (Arbeitsphase) hat das Team „Flughöhe“ erreicht und nutzt alle Ressourcen seiner Mitglieder sinnvoll aus. Das Ziel steht jetzt im Mittelpunkt. Leistung wird abgerufen. Die Selbststeuerungsfähigkeiten sind voll ausgeprägt.

Tuckman fügte 1977 noch eine fünfte Phase – die Auflösungsphase (Adjourning) – hinzu. Sie tritt ein, wenn das gemeinsame Projekt z. B. erfolgreich abgeschlossen wurde oder ein Wechsel bei den Teammitgliedern erfolgt. Trotz des Stolzes auf das Erreichte kann diese Phase auch von Wehmut und sinkender Motivation geprägt sein, da ein bewährtes Team jetzt getrennte Wege gehen muss.

Praxis-Tipp: Führen Sie Ihr Team bewusst durch die einzelnen Phasen

In der Formierungsphase benötigt das Team vor allem Führung und einen sicheren Rahmen zur Vertrauensbildung.

In der Konfliktphase ist es wichtig, dass Sie die Ziele aufzeigen und für einen klaren Ablauf sorgen.

Innerhalb der Regelphase sind Sie Moderator, der die Regelbildung unterstützt. Sie koordinieren hier auch die einzelnen Aufgaben und die Teammitglieder in ihrer Arbeit.

In der Arbeitsphase sind Sie der Hüter des übergeordneten Zieles. Sie erinnern das Team an sein Ziel und die Vision.

In der Auflösungsphase geben Sie den Teammitgliedern Anerkennung für das gemeinsam Erreichte und regen neue Teamentwicklungen an.

Mit der Diskussion einer gemeinsamen Werte- und Teamkultur kann ein Teamprozess eingeleitet werden. Für einen umfassenden Start empfiehlt es sich, dem Team die Möglichkeit zu geben, sich außerhalb des gewohnten Arbeitsumfelds zu treffen und auf die kommenden Aufgaben vorzubereiten. Auch ein bestehendes Team kann bei einem solchen Findungsprozess seine bisherigen Strukturen betrachten und in Bezug auf die neue Aufgabe überdenken.

Starten Sie mit einem Kick-off-Meeting des Teams in die neue Aufgabe. Das ist der Startschuss für das gemeinsame Projekt. Hier werden die Rahmenbedingungen formuliert, die für die Zusammenarbeit gelten sollen. Eine werteorientierte Teambildung schließt hier auch die Definition der Spielregeln ein, nach denen das Team (zusammen-)arbeiten will. Diese basieren auf den persönlichen Werten der Teammitglieder und den äußeren Rahmenbedingungen. Das sind z. B.: respektvoller Umgang miteinander und offene Kommunikation.

Ihr Kick-off-Meeting muss nicht im Unternehmen stattfinden. Wählen Sie einen Ort, an dem sich das Team persönlich finden kann. Gerade für die Definition der Regeln und für das Schaffen des Gefühls von Zusammengehörigkeit sollten Sie einen freundlichen Ort wählen. Bei einer Einladung zu einem Teamessen in entspannter Atmosphäre oder einem gemeinsamen Ausflug, der in das Kick-off-Meeting mündet, können sich Ihre Teammitglieder kennenlernen und aufeinander einstimmen.

Den Inhalt der Aufgabe exakt definieren

Das Kick-off-Meeting kann z. B. aus zwei übergeordneten Teilen bestehen:

- Unser Projekt
- Unsere künftigen Regeln und Werte

Beginnen Sie mit der Erläuterung des Projekts. Informieren Sie die Mitarbeiter genau über den Projektinhalt und die mit dem Auftraggeber vereinbarten Ziele und Leistungen. Diese Informationsphase findet in einer fachlich-sachlichen Atmosphäre statt, in der jeder Mitarbeiter die erläuterten Inhalte gut versteht.

Trennen Sie daher diese Phase genau von der Teamaktivität des gemeinsamen Ausflugs oder Essens. Klären Sie hier auch eventuelle Streitpunkte und Unklarheiten. So vermeiden Sie Verzögerungen und Diskussionen zu einem späteren Zeitpunkt. Stellen Sie sicher, dass jedes Teammitglied die Aufgabe verstanden hat und weiß, welches Ergebnis erbracht werden soll. Vereinbaren Sie die Erfolgsparameter, an denen das Ergebnis gemessen wird, und legen Sie schriftlich Abgabetermine und Meilensteine fest. Halten Sie außerdem fest, wer wofür und bis wann zuständig ist, wo die Ergebnisse abgegeben und wie sie dokumentiert werden.

Checkliste: Aufgaben exakt definieren

- Hat jedes Teammitglied die Aufgabe verstanden?
- Ist jedem klar, welches Ergebnis seine Arbeit haben soll?
- Haben Sie Erfolgsparameter, an denen das Ergebnis gemessen wird, gemeinsam definiert und vereinbart?
- Haben Sie Termine und Meilensteine festgelegt?
- Sind die Zuständigkeiten klar definiert?
- Haben Sie äußere Faktoren benannt, die das Projekt stören könnten?
- Haben Sie für einen solchen Fall konkrete Vorgehensweisen abgestimmt?

Abbildung 36: Checkliste: Aufgaben exakt definieren

Neben den konkreten Projektanforderungen sind gemeinsame erarbeitete und vereinbarte Regeln und Werte die Parameter, welche die Zusammenarbeit im Team maßgeblich steuern und die Rolle einer moralischen Instanz übernehmen.

Dabei handelt es sich um innere Werte, die sich durch Erfahrung und Erleben im Gefühl verankert haben und häufig von Generation zu Generation weitergegeben wurden.

Diese Stabilität eines Wertes unterscheidet ihn maßgeblich von einer bloßen Einstellung zu einem Thema, die durch äußeren Einfluss verändert werden kann. Im Unterschied zu eher einschränkend wirkenden Regeln und Normen stellt das Erfüllen von Werten zudem ein attraktives Ziel dar. Erreiche ich es, fühle ich mich motiviert und zufrieden.

Die Teamwerte sind die Schnittmenge aller individuellen Werte der Teammitglieder. Es sind die Werte, die alle mittragen und verwirklicht sehen müssen, um motiviert zu bleiben und mit Vertrauen im Team arbeiten zu können. Diese Werte können zusätzlich beeinflusst werden von der Unternehmenskultur und anderen Rahmenbedingungen, die sich in den vereinbarten Spielregeln des Teams widerspiegeln.

Häufig genannte Werte für Teams sind Fairness und Gerechtigkeit, Ehrlichkeit, Vertrauen, Freiheit und Disziplin.

Hier ein Beispiel, wie Sie gemeinsam mit Ihrem Team Regeln und Werte für die künftige Zusammenarbeit entwickeln können:

1. Fragen Sie zunächst Ihre Teammitglieder, mit welchen Spielregeln für die Teamkommunikation sie bisher die besten Erfahrungen gemacht haben. Folgende Fragestellungen können Ihnen dabei helfen:
 - Wer nimmt Informationen und Aufträge entgegen?
 - Wie sollen diese Informationen weitergegeben werden?
 - Wie sollen auftretende Probleme bei der Aufgabenerledigung bearbeitet werden?
 - Wie sollen Konflikte untereinander gelöst werden?
2. Lassen Sie Ihre Teammitglieder aus den gesammelten Spielregeln die fünf bis sieben Spielregeln gemeinsam auswählen und vereinbaren, an die sich künftig jeder halten will. So signalisieren Sie Wertschätzung für die Erfahrungen der Mitarbeiter und beziehen diese aktiv in die Entscheidung mit ein.
3. Geben Sie jedem Teammitglied einige Karten, auf denen es jeweils einen seiner ihm wichtigen Werte in Bezug auf Teamarbeit notiert.
Stellen Sie dabei den Teammitgliedern unterstützende Fragen, wie z. B.:
 - Was sollten wir tun?
 - Was ist richtig oder sinnvoll?
 - Was erwarten wir oder andere von uns?

Jetzt zeigen alle Teammitglieder die Karten mit den von ihnen notierten Werten. Diejenigen Werte, welche mehrfach vorkommen, sind die wichtigsten, denn sie stellen das Bedürfnis von gleich mehreren Teammitgliedern dar und sollten im Gespräch genauer definiert werden. Stellen Sie dazu Fragen wie:

- Woran merken wir, dass wir uns vertrauen können, dass Ehrlichkeit untereinander herrscht?
- Wie wollen wir die einzelnen Werte gestalten, welche Grenzen gibt es?

Prüfen Sie die gemeinsamen Werte mit folgenden Fragen:

- Sind alle Werte für jedes Teammitglied verständlich formuliert?
- Können die einzelnen Werte vom ganzen Team gelebt werden?
- Stehen alle Werte im Einklang mit den individuellen Werten der Teammitglieder?
- Hat jedes Teammitglied den gemeinsamen Werten zugestimmt?
- Gibt es zu jedem Wert eine genaue Beschreibung, die bezeichnet, was dieser Wert für das Team und jeden Einzelnen bedeutet?

Legen Sie gemeinsam fünf bis sieben zentrale Teamwerte fest. Machen Sie die Regeln und Werte in gemeinsamen Besprechungen, wie z. B. dem Teamfeedback, regelmäßig zum Thema. So können Sie und das Team überprüfen, ob die gemeinsamen Werte weiterhin gelten oder an sich verändernde Bedingungen angepasst werden müssen. Bringen Sie Ihre Teammitglieder miteinander ins Gespräch

und fördern Sie eine offene, kommunikative Atmosphäre. So legen Sie den Grundstein für ein funktionierendes Team, das alle Möglichkeiten zur Selbstregulierung in sich trägt und nutzen kann.

4 Coaching, Teamentwicklung und Kultur(weiter)entwicklung im Unternehmen

Erfahrungsbericht: Stadtwerke Flensburg GmbH

Jedes Unternehmen, jede Organisation stellt sich früher oder später die Frage: „Sind wir ausreichend auf die zukünftigen Veränderungen vorbereitet, sind wir „fit“ für die Zukunft?“

Zukunftsbilder müssen nicht nur strategisch entworfen, sondern auch an die Menschen im Unternehmen kommuniziert werden. Das betrifft Befindlichkeiten, die mit den Veränderungen einhergehen – Ängste und Fragen werden aufgeworfen:

- Wo führt das alles hin?
- Was passiert mit mir, was wird von mir verlangt?
- Welche neuen Werte gelten?
- Auf welche Spielregeln können wir uns verlassen?
- Welches Rollenverständnis wird von Führungskräften erwartet?
- In welchem Geist wollen wir miteinander umgehen?
- Wie bauen wir Vertrauen auf?

Eine neue Kulturentwicklung wirft harte Fragen für die Unternehmensentwicklung auf, deren Beantwortung einen langwierigen Prozess zur Folge haben kann. Dieser Prozess läuft in unserem Unternehmen, den Stadtwerken Flensburg, schon seit 2003.

Begonnen hat es mit einem Teamentwicklungsprozess für den ersten Führungskreis. Zu Beginn waren wir fast alle einhellig der Meinung, dass das überhaupt nicht notwendig ist. Wir waren überzeugt, ein Führungsteam zu sein, das am allerwenigstens einen Teamprozess braucht. Doch weit gefehlt. Je mehr wir gemeinsam mit unserem damaligen Coach in die Materie einstiegen, umso interessanter wurde es. Plötzlich ging es um „Rollendefinition“ und um Fragen, wie: „Wer macht was?“ oder „Was beschleunigt und was bremst den Teamprozess?“ Und dann gab es die gemeinsamen Outdoor-Aktivitäten, wie z. B. ein gemeinsamer Segeltörn, um Nähe und Berührtheit zu schaffen.

Rückblickend haben wir in einer ruhigen Minute festgestellt: Angefangen haben wir als eine Gruppe nebeneinander her arbeitender Leistungsträger. Erst mit der Entwicklung zu einem Team haben wir die Voraussetzungen geschaffen, den steinigen Exzellenz-Weg zu gehen.

Das Ziel – Exzellenz zu erreichen – war klar und im Jahr 2006 sind wir als Team gemeinsam den ersten Schritt gegangen. Mit einem neuen Coach und Teamentwickler haben wir fünf aufeinander aufbauende und in sich abgeschlossene Phasen definiert, die uns Schritt für Schritt zu einer neuen Team- und Unternehmenskultur bringen.

Unter Einbeziehung des gesamten Führungskreises und von immer mehr Mitarbeitern ist es uns gelungen, sukzessive eine Team- und Unternehmenskultur zu entwickeln, die von allen akzeptiert und immer mehr auch konsequent gelebt wird.

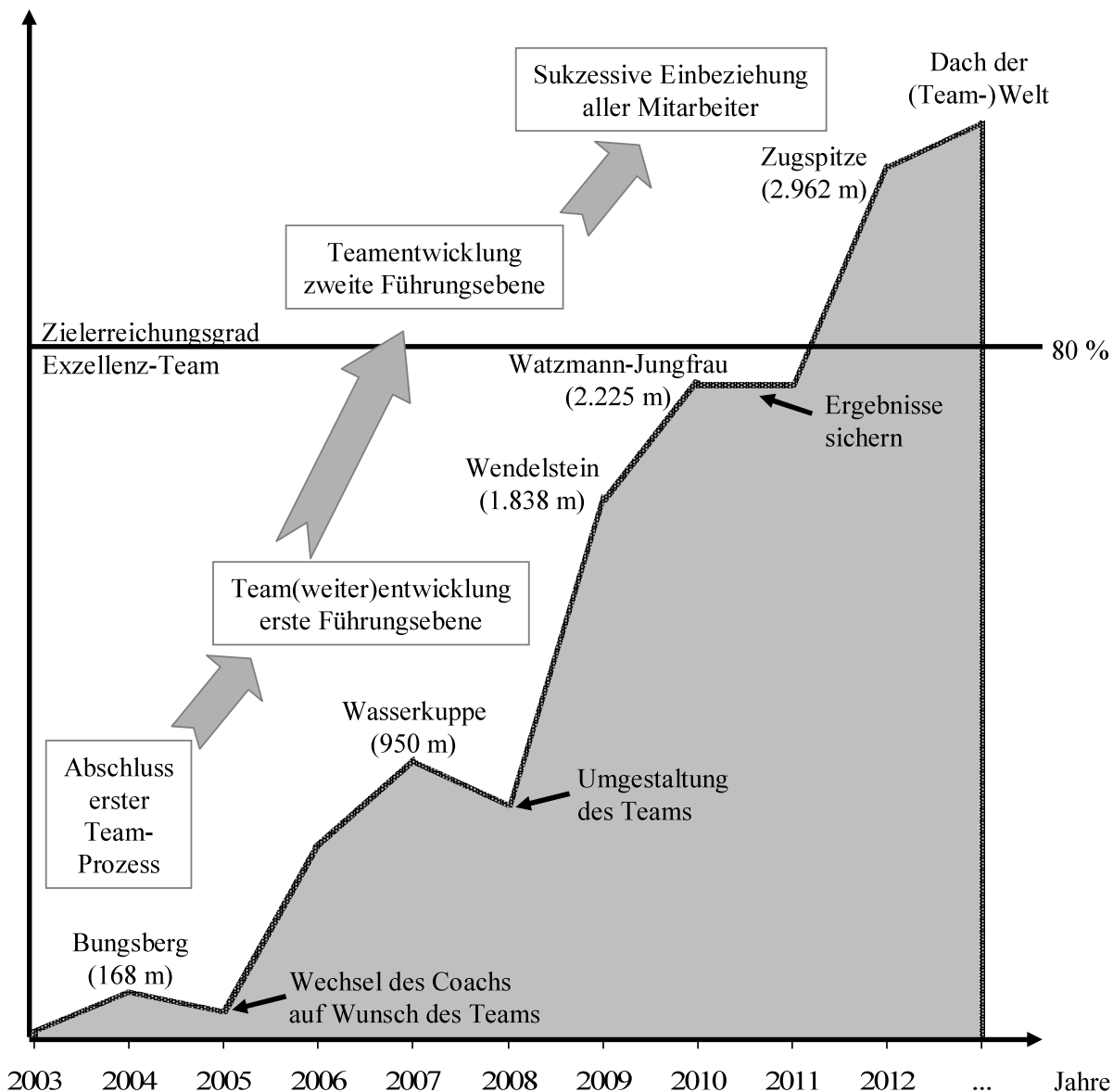


Abbildung 37: Prozess der Entwicklung der Team- und Unternehmenskultur der Stadtwerke Flensburg GmbH

Es war ein anstrengender, langwieriger, von Erfolgen und Rückschlägen gekennzeichneter Prozess, der sich schon heute gelohnt hat.

Phase 1: Stationen und Ziele – gestern, heute, morgen

Phase 2: Kulturreader – Kultur der Zukunft, Zukunft der Kultur

Phase 3: Schritt für Schritt – die Unternehmenskultur, Leitgedanken und Zukunftsperspektiven

Phase 4: Exzellenzstufensystem – Erfolgsmessung Schritt für Schritt

Phase 5: Professionalisierung der zweiten Führungsebene

Stationen und Ziele – gestern, heute, morgen

Es ist wie so oft im Unternehmensleben: Es gibt keine „grüne Wiese“, auf der man bei „null“ anfangen kann. Unser Unternehmen, die Stadtwerke Flensburg, wurde 1857 gegründet und ist seitdem immer weitergewachsen. Heute ist unsere Unternehmensgruppe geprägt von:

- unterschiedlichen Geschäftsfeldern und Unternehmenskulturen in den einzelnen Gesellschaften,
- konsequenter Kundenorientierung und kaufmännischem Denken,
- stärkerer Verantwortungsdelegation und Mitarbeiterführung.

Im Rahmen unserer Team- und Kultur(weiter)entwicklung stand deshalb am Anfang die Beschäftigung mit unserer bisherigen Entwicklung. Es stellten sich Fragen wie:

- Wo kommen wir her – wo gehen wir hin?
- Was gilt es zu bewahren – was möchten wir verändern?
- Welche Kultur wollen wir künftig entwickeln?

In einem Workshop mit den Mitgliedern des Führungskreises wurden folgende Themen für die nachfolgende Ausarbeitung gemeinsam definiert:

- Die Wurzeln der Identität – die historische Entwicklung unseres Selbstbildnisses
- Lernen und Entwickeln
- Umgang und Kommunikation
- Führen und Entscheiden

Diese Teamarbeiten hatten zwei Effekte. Zum einen eine klare Erkenntnis und Positionierung: Wo kommen wir her und wo stehen wir heute? Auf der anderen Seite ein besseres Kennenlernen untereinander. Dass Bereichsgrenzen manchmal ganz schön hoch sind und dadurch zum Teil aus Unkenntnis entstandene Vorurteile einen sehr guten Nährboden haben, ist uns noch bewusster geworden. Durch diese gemeinsame Arbeit an unserer künftigen Unternehmenskultur ist ein gemeinsames Verständnis im Führungskreis darüber entstanden, wo wir heute schon gut sind und wo wir einfach noch besser werden können/wollen.

Praxis-Tipp: Visualisieren Sie! Ein Bild sagt mehr als tausend Worte

In dieser wie auch in den anderen Phasen hat uns die Visualisierung unserer Themen, die Übersetzung in Bilder, bei der Erfassung der Sachverhalte, ihrer Diskussion und auch der dann folgenden Information und Kommunikation zu unseren Mitarbeitern geholfen. Und noch heute lachen wir bei bestimmten Begriffen, wenn wir uns an das dazugehörige Bild erinnern.

Kulturreader – Kultur der Zukunft, Zukunft der Kultur

Mit dem Wissen über unsere bisherige Entwicklung sowie die heutigen und künftigen Herausforderungen waren wir gut gerüstet für den nächsten Schritt, eine Unternehmenskultur der Zukunft aufzubauen.

Basis dafür war die alte und immer wieder aktuelle Erkenntnis: Für unseren Erfolg in der Zukunft ist es entscheidend, nicht nur die Besten in unserem Fach zu sein, sondern auch wertschätzenden und für alle Beteiligten und das Unternehmen nutzbringenden Umgang zu pflegen. Die Zeit, in der einzelne aufgrund von viel Wissen und wenig Kommunikation Macht und Erfolg hatten, war abgelaufen. Die Zeit war gekommen für eine angstfreie und nachhaltige Veränderung von Werten und Einstellungen der Mitarbeiter.

Elementare Voraussetzung für diesen Kulturwandel sind glaubwürdige Führungskräfte, die unsere Unternehmenswerte tragen, vermitteln und tagtäglich vorleben. Aus diesem Grunde haben wir uns entschlossen, die Unternehmenswerte in einer Workshopreihe gemeinsam mit den Führungskräften in vier Themenfeldern zu erarbeiten. Zu jedem Themenfeld wurde ein Zukunftsbild entworfen, das mit Maximen, Strukturen und Prozessen sowie Verhalten untermauert wurde.

Lernen und Innovation

Lernen und Innovation – der Baustoff, aus dem die Träume sind. Lernlust oder Lernfrust – das ist eine Frage unserer eigenen Einstellung. Lebenslanges Lernen bringt uns immer ein Stück weiter: privat, beruflich und im Unternehmen.

Wir lernen spielerisch laufen und werden durch Mobilität belohnt. Wir lernen einen Beruf, um unsere Zukunft gestalten zu können. Wir lernen dazu, um unsere Handlungsmöglichkeiten zu erweitern. Jeder von uns hat das Potenzial, seine Fähigkeiten auf die Spitze zu treiben, jeder kann sein möglichstes Maß an Exzellenz erreichen. Wenn wir eine bejahende Einstellung zum Lernen finden, dann wird aus der Last zu lernen eine Lust am Erfolg, wenn wir das Erlernte umsetzen.

Kommunikation

Kommunikation ist das „Schmiermittel“ eines Unternehmens, deren richtiger Einsatz, die entsprechende Menge und die regelmäßige Pflege Erfolge möglich macht und nachhaltig sichert.

Misstrauen, Lagerbildung, Schuldzuweisungen, Abstimmungsprobleme und Kontaktvermeidung führen zu Reibungsverlusten und auch Hitzeentwicklung an Stellen, wo es kontraproduktiv ist.

Maxime/Leitgedanke:	Offene Kommunikation ist ein wertschöpfender Faktor in unserem Unternehmen	Wir fordern von uns lösungsorientierte Kommunikation	Information ist auch eine Holschuld
Was ist zu tun? Strukturen, Prozesse	Wir schaffen Kommunikationsmöglichkeiten.	Wir verbessern fortlaufend unsere Moderations- und Kommunikationstechniken.	Wir unterstützen die Entstehung und Verbesserung von Informationsnetzwerken.
Wie machen wir das? Verhalten	Wir fordern und fördern Kommunikation.	Wir greifen Ideen auf und entwickeln sie weiter. Wir entwickeln eine konstruktive Fehlerkultur.	Wir fordern und fördern den direkten Kontakt.
Das heißt, dass (wir) dazu auch die informelle Kommunikation zählen. ... Konflikte im direkten Kontakt austragen. ... verantwortungsvoll mit Freiräumen umgehen. ... Räume, Freiräume und Gelegenheiten z. B. für Veranstaltungen, Foren und Visionstage schaffen.	... uns um ein geändertes Empfängerempfinden bemühen und Kritik als Chance begreifen. ... ein gemeinsames Grundverständnis für die Ziele, Problemstellungen und Aufgaben herstellen. ... auf das lustvolle Element der Schuldzuweisung verzichten.	... neugierige und aktive Mitarbeiter erfolgreicher sind. ... man sich „schlaufragen“ kann. ... der Austausch und die Begegnung in informellen bereichsübergreifenden Runden wichtig ist.
Das heißt aber auch, (dass) wir unseren Anspruch auf Fairness nicht aufgeben. ... wir keine Gerüchte verbreiten. ... es nicht darum geht, den Schuldigen zu finden bzw. „alte Wäsche zu waschen“.	... nicht auf alles eine Antwort haben zu müssen. ... Provokation seinen Wert hat, solange sie nicht diskriminiert oder verletzt. ... ich nicht Deinen „Schal zu Ende stricke“.	... die eigene Holschuld den anderen nicht von seiner Bringschuld entbindet. ... nicht jeder alles wissen muss. ... nicht alle Fragen sofort beantwortbar sind.

Abbildung 38: Kulturreader: Beispiel – Kommunikation ist Bewegung

Entscheiden

Entscheiden bedeutet immer auch, Verantwortung zu übernehmen. Entscheidungen vorzubereiten, sie zu treffen und konsequent umzusetzen, ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Der einfachste Schritt, sich einfach nur für die bessere Alternative zu

entscheiden, ist nicht immer möglich. Zeitdruck, sich verändernde Rahmenbedingungen und schrumpfende Ressourcen erschweren den Entscheidungsprozess und stellen immer höhere Anforderungen an seine Professionalisierung.

Führen

Führen bedeutet für uns, als Führungskraft alle Aufgaben, die auch einen guten Mannschaftstrainer auszeichnen, wahrzunehmen: die Mannschaft aufstellen, sie während des Spiels steuern und motivieren, bei Bedarf Spieler auswechseln, jeden Spieler fordern, Vertrauen in seine Potenziale haben und ihn mit klarem Feedback weiterentwickeln. Dabei gibt der Trainer die Strategie oder Taktik vor, unterstützt den Teamgeist und zieht, wenn nötig, auch klare Grenzen.

Schritt für Schritt – Unternehmenskultur, Leitgedanken und Zukunftsperspektive

Die Information und Kommunikation der entwickelten Leitsätze an alle Mitarbeiter unseres Unternehmen war der nächste Etappenschritt. Jetzt sollten die Arbeitsergebnisse des Führungskreises aus den letzten Monaten veröffentlicht werden. Das war sozusagen die Feuertaufe und gleichzeitig der Start für die flächendeckende Umsetzung in allen Unternehmensbereichen.

Wie wir mit Veränderungen bei den Stadtwerken Flensburg in der Vergangenheit umgingen bzw. heute und in der Zukunft umgehen werden, wollten wir den Mitarbeitern nicht wie gewohnt mit einem langen Powerpointvortrag präsentieren. Über neue Kommunikationswege zu sprechen, bedeutet für uns auch, neue Dinge auszuprobieren. In Veränderungen liegt für uns die große Chance, Erfolge aus der Vergangenheit auch unter anderen Bedingungen in der Zukunft zu sichern.

Den Wandel einzuleiten, braucht einen Paukenschlag in zweierlei Hinsicht

Erstens brauchten wir etwas Ungewöhnliches, nachdenklich Machendes und Spaß bereitendes. Einfach etwas, worüber alle Beteiligten noch lange und mit einem vielsagenden Lächeln im Gesicht sprechen werden. Es gab keine bessere Form als das Unternehmenstheater, um unseren Kulturreader vorzustellen und einzuführen. Alle Mitarbeiter schauten zu, wenn Fitty, Super M und Co Altbekanntes und Liebgewordenes mit dem Blick und dem Händchen fürs Detail auf die Bühne brachten und so unser eigenes Spiegelbild zum Leben erweckten. Da blieb vor Lachen kein Auge trocken.

Zweitens wollten wir etwas Greifbares und verständlich Geschriebenes, das jeder Mitarbeiter erhält, und in dem er jederzeit wieder nachlesen kann. Eingerahmte und an die Wand „genagelte“ Leitlinien/Führungsgrundsätze kamen dafür nicht infrage. Geschaffen haben wir hier ein echtes Handwerkszeug, einen A5-Wegbegleiter mit jeder Menge Platz für eigene Notizen.

Exzellenzstufensystem – Erfolgsmessung Schritt für Schritt

Innerhalb eines Zeitraums von rund zwei Jahren ist in die Entwicklung unserer neuen Unternehmenskultur sehr viel Kraft, Zeit und Geld von allen Beteiligten investiert worden. Zur nachhaltigen Sicherung des Umsetzungserfolgs haben wir in einer vierten Phase ein Dialoginstrument für strukturiertes Feedback aufgebaut.

Für jedes Themenfeld wurden Zutaten definiert, die erforderlich sind, um auf diesem Gebiet exzellent zu werden:

Leitgedanke	Zutaten	schwach		okay	exzellent	
		1	2	3	4	5
Themenfeld 1: Lernen und Innovation						
Exzellenzstreben	<ul style="list-style-type: none">• Persönliche Meisterschaft• Qualitätsstreben• Teamentwicklung					
Lernende Organisation	<ul style="list-style-type: none">• Systemisches Denken• Prozessorientierung• Lebenslanges Lernen					
Neues treibt uns an/ Innovation sichert unser Unternehmen	<ul style="list-style-type: none">• Innovationsbereitschaft• Schaffung von Innovationsfrei-räumen• Methodisches Know-how					
Themenfeld 2: Kommunikation						
Offene Kommunikation	<ul style="list-style-type: none">• Kontaktbereitschaft• Kommunikation schwieriger Themen• Konfliktkunst• Gestaltung informeller Kommunikation					
Lösungsorientierte Kommunikation	<ul style="list-style-type: none">• Lösungsorientierung• Konstruktive Fehlerkultur• Methodenkompetenz					
Information als Bringschuld	<ul style="list-style-type: none">• Aufbereiten von Informationen• Professionelle Meetingstruktur• Denken in Prozessen					
Information als Hol-schuld	<ul style="list-style-type: none">• Verantwortungsübernahme für die eigene Informiertheit• Schaffung von Informations-netzwerken					
Themenfeld 3: Entscheiden						
Eindeutige, nach-vollziehbare Entscheidungen	<ul style="list-style-type: none">• Herstellung von Entscheidungstransparenz• Einbindung der Mitarbeiter					

Leitgedanke	Zutaten	Exzellenzstufen				
		schwach	okay	exzellent		
		1	2	3	4	5
Entscheidungen geben Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Einbettung von Entscheidungen • Sinnstiftung und -vermittlung bei Entscheidungen 					
Entscheidungen können wehtun und beflügeln	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsfreude • Ausloten von Entscheidungsspielräumen • Konsequenz in der Umsetzung 					
Themenfeld 4: Führen						
Feedbackkultur	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback geben • Feedback annehmen • Feedbackkultur gestalten 					
Vertrauen schenken	<ul style="list-style-type: none"> • Delegationskompetenz • Positives Führen • Fordern und Fördern von Mitarbeitern 					
Vorleben	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Integrität • Mut, Profil zu zeigen • Anspruch an die eigene Führungsrolle 					

Abbildung 39: Exzellenzstufensystem – Dialoginstrument für strukturiertes Feedback

Ziel ist es, dass jede Führungsebene von der jeweils nächsten Führungsebene ein Feedback bekommt. Das heißt, der Geschäftsführer erhält von der ersten, die erste von der zweiten Führungsebene darüber Feedback, wie gut jeder das vorlebt, was die neue Unternehmenskultur auszeichnet.

Besonders schwierig war es in dieser Phase, sich im Team auf wenige aussagefähige Zutaten zu einigen und einen realistischen Maßstab für die Exzellenzbeurteilungskriterien der Führungskräfte zu finden.

Eine zu hohe Anzahl an Feedbackkriterien würde die künftige Handhabbarkeit und Aussagefähigkeit erschweren. Mit der Konzentration auf jeweils drei Zutaten für jeden Leitgedanken haben wir uns eine sehr gute Feedbackbasis geschaffen.

Zur einfacheren Handhabung wurden zusätzlich für jeden Leitgedanken eines Themenfelds Kurzbeschreibungen für die erste, dritte und fünfte Exzellenzstufe erarbeitet. Dabei handelt es sich um Beispiele aus dem konkreten Arbeits- und Führungsalltag. Es ging hier nicht darum, alle Eventualitäten und Perspektiven abzudecken. Vielmehr ging es um eine hilfreiche Formulierung, auf deren Grundlage zwei Gesprächspartner ein gemeinsames Verständnis über eine jeweilige Exzellenzstufe bei der Selbst- und Fremdeinschätzung herstellen können.

Themenfeld Führung: Vorleben Zutaten: Persönliche Integrität; Mut, Profil zu zeigen; Anspruch an die eigene Führungsrolle		
1. Exzellenzstufe	3. Exzellenzstufe	5. Exzellenzstufe
<p>Die Führungskraft ist sich ihrer Führungsrolle und ihrer Vorbildfunktion nicht wirklich bewusst und plant auch selten Freiräume für Führungsaufgaben ein. Es scheint, als sei sie sich selbst und/oder ihrer jeweiligen Tagesform oft ausgeliefert. Auch scheint der eigene Anspruch zu fehlen, dies zu ändern.</p> <p>Authentizität bedeutet für die Führungskraft, einfach so zu sein, wie sie ist, ohne sich selbst führen zu wollen oder zu müssen.</p> <p>Mitarbeitern fällt es dadurch schwer, die Führungskraft klarer einschätzen zu können und sich an ihrem Verhalten zu orientieren. Dies kann auch dazu führen, dass die Ansprüche der Mitarbeiter an das eigene Verhalten gleichsam abnehmen.</p> <p>Systematische Führungskräftechecks und strukturierte Feedbacks von Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern empfindet die Führungskraft als Kontrolle und Bedrohung.</p>	<p>Die Führungskraft zeigt für Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzte ein klares Profil und ist für sie gut einschätzbar.</p> <p>Die Führungskraft hat zwar Ansprüche an sich und die eigene Rolle als Führungskraft, sieht sich selbst aber nicht in der Vorbildfunktion. Andere Führungskräfte wiederum erkennen Ihre Rolle als Vorbild an, sind sich aber darüber im Unklaren, wie sie diesen Anspruch im Arbeitsalltag gezielt um- und einsetzen können.</p> <p>Insbesondere unbequeme oder stressige Situationen führen teilweise immer noch zu unklarem Verhalten und unkontrollierten Äußerungen.</p>	<p>Die Leitgedanken des Kulturleitbilds unseres Unternehmens werden von der Führungskraft verstanden, akzeptiert und vorgelebt.</p> <p>Sie ist dabei als individuelle Persönlichkeit konturiert erkennbar und hat Mut, eigenes Profil mit Ecken und Kanten zu zeigen.</p> <p>Sie nimmt ihre Rolle als Führungskraft und Vorbild in vollem Umfang an. Die Ansprüche an die eigene persönliche Integrität und eine gute Selbstführung sind im Verhalten der Führungskraft klar erkennbar.</p> <p>Die Führungskraft zeigt bei Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten gleichermaßen ein hohes Maß an Verlässlichkeit und Loyalität.</p> <p>Führungskräftechecks und regelmäßiges Feedback stellen für die Führungskraft eine Lernchance dar.</p>

Abbildung 40: Themenfeld Führung: Vorleben

Um eine erste Einschätzung über das heute bereits vorhandene Exzellenzpotenzial der ersten und zweiten Führungsebene zu erhalten, wurde eine Selbstanalyse zur Kategorisierung von präferierten Denk-, Lern- und Verhaltensweisen durchgeführt. Hilfreich war dabei die Nutzung eines Onlinetools.

Die Ergebnisse dieser Selbstanalyse wurden in Einzelgesprächen ausgewertet – kein leichtes Unterfangen, noch dazu, da es hier ans Eingemachte ging. Neben schon Bekanntem gab es hier bei der Auswertung auch Hinweise auf weitere persönliche Verbesserungsmöglichkeiten und jede Menge Unterstützung für die eigene Selbsterkenntnis.

Professionalisierung der zweiten Führungsebene

Auf Basis der Ergebnisse der **Selbstanalyse** wurden die Führungskräfte in zwei Lernteams eingeteilt, die gemeinsam ein dreistufiges Schulungsprogramm durchlaufen.

Gestartet wurde mit einer umfangreichen Gruppenarbeit. Aus der Zukunftsvision der Stadtwerke Flensburg erhielt jedes Team ein Thema zur Bearbeitung. Innerhalb von zweieinhalb Teamtagen entwickelte jedes Team sein eigenes „Werkstück“, das es der Geschäftsleitung und dem ersten Führungskreis präsentierte und worüber dann diskutiert wurde.

Daran anschließend gab es für jeden Teamteilnehmer ein zweistündiges Einzelcoaching auf Basis der Beurteilung nach den Exzellenzstufen und der Selbstanalyse. In diesem Zusammenhang wurde erstmals auch das Feedback der Führungskräfte der zweiten Ebene für die Führungskräfte der ersten Ebene aufgenommen – im ersten Schritt für alle Beteiligten sehr ungewöhnlich. Doch der Erfolg gibt uns recht. Feedback zu geben ist keine Einbahnstraße. Erst das Bekommen und Annehmen von Feedback ergänzt die Selbstreflexion und führt zum Nachdenken über erste Veränderungsmöglichkeiten.

Die nächste Etappe des Schulungsprogramms umfasst die beschriebenen vier Module, die im Abstand von vier Monaten trainiert werden im Rahmen von

- zwei- bis dreitägigen Exzellenztrainings,
- dreieinhalbstündigen Coachings on the Job und
- zwei halbtägigen Aktionslern-Workshops.

Mit einer großen Abschlussveranstaltung wird dieses anderthalb Jahre dauernde Schulungsprogramm für die zweite Führungsebene erfolgreich abgeschlossen sein.

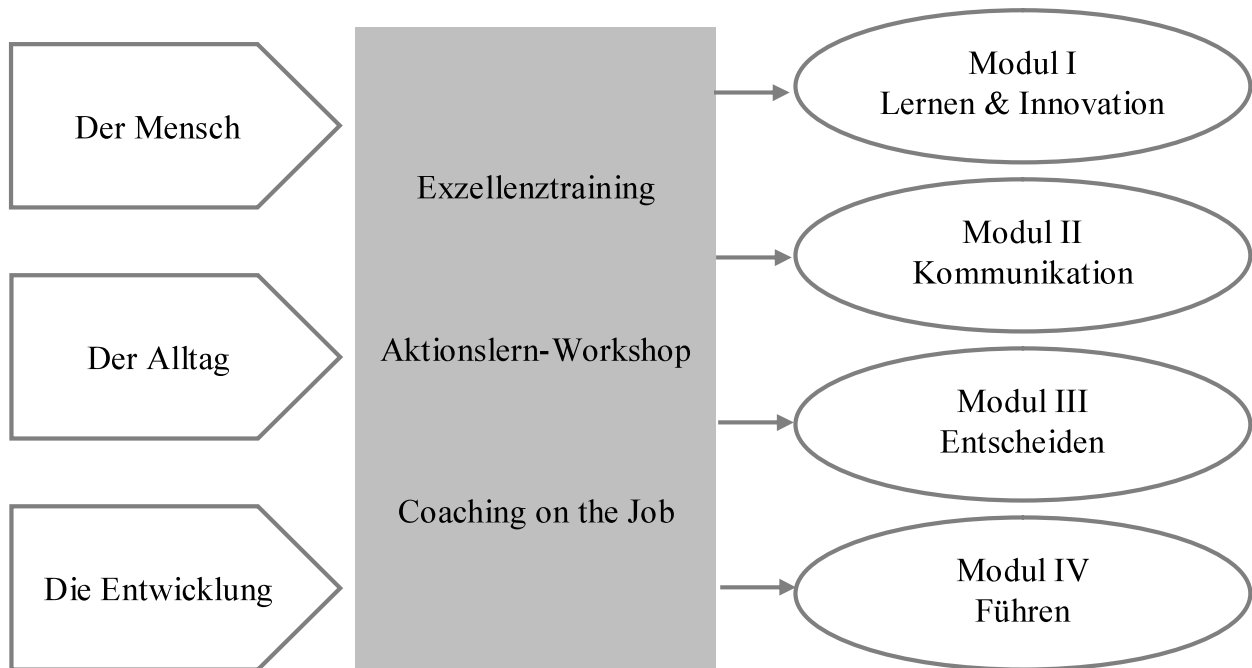


Abbildung 41: Phasen der Professionalisierung der zweiten Führungsebene

Und es geht noch weiter ...

Die bisher schönsten „Nebeneffekte“ dieses Gesamtprozesses sind:

- Aufbruchstimmung im gesamten Unternehmen, die durch laufende zusätzliche Aktionen, wie z. B. grüne Fußabdrücke, Zitat der Woche, E-Mail-freier Tag, weiter gefördert wird.
- Positive Rückmeldungen von Kunden und Aufsichtsgremien bezüglich der neuen und einheitlicheren Wahrnehmung der Stadtwerke Flensburg.
- Deutlich verbessertes Informations- und Kommunikationsverhalten aller Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern.
- 360-Grad-Feedback führt zu einer selbstkritischeren Reflexion des eigenen Handelns der ersten Führungsebene und einem konsequenteren Umsetzen und Einhalten der gemeinsam erarbeiteten Leitgedanken und vereinbarten Ziele.
- Change-Agents sind als Katalysatoren des Veränderungsprozesses etabliert.

Und damit besteht mehr als nur ein Grund, die nächste und entscheidende 6. Phase – Mitarbeiter-Exzellenz – konsequent anzugehen. Nur darüber ist das ambitionierte Ziel zu erreichen: Unternehmensexzellenz von mehr als 80 Prozent.

Praxis-Tipp: Unsere Erfolgsgeheimnisse

- Alle Teamentwicklungsaktivitäten genießen eine hohe Priorität seitens der Geschäftsführung.
- Langfristige Terminplanung und Terminverbindlichkeit. Terminabsagen sind z. B. nur über die Geschäftsführung möglich.
- Regelmäßige Exzellenzüberprüfung zur eigenen Standortbestimmung.
- Transparente Führungskultur, dadurch ist ein Führen mit klarem Kurs möglich.
- Leitgedanken für unsere Kommunikationskultur sind schriftlich fixiert.
- Führungsverhalten ist Bestandteil der jährlichen Zielvereinbarungen mit dem Management.

5 Innovationskultur (weiter-)entwickeln und leben

Erfahrungsbericht: Schreiner Group

Veränderung ist heute ein fortwährender Prozess: Als umso wertvoller erlebt die Schreiner Group ihre vier Unternehmenswerte Innovation, Qualität, Leistungskraft und Freude. Sie prägen seit drei Jahrzehnten die Unternehmensidentität, die Unternehmenskultur und führen die Unternehmensziele bis hin zur unverwechselbaren Unternehmenspersönlichkeit.

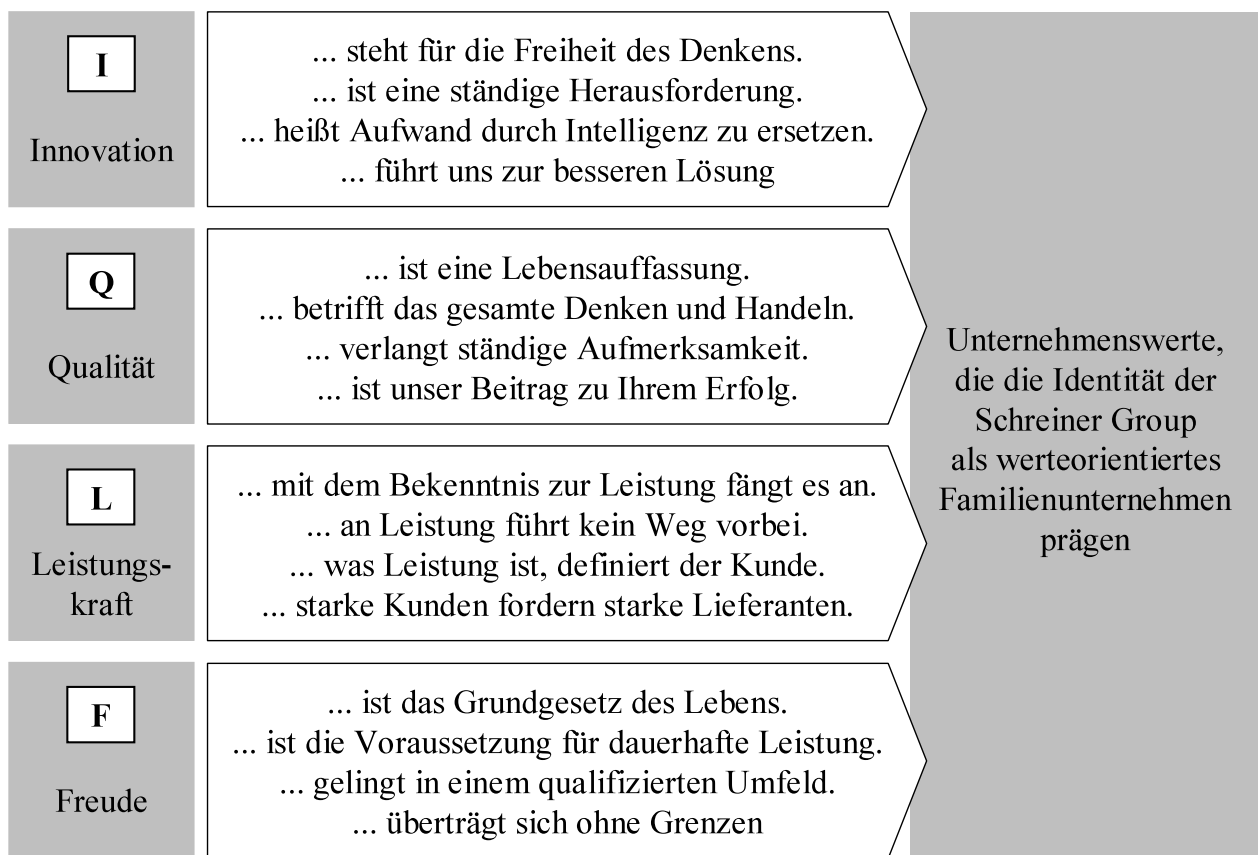


Abbildung 42: Unternehmenswerte der Schreiner Group

Alles Denken und Handeln im Unternehmen wird unter dem Linsensatz dieser vier Werte gesehen und damit wird auch das Lebensmotto des Gründers tagtäglich gelebt: „Tue recht und scheue niemanden!“ In unserem Unternehmen besinnen wir uns auf unsere Wurzeln und haben uns den Hunger nach Neuem immer erhalten. Alle Mitarbeiter der Schreiner Group – von der Geschäftsführung bis zum Mitarbeiter an der Werkbank, von den Führungskräften bis zu den Lagerarbeitern – sind eingebunden in das werteorientierte Denken und Handeln und helfen so, das Profil des Unternehmens weiterzuschärfen.

Wir bekennen uns zu einer ganzheitlichen Unternehmensführung, die sich gleichermaßen an Kunden sowie Mitarbeitern, Prozessen und Ergebnissen orientiert. Für uns sind Mitarbeiter Mitunternehmer und der entscheidende Erfolgsfaktor zum Erreichen unserer Unternehmensziele:

- Begeisterte Kunden und eine Partnerschaft, die Freude macht.
- Umfassende Weiterentwicklung aller Mitarbeiter nach dem Motto: „Jeder an seinem Platz ein Meister“.
- Kontinuierlicher Fortschritt als Ergebnis des Kreislaufs Planen, Ausführen, Überprüfen und Umsetzen der Erkenntnisse.
- Ständige Verbesserungen im Umfeld eines permanent lernenden Unternehmens.
- Kontinuierliches Fördern eines umweltbewussten Denkens und Handelns im Unternehmen.
- Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, z. B. in der Schülerförderung, der Zusammenarbeit mit Institutionen, Verbänden, Hochschulen und Universitäten sowie ein breites soziales und kulturelles Engagement.

Wir leben die ständige Verbesserung, den Aufbau von Netzwerken und die Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft. Das Unternehmen verstehen wir als einen Organismus, der bestimmte Bedingungen zum Wachsen und Entwickeln braucht – so wie der Mensch die Luft zum Atmen.

In die Gestaltung des Unternehmens und dessen Weiterentwicklung binden wir alle Mitarbeiter ein. Entsprechend glaubhaft delegieren die Führungskräfte mit den Aufgaben auch die Verantwortung für deren Zielerreichung.

Auf jeder Führungsebene orientieren sich die Ziele konsequent an den Unternehmenswerten und werden ebenso konsequent an sie gebunden. Das hat dazu geführt, dass sich alle Mitarbeiter mit den Unternehmenswerten identifizieren und die Ziele im Rahmen ihres jeweiligen Handlungsraums konsequent verfolgen. Unterstützt wird diese Weiterentwicklung von einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess, wobei nicht Einzelpersonen an umgesetzten Verbesserungen partizipieren, sondern die gesamte Gruppe, der sie angehören.

Umsetzung von der Vision zum Erfolg

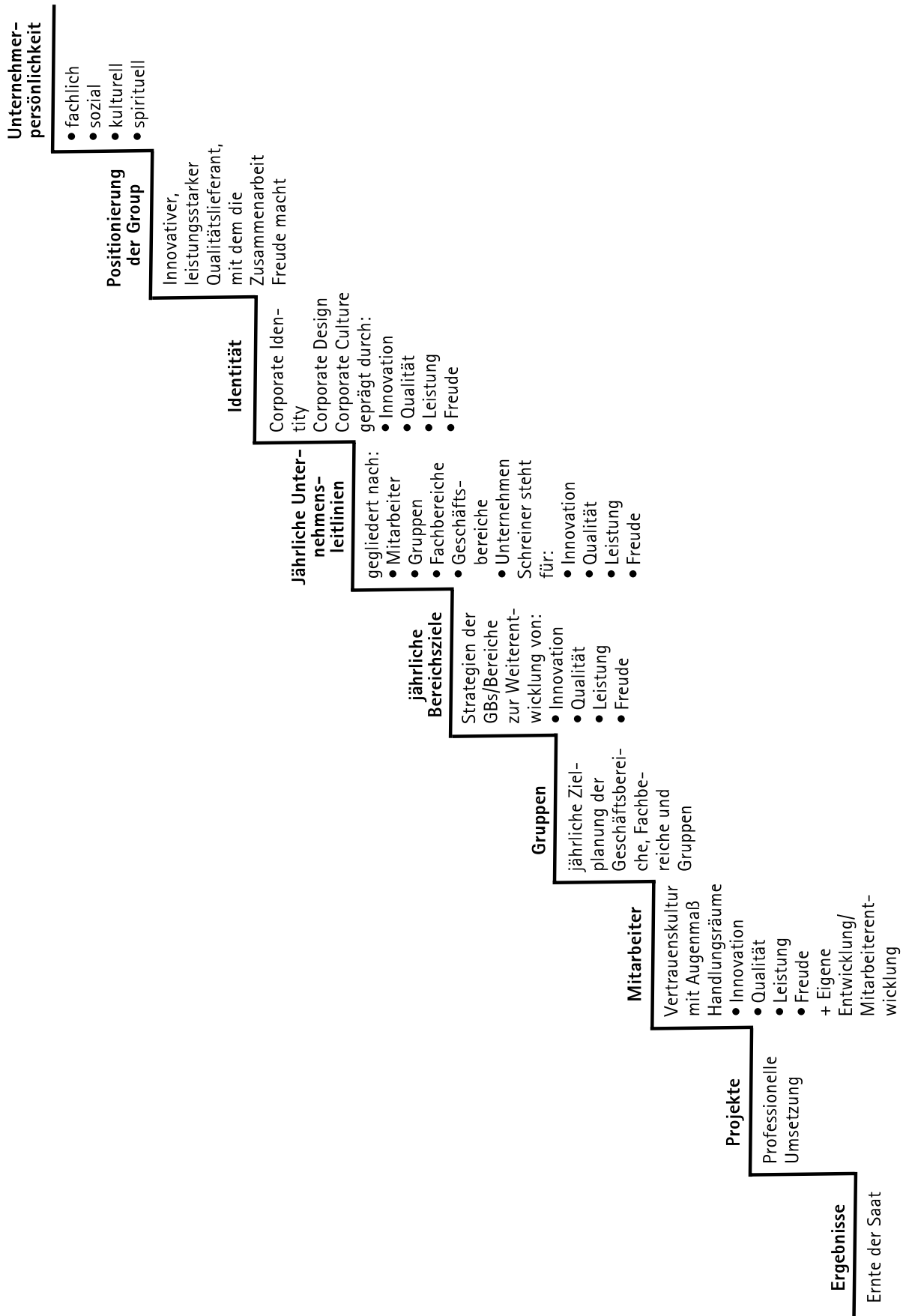


Abbildung 43: Umsetzung von der Vision zum Erfolg

Personalentwicklung individuell und nicht von der Stange

In den zurückliegenden Jahren haben wir ein umfassendes Personalentwicklungssystem aufgebaut, dessen Ablauf für alle Mitarbeiter transparent und nachvollziehbar ist. Antriebsmotor dieses Systems sind jährlich wiederkehrende Gespräche der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern.

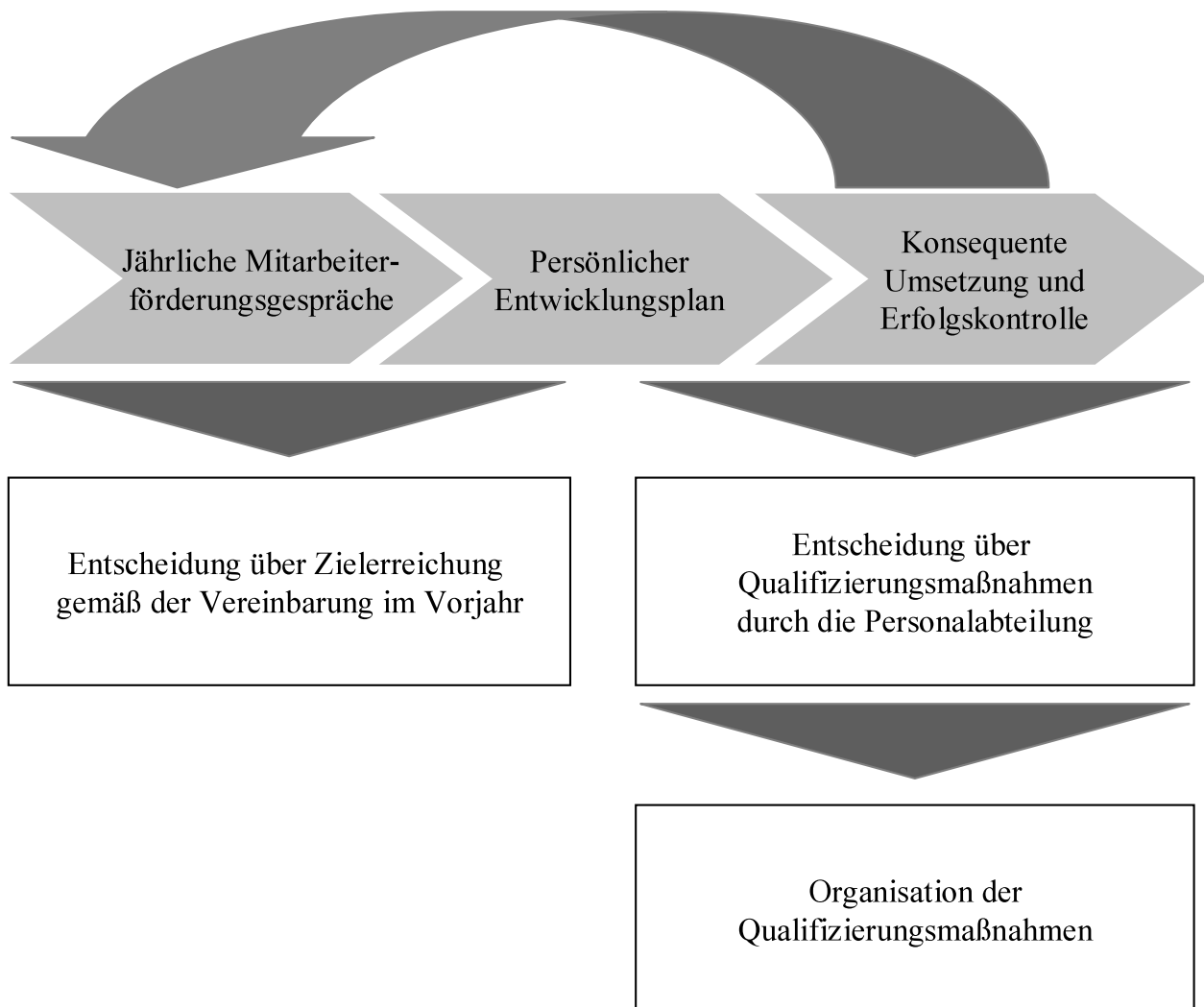


Abbildung 44: Elemente der Personalentwicklung der Schreiner Group

In diesen Gesprächen wird die Weiterentwicklung des Mitarbeiters im zurückliegenden Jahr gewürdigt. Anhand eines auf seine Funktion ausgelegten Kompetenzprofils wird gemeinsam eingeschätzt, welche Kompetenzen ausgebaut werden müssen, um die Ziele für das kommende Jahr erreichen zu können.

Auf dieser Basis werden in einem persönlichen Entwicklungsplan die erforderlichen Maßnahmen zur Qualifizierung und persönlichen Weiterentwicklung vereinbart. Mit unseren kontinuierlichen Personalentwicklungsaktivitäten streben wir an, uns immer besser auf die Weiterentwicklung der Stärken der Mitarbeiter zu konzentrieren.

Kompetenz-Soll-Profil					
Nr	Kompetenz	Wert	Nr.	Kompetenz	Wert
1	Handlungsorientierung	3	35	Zielsetzung und Messung	4
2	Umgang mit Mehrdeutigkeit	3	36	Andere motivieren	2
3	Zugänglichkeit	1	37	Verhandeln	2
4	Verhältnis zu Führungskräften	3	38	Organisationsagilität	5
5	Geschäftssinn	3	39	Organisieren	1
6	Karriere-Ambitionen	1	40	Umgang mit paradoxen Situationen	2
7	Kümmern um Mitarbeiter	1	41	Geduld	2
8	Umgang mit dem höheren Management	3	42	Beziehung zu Kollegen	2
9	Direktives Führungsverhalten	4	43	Beharrlichkeit	3
10	Mitgefühl	1	44	Offenheit	3
11	Fassung und Gelassenheit	2	45	Persönliches Lernen	3
12	Konfliktmanagement	3	46	Perspektive	1
13	Konfrontation von Mitarbeitern	4	47	Planen	3
14	Kreativität	1	48	Politisches Geschick	5
15	Kundenorientierung	5	49	Präsentationsfähigkeiten	3
16	Zeitgerecht Entscheidungen treffen	3	50	Setzen von Prioritäten	5
17	Qualität der Entscheidungen	3	51	Probleme lösen	2
18	Delegieren	4	52	Prozessmanagement	3
19	Mitarbeiter und andere entwickeln	4	53	Ergebnisorientierung	5
20	Richtung und Orientierung geben	4	54	Selbstentwicklung	5
21	Umgang mit Verschiedenartigkeit	5	55	Selbsterkenntnis	5
22	Ethik und Wertmaßstäbe	3	56	Andere einschätzen	3
23	Fairness gegenüber Mitarbeitern	2	57	Selbständigkeit	2
24	Funktionale/fachliche Fertigkeiten	4	58	Strategische Agilität	5
25	Rekrutierung und Teamzusammenstellung	3	59	Management durch Systeme	2
26	Humor	2	60	Effektive Teams aufbauen	3
27	Informieren	3	61	Fachliches Lernen	1
28	Innovationsmanagement	4	62	Zeitmanagement	3
29	Integrität und Vertrauen	5	63	TQM/Reengineering	2
30	Intellektuelle Leistungsstärke	5	64	Verständnis für andere	1
31	Zwischenmenschliches Geschick	5	65	Management von Visionen und Zielen	3
32	Lernflexibilität	4	66	Gleichgewicht von Beruf und Privatleben	1
33	Zuhören können	4	67	Schriftliche Kommunikation	3
34	Mut im Management	3			
1 = nicht wichtig/ am wenigsten wichtig 2 = weniger wichtig/ etwas wichtig 3 = sinnvoll/ mittel 4 = sehr wichtig/ notwendig 5 = absolut notwendig/ erfolgskritisch					

Abbildung 45: Kompetenz-Soll-Profil

Persönlicher Entwicklungsplan von:

Entwicklung von Kompetenzen/Leistungsdimensionen								
Nr./Bezeichnung der Kompetenz/Leistungsdimension, die ich entwickeln will <input type="checkbox"/> Ausbau einer Stärke <input type="checkbox"/> Arbeit am Entwicklungsfeld				Ausprägung Anfang 2009 (Übertrag aus MAFG)		Ausprägung Anfang 2010		
Mein Entwicklungsziel								
				Anfang 2010: Entwicklungsziel erreicht zu %				
Maßnahmen zur Erreichung meines Entwicklungsziels				Anfang 2010: Wie hoch war der Beitrag der einzelnen Maßnahmen zur Erreichung meines Entwicklungsziels?				
Rückmeldung PE*			1. Lernen an Aufgaben/Lernen von Kollegen	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
P	R	S						
P	R	S						
P	R	S						
			2. Schulungen, Seminare, Workshops etc.	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
P	R	S						
P	R	S						
			3. Sonstige Maßnahmen	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
P	R	S						
P	R	S						
			4. Tipps aus dem Buch „For Your Improvement“	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
			5. Feedbackgeber	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch

* P = in Planung aufgenommen R = bitte Rücksprache S = von Ihnen selbst organisiert

Mitarbeiter: _____ Führungskraft: _____ Personalentwicklung: _____
 Datum, Unterschrift Datum, Unterschrift Datum, Unterschrift

Abbildung 46: Persönlicher Entwicklungsplan

Die beste Entscheidung

Welche Maßnahme(-nform) bringt das meiste für die persönliche Weiterentwicklung des Mitarbeiters und für das Unternehmen?

Unsere Mitarbeiter haben früher oft Seminare externer Weiterbildungsanbieter besucht. Das ist eine sehr gute Möglichkeit, wenn es sich um Themen handelt, bei denen es neben dem unmittelbaren Lerneffekt auch um den Erfahrungsaustausch mit Teilnehmern von anderen Unternehmen geht. Um eine schnellere Umsetzung des neu Erlernten in unserem Unternehmensalltag zu sichern, haben wir die Entwicklungspläne optimiert und bieten als Personalentwicklung interne Bildungsberatung für unsere Mitarbeiter an. In diesem Zusammenhang haben wir unser Angebot an Inhouseseminaren mit externen Trainern deutlich ausgebaut. Damit gewährleisten wir

- individuell auf den Bedarf der Teilnehmer zugeschnittene Lerninhalte,
- höhere Praxisorientierung und Verbindlichkeit bei der Umsetzung des Erlernten in die tägliche Praxis (auch wenn das Tagesgeschäft drängt).

Zusätzlich zu den traditionellen Weiterbildungsangeboten nutzen wir jetzt zunehmend Einzel- und Gruppencoaching, insbesondere bei unseren Führungskräften (Geschäftsführung, Geschäftsbereichs- und Abteilungsleiter, Gruppenführer). In Abhängigkeit von der Themenstellung ist das für uns eine attraktive und nutzbringende Form der Weiterentwicklung unserer Führungskräfte mit einem adäquaten Preis-Leistungs-Verhältnis.

Gehen wir davon aus, dass für ein externes zweitägiges Seminar einer Führungskraft gut und gerne 1.000 bis 1.500 Euro zuzüglich Reisekosten bezahlt werden, so wird ein Impulscoaching mit z. B. fünf Sitzungen von jeweils zwei Stunden auch nicht teurer. Zudem sparen wir damit Reisekosten und den Arbeitsausfall von zwei Tagen, wenn der Coach ins Unternehmen kommt.

Dafür gewinnen wir

- Selbsterkenntnis und individuelle Weiterentwicklung der Führungskraft durch die richtigen Fragestellungen des Coachs,
- zusätzliche Verbesserungsvorschläge für das Tagesgeschäft der Führungskraft bei entsprechender Erfahrung des Coachs.

Einzel- und Gruppencoaching ist aber kein Universalmittel für alle Weiterbildungsbedarfe.

Wir setzen es in folgenden Fällen erfolgreich ein:

- Vorbereitung auf eine neue Position und
- Übernahme der neuen Aufgabe mit Verantwortung und Kompetenz,
- zielgerichtete Entwicklung von Kompetenzen,

- Lösung von Problemen oder Konflikten,
- Verbesserung der Zusammenarbeit durch Auflösung hinderlicher Verhaltensmuster.

Wir erleben, dass der definierte Coachingprozess schöne Ergebnisse bringt.

- Die Mitarbeiter erleben die Schreiner Group als ein wertschätzendes Unternehmen, das sich für ihre Weiterentwicklung ernsthaft einsetzt.
- Das Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen insgesamt, der Personalentwicklung im Besonderen und den Mitarbeitern vertieft sich.
- Die Umsetzungserfolge stärken den Mitarbeiter und in gleicher Weise das Unternehmen.

Praxis-Tipp: Kosten für ein Coaching optimieren

Die Kosten für ein Coaching sind im Vergleich zu externen Seminaren nicht zwangsläufig höher. Dies insbesondere dann nicht, wenn Folgendes beachtet wird:

- Die Ziele für jedes Coaching müssen konkret definiert werden.
- Für ein Controlling sollen die Ziele so weit wie möglich messbar sein.
- Die Coachs selbst sollen einen guten Bezug zu den Unternehmenswerten und dem Coachingziel haben.
- Die Coachees sollen einen menschlichen Bezug zu ihrem Coach entwickeln können.
- Das Unternehmen muss bereit sein, einem Veränderungsprozess auch angemessene Zeit zu geben.

Rückblickend freuen wir uns, einen Coachingprozess entwickelt zu haben, dessen Anwendung es uns ermöglicht,

- konkrete und messbare Ziele für jedes Coaching zu definieren,
- zielgerichtet Schlüsselpersonen durch kontinuierliche Begleitung über einen längeren Zeitraum weiterzuentwickeln und nachhaltige Verhaltensänderungen zu befördern,
- Coachs einzusetzen, die unsere Unternehmenswerte akzeptieren, den etablierten Coachingprozess konsequent umsetzen und aufgrund einer Vorauswahl und Poolbildung schnell verfügbar sind,
- die Umsetzungserfolge des Coachings sofort zu sehen und zu spüren,
- die Attraktivität der Schreiner Group als Arbeitgeber durch maßgeschneiderte Maßnahmen weiterzuerhöhen, als Ausdruck der Wertschätzung und Motivation wertvoller Mitarbeiter,
- das Vertrauensverhältnis zwischen Personalentwicklung und den internen Kunden durch professionelle Begleitung im Coachingprozess weiter auszubauen,
- Kosten im Vergleich zu externen Seminaren durch geringere Reisekosten und kürzere Abwesenheitszeiten am Arbeitsplatz einzusparen.

Am Anfang ...

... war für uns eine gemeinsame Begriffsdefinition sehr wichtig, damit wir alle über das Gleiche sprechen. „Coaching“ ist schließlich kein geschützter Begriff. Und Coach, wie auch Berater und Trainer, kann sich jeder nennen.

„Coaching ist ein freiwilliger, zeitlich begrenzter und individueller Beratungs- und Begleitungsprozess, der den Beratenen darin unterstützt, berufliche Ziele zu erreichen. Coaching betrachten wir als eine wirksame Ergänzung zu bestehenden Personalentwicklungsmaßnahmen. Zielgruppe sind Mitarbeiter mit Management-, Führungs- und/oder Expertenaufgaben. Ausdrücklich ausgenommen ist die Behandlung psychischer Störungen.“

Auf Basis dieser Begriffsbestimmung haben wir ein einheitliches Verständnis über Coaching sowie seine Möglichkeiten und Grenzen in unserem Unternehmen entwickelt.

Der Nährboden für erfolgreiches Coaching heißt Vertrauen:

- Vertrauen in die Potenziale des Mitarbeiters (Coachees),
- Vertrauen in die Maßnahme Coaching selbst,
- Vertrauen in den Coach,
- Transparenz über den Ablauf des Coachingprozesses für den Mitarbeiter.

Einer der Grundsätze des Coachings in der Schreiner Group ist es deshalb, dass alles, was zwischen Coach und Coachee in den gemeinsamen Sitzungen besprochen wird, vertraulich bleibt und keine Rechenschaft über Inhalte einzelner Termine abzugeben ist.

Auch in den gemeinsamen Terminen mit der Führungskraft und der Personalentwicklung (Einstiegs- und Abschlussgespräch) entscheidet stets der Coachee, in welchem Umfang er selbst die Inhalte des Coachingprozesses offenlegen möchte.

Konsequent gelebt wird dieser Grundsatz auch durch die Tatsache, dass es zu keinem Zeitpunkt eine separate Befragung des Coachs zu den Inhalten, den Ergebnissen oder auch seiner Einschätzung über die Verbesserungen des Coachees gibt.

Transparenz über den Coachingprozess selbst ist dadurch gegeben, dass alle dazugehörigen Dokumente und Beschreibungen im Intranet stehen und abgerufen werden können.

Heute ...

... haben wir einen etablierten **Coachingprozess** mit neun Einzelschritten:

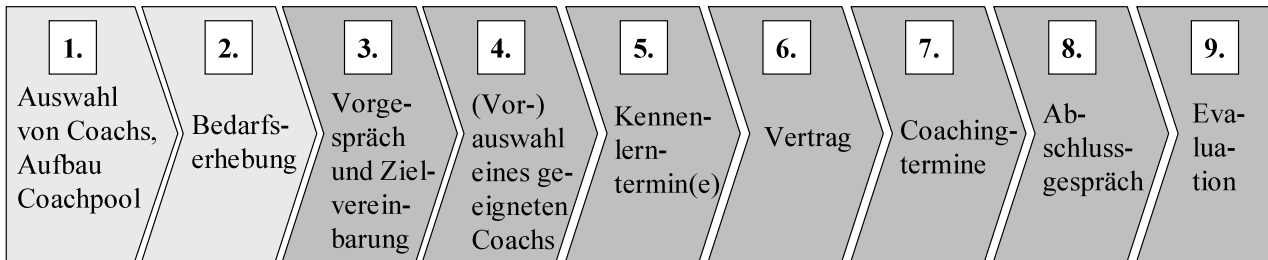


Abbildung 47: Coachingprozess bei der Schreiner Group

Auswahl von Coachs/Aufbau Coachpool

Der Aufbau eines Pools mit Vorauswahl der Coachs durch die Personalentwicklung erfolgt anhand festgelegter Anforderungskriterien. Diese Kriterien wurden gemeinsam mit Führungskräften der Schreiner Group erarbeitet und in einem Einschätzungsbogen für die Auswahl von Coachs zusammengefasst.

Potenzielle Coachs für den Pool haben sich bei der Personalentwicklung beworben oder können auch von Führungskräften vorgeschlagen werden. Grundsätzlich durchlaufen alle Coachs, die im Unternehmen eingesetzt werden, das Coachauswahlgespräch der Personalentwicklung. Dabei handelt es sich um ein circa zweistündiges Einzelgespräch, in dem vor allem die Passfähigkeit des Coachs für unser Unternehmen und seine Bereitschaft, den etablierten Coachingprozess einzuhalten, geprüft wird.

Der heutige Coachpool umfasst rund zehn Coachs, die neben der sehr unterschiedlichen Qualifikation und Erfahrung Folgendes gemeinsam haben:

- Bodenständig und pragmatisch
- Innovativ und flexibel
- Persönliche Werte, die den Unternehmenswerten unseres Unternehmens entsprechen
- Stellen der richtigen Fragen, damit der Coachee sich selbst reflektiert und seine Lösungen selbst erarbeitet
- An einem schnellen Erfolg des Coachees interessiert
- Bereitschaft, sich an dem Erfolg ihres Coachings messen zu lassen
- Systemische Ausbildung, kontinuierliche persönliche Weiterentwicklung zu Coachmethoden und nachgewiesene Supervidierung des eigenen Vorgehens/eigener Fälle
- Persönliche Erfahrungen in der Organisationsentwicklung oder auch als Führungskraft, um bei Bedarf dem Coachee auch Hinweise aus der eigenen Praxis weitergeben zu können

Am Ende eines jeden Interviews wird durch die Personalentwicklung ein entsprechender Einschätzungsbogen ausgefüllt und es wird über die Aufnahme des Coachs in den Coachpool unseres Unternehmens entschieden.

Einschätzungsbogen für die Auswahl von Coachs

Coach: _____ Unternehmen: _____
 Kontakt über: _____
 Datum: _____ Interviewer: _____

Anforderungen fachlich:

- Der Coach fragt nach dem Kontext und den übergeordneten Zielen der Maßnahme und begreift schnell die relevanten Zusammenhänge.
- Der Coach passt seine Medien und Methoden sowie sein Lernmaterial an unsere Bedürfnisse an.
- Der Coach verfügt über umfangreiche Hilfsmittel für den Praxistransfer und stellt diese zur Verfügung.

Anforderung methodisch:

- Der Coach kann ad hoc für eine bestimmte Zielsetzung unterschiedliche Herangehensweisen entwickeln und hängt nicht an wenigen, „besonders spektakulären“ Methoden.

Werdegang	1 sehr gut	2	3	4	5	6 ungenü- gend
Ausbildung zum Coach Verfügt über eine fundierte Ausbildung an einem anerkannten Ausbildungsinstitut ...						
Eigene Weiterbildung/ Supervision Lässt sich selbst supervidieren, kümmert sich um eigene Weiterentwicklung, hat ein breites theoretisches Hintergrundwissen ...						
Erfahrungen als Coach Zu relevanten Aufgabenstellungen, mit relevanter Hierarchieebene, im Mittelstand, in inhabergeführten Unternehmen ...						
Referenzen/Branchenerfahrung Aussagekräftige Referenzen, bevorzugt aus dem Mittelstand, von erfolgreichen Unternehmen, in unseren Branchen.						
Akademischer Abschluss Bevorzugt betriebswirtschaftlich oder psychologisch.						
Berufserfahrung In Führungs-/Managementposition, im Mittelstand, in der Branche, eigene Erfolge ...						

Coachingansatz							
Systemisch fragend							Erklärend, beratend

Persönliches Auftreten	1 sehr gut	2	3	4	5	6 ungenü- gend
Persönlichkeit Wirkt reif, ausgeglichen, authentisch, klar, kraftvoll und positiv, passt in unser Unternehmen.						
Kontaktstärke Geht auf andere zu, hört aktiv zu, hält Blickkontakt, wirkt herzlich, ohne aufdringlich zu sein, kann schnell eine gute Beziehung aufbauen ...						
Empathie Kann sich in andere hineindenken, erkennt Stimmungen.						
Engagement Bestreitet aktiv das Gespräch, stellt Fragen.						
Auffassungsgabe Hört konzentriert zu, erfasst Fragen vollständig, geht den Dingen auf den Grund.						
Kommunikationsfähigkeit Kann sich klar ausdrücken, findet die richtigen Worte, regt mit seinen Fragen zum Nachdenken an.						
Argumentationsfähigkeit/Struktur Antwortet schnell, fundiert und konkret, baut seine Antworten strukturiert auf, wiederholt sich nicht, bringt Struktur in ein diffuses Thema.						
Selbstsicherheit/Selbstvertrauen Nimmt sich Zeit, tritt sicher und gelassen auf, steht zu seinen Argumenten.						
Belastbarkeit Bleibt sachlich und argumentiert stimmig.						
Ziel- und Lösungsorientierung Ist nicht fixiert auf Probleme, sondern fokussiert Ziele und sucht nach Lösungsmöglichkeiten, ist bereit, sich an Zielen messen zu lassen.						
Nachhaltigkeit Legt Wert auf nachhaltige Lösungen, arbeitet mit Erfolgskontrollen.						
Zuverlässigkeit/Flexibilität Positiver Eindruck bei Erstkontakt, Terminvereinbarung etc.						

Antwort zu „Nachhaltigkeit“				
Antwort zu „Meine persönliche Philosophie im Coaching“				
Eignung vom Typ/Passung mit Schreiner Group				
Konzeptioneller Ansatz				
Gesamteindruck				

Abbildung 48: Einschätzungsbogen für die Auswahl von Coaches

Bedarfserhebung

Die erste Bedarfserhebung erfolgt über den persönlichen Entwicklungsplan des Coachees. Falls erforderlich, bietet die Personalentwicklung vor der Entscheidung für ein Coaching individuelle Beratung an, um herauszuarbeiten, welche Entwicklungsziele erreicht werden sollen und welche Entwicklungsmaßnahme die Zielerreichung am besten unterstützt. Nicht für alle Anliegen ist Coaching die beste Methode!

Vorgespräch und Zielvereinbarung

Falls die Entscheidung für ein Coaching fällt, findet ein Vorgespräch zwischen der Personalentwicklung, dem Coachee und dessen Führungskraft statt.

Ziele dieses Gesprächs sind:

- Formulierung der Zielsetzung für den Coachingprozess
- Festlegung von Messkriterien für die Zielerreichung
- Klärung von Rollen, Verantwortlichkeiten und Vertraulichkeit
- Grobskizzierung des Coachingprozesses (welches Stundenkontingent in welchem Zeitraum, Dauer und Kostenrahmen des Gesamtprozesses)

Praxis-Tipp: Auftragsklärung Coaching

Diese Auftragsklärung, die exakte Definition der Ziele des Coachings und die Vereinbarung von messbaren Kriterien für die Zielerreichung, sind die Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Coachingprozess.

Besprochen werden außerdem die Wünsche des Coachees hinsichtlich der Persönlichkeit und der Qualifikation des Coachs.

Im Ergebnis dieses Gespräches wird von allen Teilnehmern eine Coachingvereinbarung unterschrieben.

Coaching-Vereinbarung		
1. Planung des Coachingprozesses		
1.1 Zielsetzung des Coachings	Messkriterien	
1.2 Auswahlkriterien für den Coach		
1.3 Gesamtumfang des Coachings in Stunden		
1.4 Gesamtdauer des Coachingprozesses in Monaten		
1.5 Voraussichtlicher Kostenrahmen in Euro		
1.6 Weiterführende Unterstützung durch die Führungskraft		
1.7 Weiterführende Unterstützung durch andere		
_____	_____	_____
Datum, Unterschrift Coachee	Datum, Unterschrift Führungskraft	Datum, Unterschrift PE

Abbildung 49: Coaching-Vereinbarung: 1. Planung des Coachingprozesses

(Vor-)Auswahl eines geeigneten Coachs

Auf Basis des Vorgesprächs mit dem Coachee und dessen Führungskraft empfiehlt die Personalentwicklung dem Coachee einen geeigneten Coach und händigt ihm ein kurzes Profil mit dessen Kontaktdaten aus.

Basis für diese Empfehlung sind

- Erfahrungen des Coachs zum Coachingthema und -ziel,
- Passfähigkeit des Coachtyps zum Coachee.
Wir unterscheiden hier Coachs, die den Coachee tendenziell eher abholen oder konfrontieren. Je nach Persönlichkeitsbild des Coachees wird der erforderliche Coachtyp ausgewählt.
- Vermeidung von Coachkonflikten durch die Wahl eines anderen Coachs, wenn
 - Trainings oder Beratungen mit dem Mitarbeiter schon einmal durchgeführt wurden,
 - Coachings anderer Mitarbeiter aus dem gleichen Bereich oder der gleichen Führungsebene durch den Coach bereits erfolgt oder geplant sind.

Praxis-Tipp: Coachauswahl

Wir unterscheiden bewusst zwischen Coachs, Trainern und Beratern, um sicherzustellen, dass für die jeweilige Aufgaben- und Zielstellung auch die Person mit dem passenden Erfahrungsprofil zum Einsatz kommt.

Kennenlerntermin(e)

Die Initiative zur Vereinbarung eines unverbindlichen und in der Regel kostenlosen Kennenlerntermins liegt sodann beim Coachee. Nach diesem Termin entscheidet der Coachee, ob er mit dem vorgeschlagenen Coach zusammenarbeiten möchte, und informiert darüber die Personalentwicklung.

Vertrag

Auf Basis der mit dem Coachee und dessen Führungskraft vereinbarten Zielsetzung schließt die Personalentwicklung einen Vertrag mit dem Coach.

Praxis-Tipp: Vertrag

- Grundsätzlich gilt: Immer einen Vertrag mit dem Coach schließen (Umfang, Dauer, Honorar, Reisekosten)
- Eine selbstständige Beauftragung eines Coachs durch Fach- oder Führungskräfte ohne PE ist nicht möglich
- Der Kennenlerntermin ist kostenlos, An- und Abfahrtszeiten werden nicht mit Honorar vergütet, nur die Reisekosten
- Hinweis auf freiberufliche Tätigkeit (Steuer, Sozialabgaben ist Sache des Coachs)
- Stornoregelung
- Referenznennung durch den Coach nur mit Zustimmung des Auftraggebers
- Geheimhaltung und Datenschutz, Anti-Sektenerklärung und Vertragsstrafe bei Verstoß

Coachingtermine

Coachee und Coach vereinbaren im Rahmen des festgelegten Gesamtumfangs eigenverantwortlich die einzelnen Coachingtermine und führen diese durch.

Abschlussgespräch

Nach Ablauf der vereinbarten Termine findet analog zum Vorgespräch ein Abschlussgespräch statt. Teilnehmer sind wieder der Coachee, dessen Führungskraft sowie ein Vertreter der Personalentwicklung.

Ziele des Gesprächs sind:

- Einschätzung der Zielerreichung,
- Vereinbarung zum Abschluss des Prozesses bzw. zum weiteren Vorgehen.

Wie auch schon beim Vorgespräch hat es sich bewährt, alle Ergebnisse des Coachings zu dokumentieren und bei Bedarf das weitere Vorgehen zu vereinbaren.

Praxis-Tipp: Abschlussgespräch

- Vereinbaren Sie mit dem Coachee dessen nächsten Schritte, damit er die Coachingergebnisse zeitnah und konsequent umsetzt.
- Klären Sie, welchen Unterstützungsbedarf der Coachee bei der Umsetzung von seiner Führungskraft und/oder der Personalentwicklung zusätzlich benötigt.

Coaching-Vereinbarung		
2. Abschluss des Coachingprozesses		
2.1 Ziele (siehe Seite 1)	Zielerreichung in %	
2.2 Weitere Coachingtermine erforderlich?		
<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja – weitere Stunden Begründung:	
2.3 Nächste Schritte des Coachees		
2.4 Unterstützung durch die Führungskraft		
2.5 Unterstützung durch die Personalentwicklung		
Datum, Unterschrift Coachee	Datum, Unterschrift Führungskraft	Datum, Unterschrift PE

Abbildung 50: Coaching-Vereinbarung: 2. Abschluss des Coachingprozesses

Evaluation

Die Evaluation des Coachingprozesses erfolgt unter zwei Aspekten:

- Zufriedenheit des Coachees mit dem Coachingprozess und dem Coach
- Nachhaltigkeit des Coachingprozesses

Nach Abschluss der Coachingtermine erhält der Coachee einen Feedbackbogen zur Bewertung des Coachingprozesses und des Coachs. Die ausgefüllten Feedbackbögen werden durch die Personalentwicklung ausgewertet und sind maßgebend für den Wiedereinsatz von Coachs.

Name:	Funktion / Abteilung:	
Name des Coachs:		
Erster Coachingtermin:	Letzter Coachingtermin:	Kosten:

Wir fördern Ihre Weiterbildung und freuen uns über Ihre Entwicklung.
 Bitte schildern Sie im Anschluss an Ihren letzten Coachingtermin, wie Sie das Coaching erlebt haben.
 Mit Ihrer Einschätzung helfen Sie uns, zukünftige Coaching-Prozesse noch besser zu planen und zu begleiten.
 Falls die vorgegebenen Zeilen nicht ausreichen, nutzen Sie bitte die Rückseite. Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

	trifft voll zu	trifft teilweise zu	trifft nicht zu			
Coach	1	2	3	4	5	6
Der Coach strahlte Persönlichkeit aus und wirkte authentisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Coach baute schnell eine gute und vertrauensvolle Beziehung auf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Coach ging individuell auf meine persönliche Situation und mein Thema ein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Coach regte mit seinen Fragen zum Nachdenken an und verstand es, meine eigenen Ressourcen zu aktivieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Coach erfasste mein Anliegen vollständig und unterstützte mich dabei, es strukturiert zu bearbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Coach setzte geeignete Methoden ein, um mich bei meiner Lösungsfindung zu unterstützen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Coach ging pragmatisch vor und legte Wert auf die Nachhaltigkeit der Lösungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich würde den Coach an einen Kollegen weiterempfehlen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5	6
Begleitung durch die PE						
Die PE hat mich über den gesamten Prozess hinweg gut begleitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gesamteindruck
Das hat mir besonders gefallen:
Das könnte man noch verbessern:

Abbildung 51: Feedbackbogen zur Bewertung des Coachingprozesses durch den Coachee

Um die Nachhaltigkeit des Coachings zu evaluieren, erhält der Gecoachte circa drei bis sechs Monate nach Abschluss des Coachings einen Transferbogen, den er aus-

füllt und von seiner Führungskraft kommentiert an die Personalentwicklung zurücksendet.

Name:	Funktion / Abteilung:	
Name des Coachs:		
Erster Coachingtermin:	Letzter Coachingtermin:	Kosten:

Sie haben vor einigen Monaten einen Coaching-Prozess abgeschlossen.
 Um die Umsetzbarkeit der mit dem Coach erarbeiteten Lösungsansätze zu überprüfen, bitten wir Sie, den nachfolgenden Transferbogen auszufüllen. Falls die vorgegebenen Zeilen nicht ausreichen, nutzen Sie bitte die Rückseite.
 Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

	1	2	3	4	5	6
Nutzen	●					●
Ich habe den Eindruck, dass ich durch das Coaching wirklich vorwärts gekommen bin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die mit dem Coach erarbeiteten Lösungsansätze konnte ich im Arbeitsalltag umsetzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die umgesetzten Änderungen wirken sich positiv auf meine Arbeitsergebnisse aus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die umgesetzten Änderungen wirken sich positiv auf mein Umfeld aus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe positives Feedback zu den umgesetzten Änderungen erhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gesamteindruck

Im Rückblick waren folgende Aspekte besonders wertvoll:

Im Rückblick sehe ich folgende Verbesserungspotenziale:

Ergänzungen/ Anmerkungen der Führungskraft:

Abbildung 52: Transferbogen

6 Coaching – Tendenzen und Trends in Organisationen

Erfahrungsbericht: Ein Unternehmen der Flugsicherung

„Personalentwicklung, das ist ja auch gut fürs Privatleben, oder?“ Dieses Zitat stammt aus einer der letzten Mitarbeiterbefragungen in einem deutschen Großunternehmen im Bereich der Flugsicherheit. Deutlich zeigt es einen stürmischen Trend der Zeit.

Betriebliches Coaching und Personalentwicklung werden aus Sicht des Mitarbeiters längst als begriffliche Einheit verstanden. Es zählt Kreativität und Offenheit, um das Wohlbefinden und die Selbsterkenntnis des Mitarbeiters zu steigern und ihm damit die Möglichkeit zu eröffnen, seine eigene Persönlichkeit im betrieblichen Umfeld einbringen zu können.

Schließlich, und dieses Argument lässt sich schwer widerlegen, erzeugt nur der entspannte und sich seiner selbst bewusste Mitarbeiter, der auch psychisch stabil ist, funktionierende „Schnittstellen“ und reibungslose Arbeitsprozesse.

Moderner Feedbackbogen zu einer Seminarveranstaltung
<p>Titel „Profile mit Charme“</p> <p>Zielgruppe: Führungskräfte der dritten Ebene</p> <p>Ziel: Verbesserung der Serviceleistung für externe Besucher</p> <p>Bewertung auf einer Skala von 0 bis 5!</p> <ul style="list-style-type: none"> Wie war Ihr persönliches Wohlbefinden während des Seminars? Sensorische Eindrücke, Atmosphäre, Stimmmodulation des Trainers, Wertschätzung der eigenen Person, individuelle Reflexion Ihrer Beiträge etc. Fühlen Sie sich in Ihrem persönlichen „Skillprofil“ durch das Seminar gestärkt? „Skillprofil“ Dokumentationsbogen über die Entwicklung von Wissen, Kenntnissen und Fertigkeiten des Mitarbeiters/der Führungskraft. Wie ist Ihre Prognose am heutigen Tag über die Nachhaltigkeit dieser Veranstaltung? Persönlicher Nutzen im und außerhalb des Betriebs, Realisierbarkeit im Alltag, technische Klarheit der Methoden etc.

Abbildung 53: Moderner Feedbackbogen zu einer Seminarveranstaltung

Der aufgeklärte Angestellte unserer Zeit formuliert überraschend klar seinen Wunsch nach maßgeschneiderten Konzepten zur Förderung persönlicher Talente im umfassenden Sinne.

Kopf, Körper und Kompetenz des individuellen Menschen, der ja nicht nur Mitarbeiter ist, sollen in eine gute Balance gebracht und geformt werden, so lautet die zeitgemäße Forderung an den gesamten Human-Resource-Bereich.

Spätestens die Verbreitung kreativer Coachingtechniken über populäre Literatur und andere Medien erzeugt Begehrlichkeiten, die sich im betrieblichen Kontext in

der Angebotspalette und in den Bildungsbedarfsanalysen moderner Personalentwicklung spiegeln. „Ja, was ist eigentlich Personalentwicklung?“, fragt sich der dem rein strukturellen Denken längst entwachsene Human-Resource-Profi!

Neben anderen „weichen“ Inhalten sollen individueller Stil, Körperbild und Körperpräsentation, Tiefenentspannung, Health Management und komplexe Persönlichkeitstests thematisiert und in professioneller Manier vermittelt werden. Betriebliches Coaching statt klassischer Präsentationen bietet hier die ideale Plattform zur Umsetzung – und das neben den klassischen Weiterbildungsmaßnahmen und Seminarreihen, welche die „Hard-Facts“ der Wissensvermittlung beinhalten.

Nicht mehr die große Wirkkraft „Firma“ formt Geist, Körper und Image des Mitarbeiters, sondern die Vision des Einzelnen von sich selbst erzeugt in einem vorgestellten akkumulierenden Prozess der Vielen das Design der Firma.

Praxis-Tipp: Coaching

Der von Blockaden befreite Mitarbeiter „macht“ das Unternehmen. Das Coaching hilft ihm dabei.

Der Betrieb profitiert von effektiven Prozesssteuerungen, klugen Ideen und der gewonnenen Energie des Coachee.

So einfach lässt sich die Formel lesen und umsetzen, wenn Begriff, Bild und Durchführungsmatrix für ein Coaching klar definiert und in der Organisation verfestigt sind.

„Highlights der Personalentwicklung“

Sehen Sie dazu einen Auszug aus der Angebotspalette spezieller Personalentwicklungswerkzeuge für Führungskräfte:

Der Bildungspass

1. Alle wahrgenommenen Bildungsangebote, Seminare, Workshops, Coachings, Blended-learning-Einheiten, Interviews, Assessments etc. werden in einer optisch ansprechend ausgestalteten Mappe in Einzelzertifikaten dokumentiert.
2. Pro Bildungseinheit gibt es gemäß dem Prinzip der universitären Kurse betriebliche „Credit-Points“, die später in Sonderzertifikaten und angestrebterweise auch in Diplomen dokumentiert werden.
3. Grundlage für jede Zielgruppe (z. B. Fachbereichsleiter) ist ein Bildungsplan, der sowohl Basismaßnahmen (Businessenglish I und II) sowie spezifizierte, auf das Jobprofil hin ausgerichtete Seminareinheiten enthält (z. B. Lehrprogramme in angewandter Organisationsentwicklung).
4. Durchgeführte Einzelcoachings werden in die Auflistung der „Credit-Points“ übernommen.
5. Der Bildungspass bildet mit eine Grundlage für die Zielvereinbarungsgespräche.

Abbildung 54: Bildungspass


	<h2 style="margin: 0;">Mitarbeiter-Bildungspass</h2>	<p>Credit-Points gesamt: _____</p> <p>Zertifikats-/Diplomlehrgang _____</p>
<p>Name: _____</p> <p>Personalnummer: _____</p> <p>Position Organigramm: _____</p> <p>Interner Bildungsgang/Hauptkursprogramm: _____</p> <p>Angestrebter Abschluss (Zertifikat-Diplom): _____</p> <p>MentorIn: _____</p> <p>Start der Ausbildung: _____</p> <p>Ende der Ausbildung: _____</p> <p>Seminare/Workshops/AC mit Qualifikation: _____</p> <p>Signatur: _____</p> <p>MentorIn: _____</p>		

Abbildung 55: Mitarbeiter-Bildungspass

Setcard für Führungskräfte
<ul style="list-style-type: none"> Ermittlung der Befähigungen und Kenntnisse in Mikroanalysen Fortschreibung der Entwicklung und Bildungsmaßnahmen zu diesen Fähigkeiten Systematisiertes Verfolgen der innerbetrieblichen Umsetzungschancen Integration verschiedener Persönlichkeitsprofile und des regelmäßigen „360-Grad-Feedbacks“ der Führungskraft Integration persönlicher Visionen, Projektvorstellungen und Entwicklungsfelder

Abbildung 56: Setcard für Führungskräfte

Effizienz von Einzelcoaching für Führungskräfte
<p>Die Beurteilung der Einzelpunkte erfolgt separat durch Coach, Coachee und gegebenenfalls in Fremdbeurteilung durch Vorgesetzte (Bewertung auf einer Skala von 0 bis 5, gleichzeitig Raum für persönliche Bemerkungen).</p> <ul style="list-style-type: none"> Hat das Coaching Ihr persönliches Wohlbefinden im Allgemeinen, Ihr Selbstvertrauen und Ihre Selbststeuerung positiv und nachhaltig beeinflusst? Hat das Coaching zur Verstärkung Ihrer allgemeinen Konzentrationsleistung im Arbeitsprozess beigetragen? Hat das Coaching Ihre Wahrnehmung, Ihre Präzision und Aufmerksamkeit im betrieblichen Alltag geschärft?

Effizienz von Einzelcoaching für Führungskräfte
<ul style="list-style-type: none"> • Hat das Coaching ein verbessertes Zeitmanagement bewirkt? • Hat sich durch das Coaching Ihr subjektives Zeitempfinden im Arbeitsprozess positiv gewandelt? • Hat das Coaching Ihr allgemeines Energiepotenzial positiv beeinflusst? • Hat das Coaching Ihre emotionale Lage positiv beeinflusst (Selbstempfinden, Empfinden in der Kommunikation nach außen)? • Konnten Sie den Coachingprozess aktiv mitsteuern? • Hat Ihnen das Coaching neue Impulse Ihrer Eigenwahrnehmung (auch Körperbild, Bewegungsmodus etc.) gegeben? • Konnten Sie durch das Coaching spürbare Veränderungen in Eigen- bzw. Körperpräsentation, Sprache, Mimik, Gestik und/oder Ausdruck bemerken? • Ist das Coaching kompatibel mit anderen Bildungsmaßnahmen und Seminarinhalten?

Abbildung 57: Effizienz von Einzelcoaching für Führungskräfte

Neue Energien

Längst haben sich die Erkenntnisse z. B. der körperfokussierten Psychologie über, wenn auch abenteuerliche, Begrifflichkeiten und zuweilen marginale thematische Kompetenz in den Köpfen der Mitarbeiter und dezidiert auch der Führungskräfte festgesetzt.

Es hat ein enormer Wandel im Selbstbild der Mitarbeiter/Führungskräfte gegenüber einem nicht mehr isolierten HR-Bereich, der auf seine Lebensechtheit dauerhaft überprüft wird, stattgefunden.

„Wer bin ich und wer könnte ich sein?“ Diese klassische Frage, welche eine Hundertschaft großer Geister von Aristoteles bis Heidegger, von Marc Aurel bis Nietzsche oder Foucault umtrieb und den Zeitgeist spätestens seit den 1960ern in allen Varianten durchflutet, avanciert nun zum wesentlichen Thema betrieblicher Meetings und infiltriert auf erstaunliche Weise auch den Kantinentalk renommierter Organisationen.

Auf Eis gelegte Lebensträume, Vorstellungen eines neuen Images (im und außerhalb des Unternehmens!) und präferierter Handlungen, Hoffnungen auf ungenutzte Talente und Ressourcen beleben im intensiven Austausch mit Kollegen so manche strikte Diskussion zu „reinen“ Organisationsthemen. Neue hierarchische Funktionsmodelle scheinen möglich, sobald sich die „Skulptur“ des in seinen (Ausdrucks-)fähigkeiten optimierten Mitarbeiters nur wirklich enthüllen darf.

Hier ist der Betrieb gefragt, denn diesen Mangel durch Freizeitaktivitäten auszugleichen hieße ja auch, der Firma wertvolle Zeit der eigenen betrieblichen Präsenz wegzunehmen. Und das will in diesen schwierigen Zeiten keiner.

Die gegenwärtig beliebtesten Coachingtools und -methoden

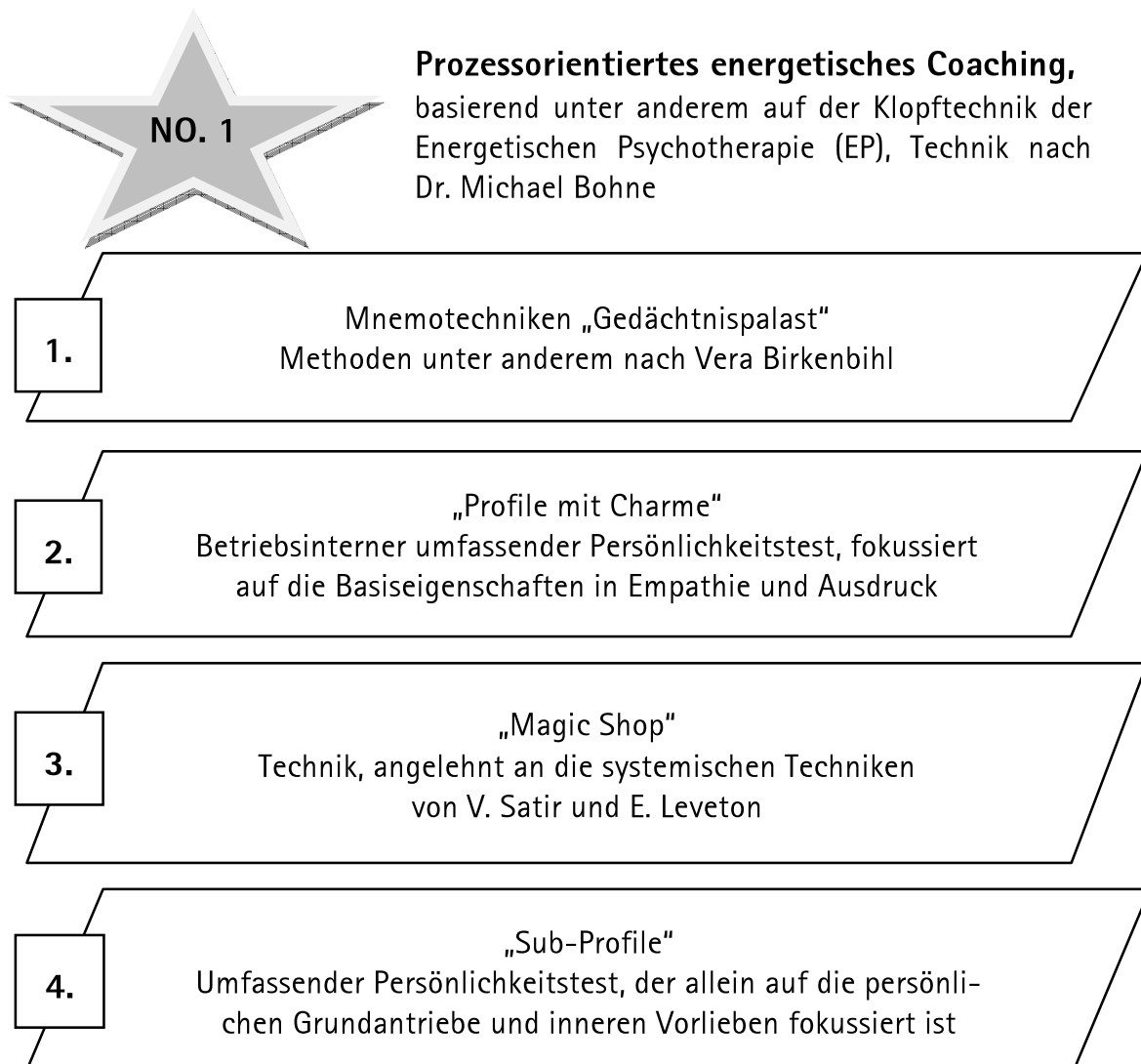


Abbildung 58: Prozessorientiertes energetisches Coaching

„Health Management light“!

Im Trend der Zeit verwandelt sich der pure Fitnessgedanke, dem seit Langem in firmeneigenen Studios nachgegangen werden kann, in ein komplexeres Gebilde aus mentaler Stärke, sensiblem Körperbewusstsein, „dem inneren Ohr“ und umfassender Eigenwertschätzung. Die Physis muss gepflegt werden.

Vorbei sind die Zeiten, in denen alleine die alljährliche innerbetriebliche „Rückenschule“ und der mobile „Blutdruckcheck“ plus Ernährungsberatung on-the-job ein greifbares Bild möglicher Gesundheit und Alertheit vermitteln konnten.

Im Coaching, Einzelcoaching, aber auch im begleitenden Coaching, welches „nur“ den Rahmen bildet für klassische Weiterbildungsmaßnahmen, werden körperperfo-

kussierte Themen nicht mehr nur mit begeisterter Neugierde begrüßt, sondern eingefordert.

Die klassischen Themen von Körpersprache, rhetorischer und gestischer Expression, Stimmmodulation lassen sich im wahrsten Sinne des Wortes spielerisch um fein ausgearbeitete „Body-checks“ erweitern.

Die körperlich-mental Befindlichkeiten des Mitarbeiters, durchaus auch das weite Feld der Psychosomatik einschließend, werden in einem komplexen Soll-Ist-Vergleich („Soll“ meint hier in erster Linie das Wunschempfinden des Mitarbeiters während der Arbeitsprozesse) in Zusammenarbeit mit den Profis der medizinischen Dienste und externen Fachleuten untersucht, in differenzierten und individualisierten Fragebögen, Testverfahren und Planspielen geschärft.

Ein Projektplan zur betrieblichen Unterstützung unter anderem bei der Burn-out-Prophylaxe und beim Erreichen persönlicher Ziele (Gewicht, Beweglichkeit, Stil und Ausdruck) krönt solche Maßnahmen, die der Organisation durch die Personalentwicklung bedürfen.

„Magic Shop“

Aus dem Buch „Mut zum Psychodrama“ von Eva Leveton wurde das psychodramatische Rollenspiel des „Zauberladens“ auf den Businessbereich ausgerichtet und extended.

Zielsetzung für die Teilnehmer eines Intensivworkshops (integrale Abteilung, Abteilungsgruppen) ist es, imaginäre Eigenschaften einer Kollegin/eines Kollegen im Tausch mit eigenen angenommenen Eigenschaften zu erlangen. Hierbei können messbare Größen dieser Eigenschaften (1 Kilo o. ä.) festgelegt werden.

Die Teilnehmer besuchen sich jeweils in ihren „Kaufläden“, welche im Setting vorher aufgebaut wurden. In einem anregenden Tauschgespräch, welches das Erlangen besonders begehrter Eigenschaften anstrebt, gewinnen die Beteiligten ein präziseres Bild des eigenen Persönlichkeitsprofils im Vergleich zu dem des Kollegen. Die wichtige Erfahrung, dass eine unliebsame Eigenschaft bei sich selbst sehr wohl anstrebenswert für das Gegenüber sein kann, weil sie in dessen Gesamtprofil hineinpasst, öffnet interessante Perspektiven.

„Die Gruppe enthält alles an Fähigkeiten, was wir brauchen. Sie müssen nur bei der richtigen Person und am richtigen Ort zum Tragen kommen“ (Fazit aus einer der Veranstaltungen).

Im Zuge des Seminars wird überdies eine „To-do-Liste“ für jeden Teilnehmer in einer geführten Gruppenarbeit erstellt, die die Realisierung dieser erwünschten (noch wenig genutzten und verdeckten) Eigenschaften anstrebt.



„Formation“ tänzerisch-bewegungsfokussierte Darstellung des Abteilungsgeschehens

Gruppendynamische Seminarreihe zur Schärfung der Wahrnehmung der inneren und äußeren Bewegungsprozesse im Unternehmen.

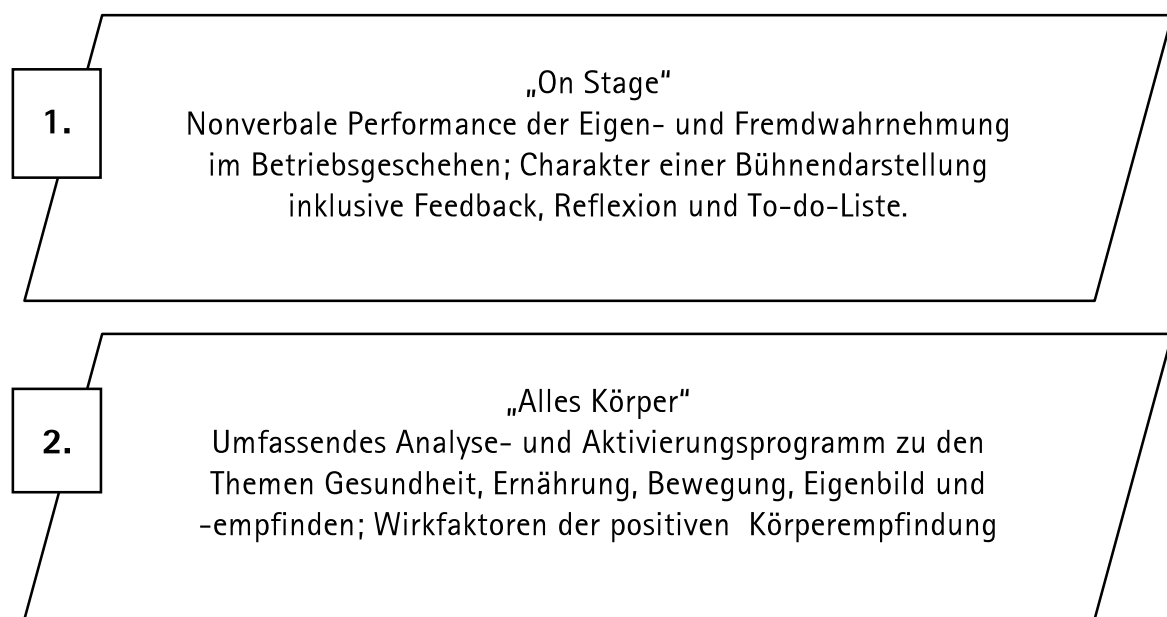


Abbildung 59: Gruppendynamische Seminarreihe

Kombinationen

Nichts ist unmöglich. Erst recht keine Themenkombination in den Seminarreihen moderner Organisationen.

Die klassischen zwei bis drei Tagesblöcke oder auch das Wochenseminar vertragen, das zeigt gerade die jüngste Erfahrung aus dem noch laufenden Geschäftsjahr, hervorragend einen Mix aus:

- strenger Wissens- und Kompetenzvermittlung zu einem Sachthema (Beispiel: moderne Tabellenkalkulation im Recruitment),
- einer Coachingeinheit (Gedankenstopp im Deeskalationsprozess in Konfliktsituationen) und
- eine embodimentzentrierte Aktivierungseinheit („Klopfen gegen Stress“).

Wo noch vor fünf Jahren von den genehmigenden Stellen naserümpfende Kommentare zu einem derartigen „Kraut- und Rübenangebot“ gefallen wären, werden Programme dieser Couleur heute vielfach mit wissendem Augenzwinkern und positiver Erstresonanz begrüßt und freigegeben.

Eine stille und vergnügliche Revolution, die sich da vollzogen hat. Auch hier, im angestammten Betriebsgeschehen, bricht sich ja nichts anderes Bahn als die Wahrheit.

Homo ludens, der spielende Mensch, der noch frei von erdrückender Rationalität gerne und fürsorglich sich selbst und seinen unbefangenen Körper zelebrierte, ist einfach nicht kleinzukriegen.

Persönliche Krisen frühzeitig erkennen und meistern

Vorsorgen ist besser als Nachsorgen

1 Ursachen für und Auswirkungen von Krisen

- Ursachen für persönliche und berufliche Krisen
- „Normaler Stress“ oder schon Burn-out?
- Burn-out – das Risiko, das Unternehmen unterschätzen

2 Krisen erfolgreich managen

Erfahrungsbericht: Ein Unternehmen aus dem Gesundheitswesen

- Krisen erkennen
- Mitarbeitergespräche professionell führen
- Lösungen und Handlungsalternativen suchen

3 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Erfahrungsbericht: Ein Unternehmen aus dem Gesundheitswesen

- Gesundheitsmanagement – ein komplexes System
- Die richtigen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung finden
- Vor- und Nachsorge: Die Einheit macht's

1 Ursachen für und Auswirkungen von Krisen

Krisen gehören zu unserem Leben wie der Wechsel von Tag und Nacht. Es vergeht kein Tag, an dem wir nicht von schwierigen Situationen oder sogar von Katastrophen hören. In Teilen sind das Hiobsbotschaften, die, wenn sie uns erreichen, in der Regel nicht mehr von uns beeinflussbar und damit unumkehrbar sind. Der Begriff Krise ist nicht nur auf den zwischenmenschlichen Bereich begrenzt, sondern bezeichnet beispielsweise ebenso wirtschaftliche oder politische Entwicklungen.

Ursprünglich hat Krise im Altgriechischen die Bedeutung von „Beurteilung“ und „Entscheidung“. Erst im weiteren Verlauf der Entwicklung des Wortes Krise kam diesem die Bedeutung von einer Entscheidungssituation zu, die einen markanten, problembehafteten Punkt in einem Lebenszyklus betrifft. Dabei wird z. B. unterschieden zwischen

- Veränderungskrisen, die beim Übergang in eine neue Lebensphase auftreten können – beispielsweise beim Eintritt in die Schule, Auszug aus dem Elternhaus, Berufswechsel, bei eigener Familiengründung, Midlife-Crisis oder auch Konfrontation mit dem Älterwerden, Pensionierung.
Auch wenn diese Übergänge vorhersehbar sind und eine Vorbereitung darauf möglich ist, kann die neue Situation zunächst doch zu einer Überforderung führen und mit einer sozialen, psychischen oder auch körperlichen Umstellung einher gehen.
- Kritischen Lebensereignissen, die zu einer abrupten Veränderung der Lebenssituation führen können z. B. durch den Tod eines geliebten Menschen, schwere Erkrankungen/Operationen, Firmenschließung oder Verarmung durch lange Arbeitslosigkeit.
Mit dem Gefühl, dass nichts mehr so ist, wie es einmal war, kann es auch zu Störungen im Verhältnis zu anderen Personen kommen bzw. das eigene Identitätsgefühl droht, verloren zu gehen.
- Traumatischen Krisen, als Reaktion auf plötzlich auftretende unvorhersehbare Ereignisse, die auch zu existenziellen Grenzerfahrungen führen können. Das können sein: Schwerer Unfall, Vergewaltigung, Brand-/Flutkatastrophe, plötzlicher Kindstod, Überfall, Einbruch etc.
Dabei handelt es sich um außergewöhnliche Bedrohungen für die psychische Existenz, körperliche Unversehrtheit und/oder soziale Sicherheit, die zu Schock und seelischer Erschütterung führen.

Die Ursachen für Krisen im privaten Umfeld sind genauso vielfältig wie das Leben selbst.

Solche Ereignisse, die auch als Stressoren oder Stressfaktoren bezeichnet werden, können beim Menschen Reize auslösen, auf die er sich veranlasst sieht, zu reagieren. Hierbei wendet er in aller Regel ihm bekannte und übernommene Verhaltens-

muster an. Diese Reize werden unmittelbar vom Menschen bewertet. Sind sie ihm in einer Situation angenehm und nützlich, werden sie als positiv empfunden. Sind die Stressoren jedoch unbekannt oder für die Situation gerade ungeeignet, werden sie als negativ erachtet. So können sie ihrerseits eine Krise/einen Konflikt auslösen.

Es gibt unterschiedliche Arten von Stressoren. Diese voneinander unterscheiden zu können, ist eine Voraussetzung, um Interventionsmöglichkeiten gezielt einsetzen zu können:

Überblick: Ursachen für Krisen im betrieblichen Umfeld		
Psychisch-mentale Stressoren	Soziale Stressoren	Physische Stressoren
<ul style="list-style-type: none"> • Quantitative/qualitative Überforderung: Leistungsmenge oder Arbeits-tempo, Informationsflut, Unübersichtlichkeit oder Kompliziertheit, unergonomische Software • Unterforderung: Arbeitsinhalt/-umfang entspricht nicht der Qualifikation/den Möglichkeiten • Unklare Zielvorgaben, Widersprüchliche Arbeitsanweisungen, unvollständige Informationen oder deren Ausschließen, mangelhafte Rückmeldungen • Ungenügende Einarbeitung, Leistungs- und Zeitdruck • Ständige Unterbrechungen, z. B. durch EDV-Ausfall • Angst vor Misserfolg und Kontrolle, zu hohe Verantwortung für Personen oder Werte • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Anerkennung und Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte • Schlechtes Betriebsklima, Konflikte, Konkurrenzdruck, mangelhafte Information und Beteiligung am Betriebsgeschehen, isoliertes Arbeiten • Geringe Entwicklungsmöglichkeiten • Diskriminierung oder Benachteiligung • Kollision der Arbeitsbedingungen mit Familienanfordernissen • Angst vor Arbeitsplatzverlust • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lärm • Kälte bzw. Hitze • Nacht- und Schichtarbeit • Hohe Luftfeuchtigkeit • Staubbelastungen • Arbeiten in körperlicher Zwangshaltung • Häufiges Heben und Tragen • Falsche Beleuchtung • etc.

Abbildung 60: Überblick: Ursachen für Krisen im betrieblichen Umfeld

Das Zusammenwirken von betrieblichen Stressoren und persönlichen Auslösern kann auch für das Entstehen von persönlichen Krisen verantwortlich sein.

Normaler Stress oder schon Burn-out?

Die Unterscheidung zwischen dem „normalen Stress“ und der gesundheitsschädigenden Überbeanspruchung des menschlichen Organismus durch empfundene große physische und psychische Belastungen ist nicht in Normwerte zu fassen.

Die Belastbarkeit jedes Menschen ist auch eine Frage seiner Tagesverfassung, die neben den betrieblichen Einflussfaktoren auch durch das private Umfeld geprägt wird. Stress kann damit sowohl leistungsfördernde (Eustress) als auch gesundheitsgefährdende (Disstress) Auswirkungen haben, die sich im Verhalten des Mitarbeiters widerspiegeln.

Gehen wir von unserem menschlichen Organismus aus, dann befinden wir uns in einem natürlichen Regelkreis zwischen Anspannung und Entspannung, Aktivität und Ruhe, Stress und Erholung.

Nach jeder Anstrengung, egal ob körperlichem Training oder geistiger Herausforderung, benötigen wir eine Erholungsphase, um unsere Kräfte für unsere nächste Leistungsphase wieder regenerieren zu können. Damit fördert der Eustress unsere Weiterentwicklung und Leistungsfähigkeit. In unserer persönlichen Verantwortung liegt es, unseren eigenen Spannungsbogen zu sichern und für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen

Ruhe – Anforderung – Leistung – Ermüdung – Ruhe

zu sorgen.

Gelingt es uns nicht, die Balance zwischen den beiden Phasen Anspannung und Entspannung zu halten, dann wird der Stress zur Leistungsbremse und verliert seine körperlichen, geistigen und seelischen Anspornmöglichkeiten für uns. Aus dem natürlichen Eustress kann so ein gefährlicher Disstress werden.

Wann diese Situation eintritt, ist von Mensch zu Mensch sehr unterschiedlich und hängt nicht zuletzt von der persönlichen Fähigkeit zur Verarbeitung von Stress ab. So ist es nicht verwunderlich, dass die gleiche Situation für den einen eine lebensnotwendige Abwechslung darstellt und für den anderen unerträglichen Stress bedeutet.

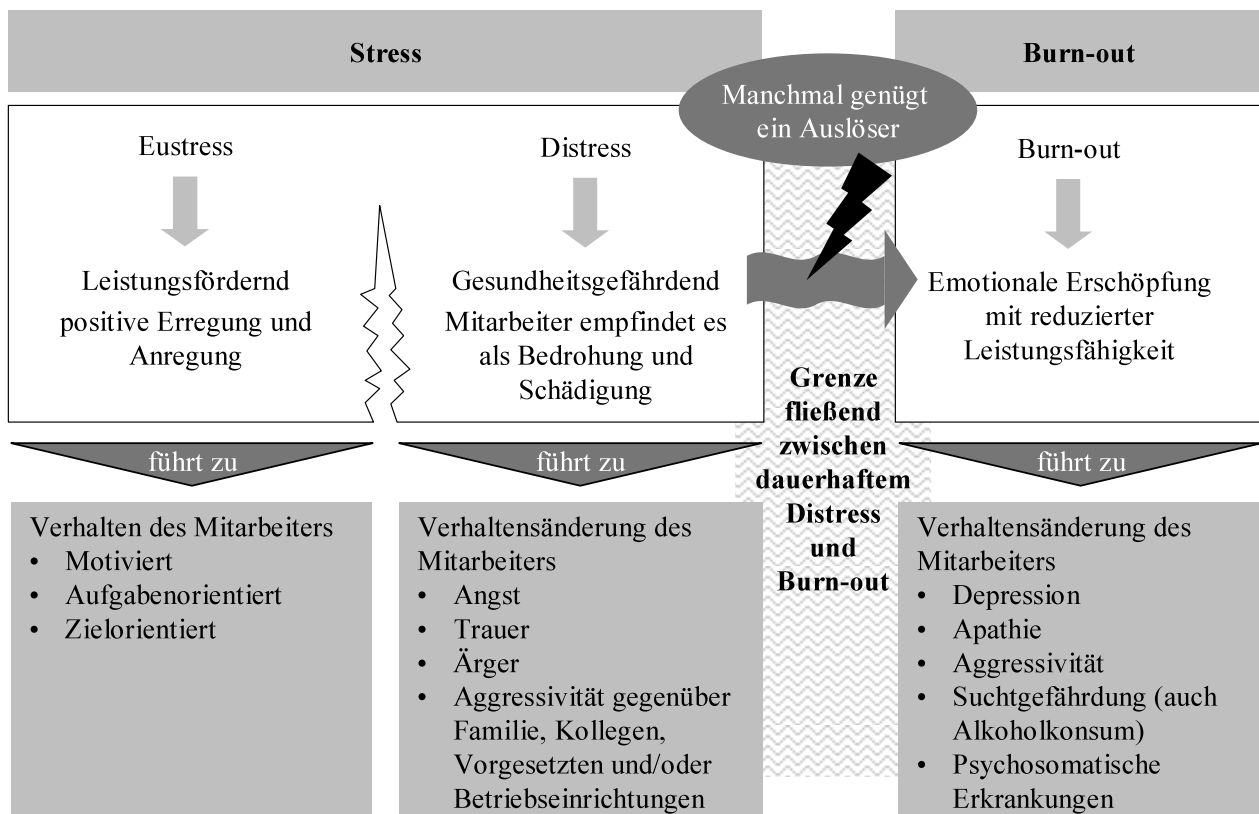


Abbildung 61: Überblick: Stress und Burn-out

Die Grenzen zwischen einem dauerhaften Disstress und dem Burn-out als Zustand emotionaler Erschöpfung mit reduzierter Leistungsfähigkeit sind fließend. Auch hier sind deutliche Veränderungen im Verhalten des Mitarbeiters erkennbar.

Vergleicht man die durch Disstress oder Burn-out ausgelösten Verhaltensänderungen miteinander, wird deutlich, dass zwischen „normalem Stress“ und Burn-out teilweise nur noch ein kleiner Schritt liegt, z. B. eine prägnante private oder betriebliche Situation, die als letzter Auslöser zu einer Verschlimmerung führen kann.

Burn-out – das Risiko, das Unternehmen unterschätzen

„Nichts geht mehr!“ – das alarmierendste Körpersignal für ein Burn-out.

Der Zustand der totalen Erschöpfung ist mehr als nur ein persönliches Problem der Betroffenen. Es beeinflusst neben dem privaten auch gravierend das berufliche Umfeld. Über 20 Prozent der Versicherten sind laut den deutschen Krankenkassen unmittelbar oder mittelbar an Burn-out und seinen Folgen erkrankt. Ausfälle durch Burn-out kosten die deutschen Unternehmen jährlich mehr als 24 Mrd. Euro. Aufgrund sich verändernder Lebens- und Arbeitsbedingungen steigt das Burn-out-Risiko immer weiter an. Mehr als 70 Prozent aller Beschäftigten klagen heute schon über starke Stressbelastung während der Arbeitszeit.

Diese Entwicklung wird für jedes Unternehmen immer spürbarer durch nachlassende Arbeitsleistung, erhöhten Krankenstand sowie eine steigende Anzahl Lang-

zeitkrank. Weder Unternehmer noch Manager oder Personalleiter können es sich leisten, Effizienzverluste hinzunehmen oder ihre besten Mitarbeiter durch Burn-out zu verlieren!

Spricht man jedoch in den Unternehmen das Thema Burn-out bei Mitarbeitern an, hört man oft, dass dies ein interessantes Thema sei, im angesprochenen Unternehmen allerdings nicht vorkomme! Woran liegt diese Diskrepanz?

Zum einen ist das Thema Burn-out in Deutschland noch immer mit einem Tabu belegt. Viele Betroffene wollen nicht zugeben, dass sie mit ihrem Arbeitsalltag überfordert sind, aus Sorge, als nicht mehr leistungsfähig zu gelten, aus Sorge um ihr Ansehen und insbesondere aus Sorge, ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Zum anderen ist vielen nicht wirklich klar, was Burn-out eigentlich konkret bedeutet. Vielfach wird hiermit nur das Endstadium gesehen, wenn „nichts mehr geht“ und dem Betroffenen nur noch durch einen stationären Klinikaufenthalt geholfen werden kann.

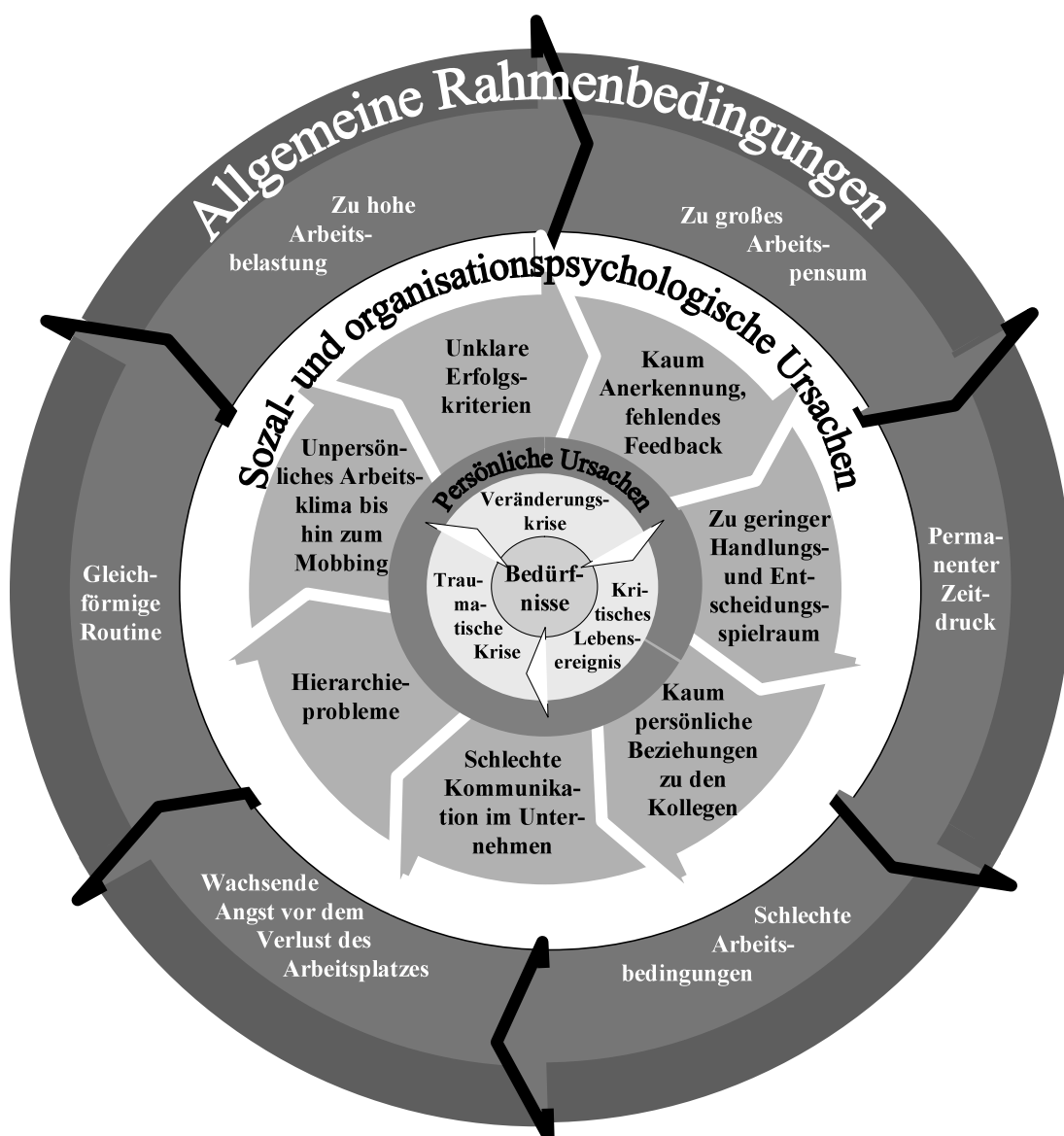


Abbildung 62: Überblick: Ursachen für und Rahmenbedingungen bei Burn-out

Am Anfang steht häufig eine positive Ausgangssituation: ein engagierter, zielstrebig und dynamischer Mitarbeiter. Erst im Zusammenspiel der Stressoren im beruflichen Umfeld und der Ursachen für Krisen im privaten Umfeld erhält das Burn-out zusätzliches Ballastmaterial, um sich weiterzuentwickeln.

Kommen noch ein falscher Umgang mit Stress, zu hohe Ansprüche und Erwartungen an sich selbst, starke Emotionalität, labiles Selbstwertgefühl und permanenter Wunsch nach Anerkennung hinzu, ist ein hochexplosiver Cocktail entstanden, in dem der Mitarbeiter „zu ertrinken“ droht. Das ist aber nicht zwangsläufig eine ausweglose Situation. Ein frühzeitiges Erkennen von Burn-out und die richtigen Interventionen bieten einen Ausweg.

Besonders häufig sind zwei Arten von Mitarbeitern vom Burn-out betroffen:

- Einerseits sind die besonders engagierten Mitarbeiter gefährdet, die sich zielstrebig und vollständig mit ihrer Tätigkeit identifizieren, sich ganz und gar für das Unternehmen einsetzen und dabei immer eine möglichst perfekte Leistung erbringen wollen.
- Andererseits besteht auch für die Mitarbeiter eine erhöhte Gefahr des Ausbrennens, die als abhängig-passive Menschen mit geringem oder fehlendem Selbstvertrauen und Ehrgeiz beschrieben werden, die nicht Nein sagen können und weder klar definierte Zielvorstellungen noch das erforderliche Maß an Entschlossenheit und Selbstsicherheit haben, um eigene Ziele zu erreichen.

Für Führungskräfte und Personalverantwortliche eines Unternehmens ist der Beginn eines Burn-outs meist nicht erkennbar, zumal oft nach außen die Arbeitsleistung lange Zeit übererfüllt wird. Außerdem ist auch nicht zu unterschätzen, dass betroffene Mitarbeiter meisterlich im Verdrängen und Verleugnen sind. Es sind zunächst die unmittelbaren Kollegen, die

- erste Symptome von körperlicher und/oder psychischer Erschöpfung wahrnehmen,
- sich mit bisher noch nie dagewesenem Negativismus und Zynismus gegenüber allem und jedem konfrontiert sehen,
- die Lustlosigkeit, Ineffizienz und steigende Fehlerquote bei der Arbeit zu spüren bekommen und ausbaden müssen.

Erste erkennbare Anzeichen für das Vorliegen eines Burn-out sind demnach Änderungen im Verhalten eines betroffenen Mitarbeiters. Burn-out ist ein Prozess, der sich über Jahre hinweg aufbauen kann.

Alle im Folgenden beschriebenen Symptome können auch außerhalb eines Burn-outs auftreten. Erscheinen aber über einen längeren Zeitraum mehrere Symptome – nicht notwendigerweise nacheinander, sondern auch nebeneinander –, ist zu vermuten, dass für den Betroffenen zumindest die Gefahr besteht, ein Burn-out zu bekommen oder es bereits zu haben.

Wie ein solcher Burn-out-Prozess ablaufen kann, zeigt die folgende Beschreibung der sieben Burn-out-Phasen:

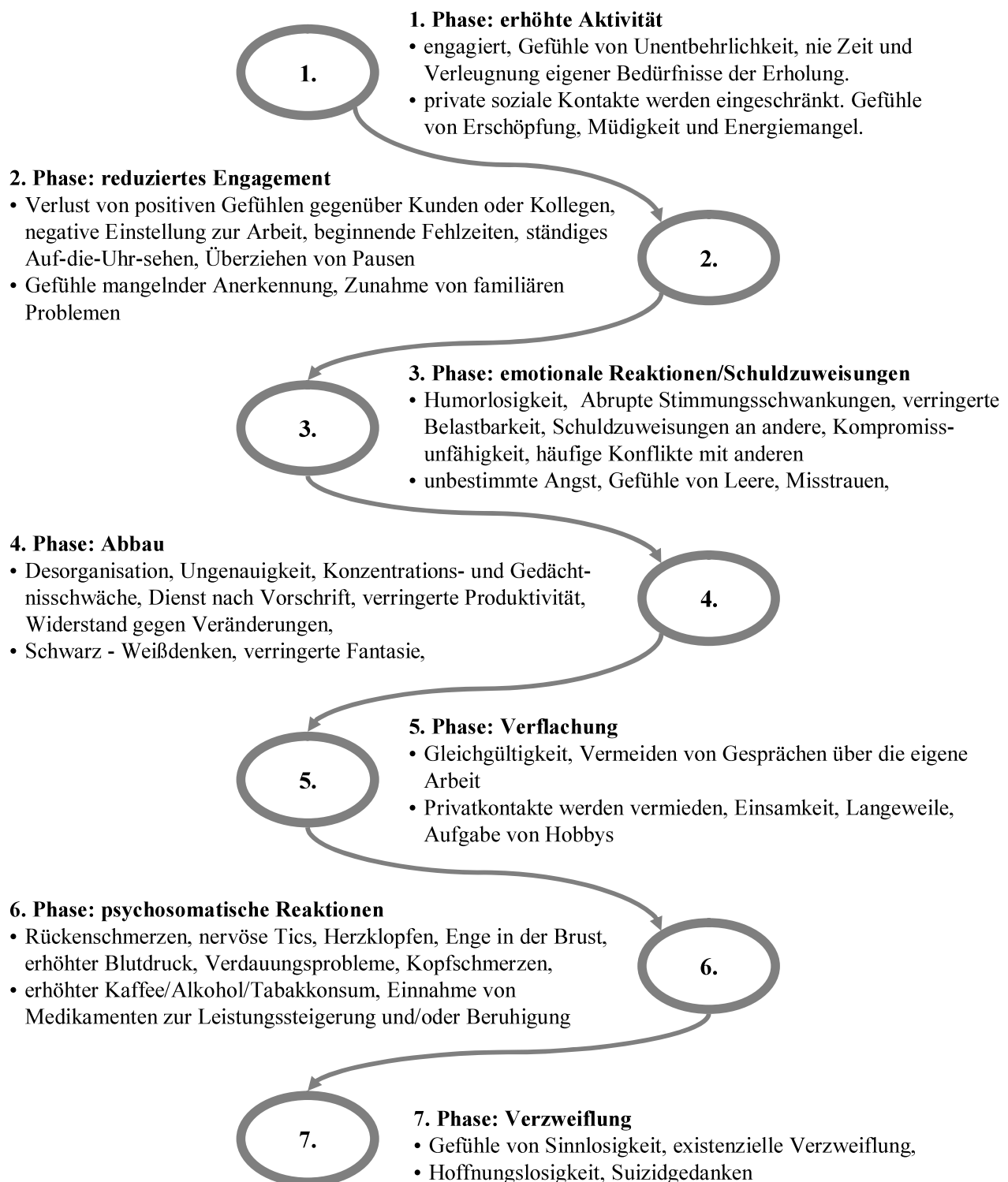


Abbildung 63: Phasen des Burn-out-Prozesses

Selbsttest: Testen Sie Ihr Burn-out-Risiko		
Nein	Ja	Frage
		Haben Sie das Gefühl, dass Ihnen in letzter Zeit vieles über den Kopf wächst?
		Zweifeln Sie öfter an Ihren Fähigkeiten?
		Leiden Sie an Konzentrationsschwierigkeiten?
		Haben Sie das Gefühl, zunehmend fremdbestimmt zu sein?
		Sind Sie angespannt und leicht reizbar?
		Haben Sie häufiger den Gedanken „Wozu das alles noch“?
		Hat Ihre Lust, Neues auszuprobieren, nachgelassen?
		Ermüden Sie schnell?
		Haben Sie schon morgens ein Gefühl der Unlust?
		Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Leistung nicht genügend anerkannt wird?
		Fühlen Sie sich häufig ausgelaugt?
		Hat Ihre Lust auf Sex nachgelassen?
		Haben Sie manchmal Angst, das alles nicht mehr zu schaffen?
		Leiden Sie verstärkt unter Kopfschmerzen oder Migräne?
		Hängen Sie während der Arbeit gedanklichen Wunschträumen nach?
		„Meldet“ sich Ihr Rücken öfter?
		Schlafen Sie schlecht?
		Essen Sie zu viel oder zu wenig?
		Kommt es vor, dass Muskeln einfach zucken, leiden Sie unter Tics?
		Schlägt Ihnen Anspannung und Ärger zunehmend auf den Magen?
		Vernachlässigen Sie Ihre sozialen Kontakte?
		Spüren Sie manchmal ein Ziehen oder Schmerzen in der Brust?
		Sind Sie häufiger erkältet und krank?
		Fallen Ihnen Entscheidungen immer schwerer?
		Ertappen Sie sich dabei, dass Sie Ihrem Gegenüber nicht mehr richtig zuhören?
		Trinken Sie vermehrt Alkohol, um sich zu entspannen?
		Nehmen Sie Schlaftabletten oder Beruhigungsmittel?
		Haben Sie Herz-/Kreislaufbeschwerden?
		Haben Sie Probleme in der Partnerschaft/Familie?
		Spüren Sie immer häufiger innere Anspannung?
		Summe Nein/Ja-Antworten: Wenn Sie mehr als 7 Fragen mit „ja“ beantwortet haben, könnten auch Sie Burn-out-gefährdet sein.

Abbildung 64: Selbsttest: Testen Sie Ihr Burn-out-Risiko

Selbst, wenn uns Krisen als aktuelles, auch überraschendes Ereignis vorkommen, so gibt es schon im Vorfeld eine ganze Reihe von Anzeichen für Krisen. Je eher unsere Krisen(früh)erkennung einsetzt, umso mehr bietet die Krise auch Chancen, um uns neue Wege zur Entscheidungsfindung zu erschließen.

Krisen erkennen wir unter anderem daran, dass

- das Erreichen wichtiger Arbeits- und/oder Lebensziele gefährdet ist,
- Werte und Normen durch das Ereignis infrage gestellt werden,
- bisherige Problemlösungsmethoden sich als ungeeignet darstellen, um die neue Situation bzw. das Ereignis zielführend zu nutzen,
- ein Zustand seelischer, gegebenenfalls auch schmerzhafter Belastung bis hin zur Bedrohung eintreten kann,
- eine eingeschränkte Wahrnehmung, Handlungs- und/oder Problemlösungsfähigkeit der Person oder der Gruppe („Tunnelblick“) bestehen kann.

Diese Auswirkungen sind für jeden Arbeitgeber sicht- und messbar. Arbeitnehmer weisen immer häufiger auf arbeitsbedingten Stress und psychische Probleme als Grund für Erkrankungen oder den vorzeitigen Austritt aus dem Erwerbsleben hin. Krisen und deren Ausprägung im beruflichen Umfeld haben somit eine wirtschaftliche Bedeutung für das Unternehmen.

Krisen zu erkennen und den Bezug zu einer früheren Ursache herzustellen, ist nicht so einfach. Manchmal treten Krisen erst Wochen oder Monate später auf. Der Vorgesetzte muss den Mitarbeiter gut kennen und über eine gute Beobachtungs- aber auch emotionale Kompetenz verfügen.

Ein zentraler Schlüssel zum frühzeitigen Erkennen von persönlichen Krisen ist ein Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Grundlage dafür ist ein gegenseitiges wertschätzendes Verhalten (glaubwürdig, verlässlich und authentisch), das auch mit einer ziel-/ergebnisorientierten Problem-/Konfliktbewältigung einher geht.

Die Überwindung von Krisen kann der Unterstützung durch „Dritte“ bedürfen, die nicht in der unmittelbaren Situation stehen und von der Krise nicht betroffen sind. Der Zeitpunkt der Krisenintervention ist so früh als möglich zu wählen, da im frühen Stadium die Wahrnehmung der Betroffenen noch nicht so eingeschränkt ist, und daher Lösungsstrategien schneller erarbeitet werden können. Krisen, die nicht professionell und gezielt angegangen werden, können zu langwierigen Erkrankungen (Stichwort: psychosomatische Krankheiten) und im Extremfall sogar zum Tod führen (Stichwort: Suizid).

Die positive Seite einer Krise ist die Erweiterung des Erfahrungshorizonts, die dazu führen kann, dass eine Änderung des Selbstkonzepts und der eigenen Wertvorstellungen erforderlich ist. Krisen sind daher weder überflüssig, noch zwingend zu vermeiden. Sie sind notwendiger Bestandteil unseres Lebens.

Krisen sind eine Herausforderung an jeden von uns, neue, alternative Verhaltens- und Lebensweisen zu entwickeln. Sie sind genau das, was uns aus dem Routinealltag herausholt, alle unsere Fähigkeiten fordert und uns auch unsere Leistungsgrenzen auszudehnen hilft.

2 Krisen erfolgreich managen

Erfahrungsbericht: Ein Unternehmen aus dem Gesundheitswesen

In unserem Unternehmen gehört das Meistern von Krisen zum Tagesgeschäft. Nicht etwa, weil es bei uns besonders viele davon gibt, sondern, weil wir uns schon vor Jahren dafür entschieden haben, in jeder Krise auch eine Chance zu sehen. Die wichtigste Voraussetzung für das erfolgreiche Managen von Krisen war und ist aus unserer Sicht ein Vertrauensverhältnis zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern. Uns war klar, dass wir das nicht einfach in der Geschäftsführung beschließen und dann unserer Belegschaft mit dem Start-Termin „Umsetzung sofort“ verkünden können.

Aus diesem Grunde haben wir uns im ersten Schritt zwei Fragen gestellt:

- Wie gewinnen unsere Führungskräfte das Vertrauen ihrer Mitarbeiter?
- Welche betrieblichen Rahmenbedingungen können wir schaffen, um Führungskräfte und Mitarbeiter beim Meistern von Krisen noch besser zu unterstützen?

Gespräche mit unseren Mitarbeitern und die regelmäßige Durchführung von Mitarbeiterbefragungen haben ergeben, dass die Vorgesetzten das größte Vertrauen genießen, die fordernd und fördernd sowie in den Augen ihrer Mitarbeiter gerecht in der Mitarbeiterführung sind. Dazu gehört, dass der Vorgesetzte:

- durch sein Reden und Handeln selbst (vor-)lebt, was er von seinen Mitarbeitern erwartet,
- klare Zielvorgaben gibt und die Aufgaben entsprechend den Fähigkeiten und Fertigkeiten des jeweiligen Mitarbeiters verteilt,
- eindeutige Arbeits- und Handlungsanweisungen gibt,
- Verantwortung delegiert,
- ein produktives Arbeitsklima schafft und effiziente Arbeitsabläufe fördert,
- zeitnah informiert und regelmäßig kommuniziert,
- konstruktives Feedback und Anerkennung gibt.

Auf dieser Grundlage konnte sich in den zurückliegenden Jahren das Vertrauensverhältnis zwischen den Mitarbeitern und ihren jeweiligen Vorgesetzten sukzessive (weiter)entwickeln.

Doch das allein reichte noch nicht aus, damit unsere Führungskräfte Krisen ihrer Mitarbeiter auch frühzeitig erkennen konnten. Um das zu gewährleisten, war es erforderlich, bei unseren Führungskräften Folgendes noch stärker als bisher zu fördern:

- Grundlegendes Interesse an ihren Mitarbeitern und deren persönlichen (Weiter-)Entwicklung,
- besseres Verstehen der Arbeitsweise/-leistung und des Verhaltens ihrer Mitarbeiter, ihrer Stärken und eventuellen Ressentiments,

- Sensibilität, Achtsamkeit und Beobachtungsgabe, um auch kleine bzw. langfristige Veränderungen in der Leistungsfähigkeit/-bereitschaft und im Verhalten ihrer Mitarbeiter wahrzunehmen.

Vorgesetzte, die das bereits sehr gut beherrscht hatten, wurden ihrer Führungsrolle besser gerecht als ihre Kollegen. Nach unserem Erleben waren diese auch früher als ihre Kollegen in der Lage, persönliche Krisen ihrer Mitarbeiter oder Konflikte zwischen diesen zu erkennen und zu (re-)agieren, um den Ausbruch oder das Fortschreiten einer persönlichen Krise zu verhindern.

Diese Vorgesetzten konnten auch sehr gut einschätzen, wann der richtige Zeitpunkt und Anlass für ihre Unterstützung oder Intervention ist. Bei näherer Betrachtung des „Erfolgsgeheimnisses“ dieser Führungskräfte wurde auch deutlich, dass sie nicht bei jeder wechselnden Tagesverfassung ihrer Mitarbeiter reagierten (intervenierten). Sie leiteten nur dann adäquate Maßnahmen ein, wenn sie sich wiederholende oder nachhaltige Verhaltensänderungen bei einem ihrer Mitarbeiter feststellten.

Veränderungsmerkmale		
einmalig	mehrfach, wiederholt, länger andauernd	psychische Erkrankung
<ul style="list-style-type: none">• schlechte Laune, mürrisch• unkonzentriert, oberflächlich• frustriert, motivationslos• leistungsschwach• täglich langer Verbleib im Unternehmen• Arbeit wird mit nach Hause genommen• Mitarbeiter wirkt ständig intensiv beschäftigt	<ul style="list-style-type: none">• ständig schlechte Laune mit aggressiven Verbalattacken• Frustration• dauerhaft nachlassende Leistungen• zunehmende Fehlerhäufigkeit• „Dienst nach Vorschrift“• banal erscheinende häufige Erkrankungen	<ul style="list-style-type: none">• Angstzustände• Trauer• Ärger• Aggressivität• Zurückgezogenheit• Depression• Apathie• Sucht (beispielsweise Alkohol, Süßigkeiten, Betäubungsmittel)
Mögliche Interventionen und Lösungsansätze		
Beobachtung und Wahrnehmung durch den Vorgesetzten	Bei Bedarf thematisieren, Ursachen ergründen, Lösungsstrategien entwickeln, umsetzen und begleiten, auch Hilfe durch Experten einbeziehen	Ärztliche Hilfe, Experten in die Lösungsfindung und -umsetzung einbinden, Rehabilitation, Wiedereingliederung, Schonarbeitsplatz

Abbildung 65: Überblick: Veränderungsmerkmale, mögliche Interventionen und Lösungsansätze

Praxis-Tipp: Krisen erkennen

Nicht nur Frustration oder Demotivation können Zeichen für eine Krise sein. Auch der strebsame, ständig aktive und hoch motivierte Mitarbeiter kann Indikatoren für eine bevorstehende Krise zeigen. Die Art und Weise der Kommunikation und des sozialen Umgangs des Mitarbeiters mit seinen Kollegen und dem Vorgesetzten kann einen weiteren Hinweis geben. Der Ton wird „rauer“, der Mitarbeiter wirkt genervt oder zynisch, es ist keine Ausgeglichenheit mehr erkennbar, die früher seine Kollegen so an ihm geschätzt haben.

Damit alle Führungskräfte gleichermaßen das Vertrauensverhältnis zu ihren Mitarbeitern (weiter)entwickeln, hatten wir uns entschieden, Führungskräfte-Workshops zu konzipieren, die genau auf die Erreichung dieses Ziels ausgerichtet waren. Um gleichzeitig auch den Erfahrungsaustausch zwischen den Führungskräften zu unterstützen, haben auch diejenigen an den Workshops teilgenommen, die bereits zu diesem Zeitpunkt als Vorgesetzte von ihren Mitarbeitern akzeptiert und respektiert wurden und das zur Krisenmeisterung/Konfliktlösung erforderliche sehr gute Vertrauensverhältnis zu ihren Mitarbeitern bereits aufgebaut hatten.

Besonderes Augenmerk haben wir in diesen Führungskräfte-Workshops darauf gelegt, dass die Führungskräfte auch lernen, wie sie

- Verhaltensmuster erkennen, die keine Veränderungsmerkmale darstellen, sondern zum üblichen Verhalten des Mitarbeiters gehören.
- einmalig auftretende „Abweichungen“ identifizieren und nicht sofort intervenieren.
- steigendes Belastungsempfinden und sinkende Toleranz der anderen Mitarbeiter frühzeitig erkennen, wenn die Häufigkeit und Intensität, der Verhaltensänderungen eines Mitarbeiters zunimmt.

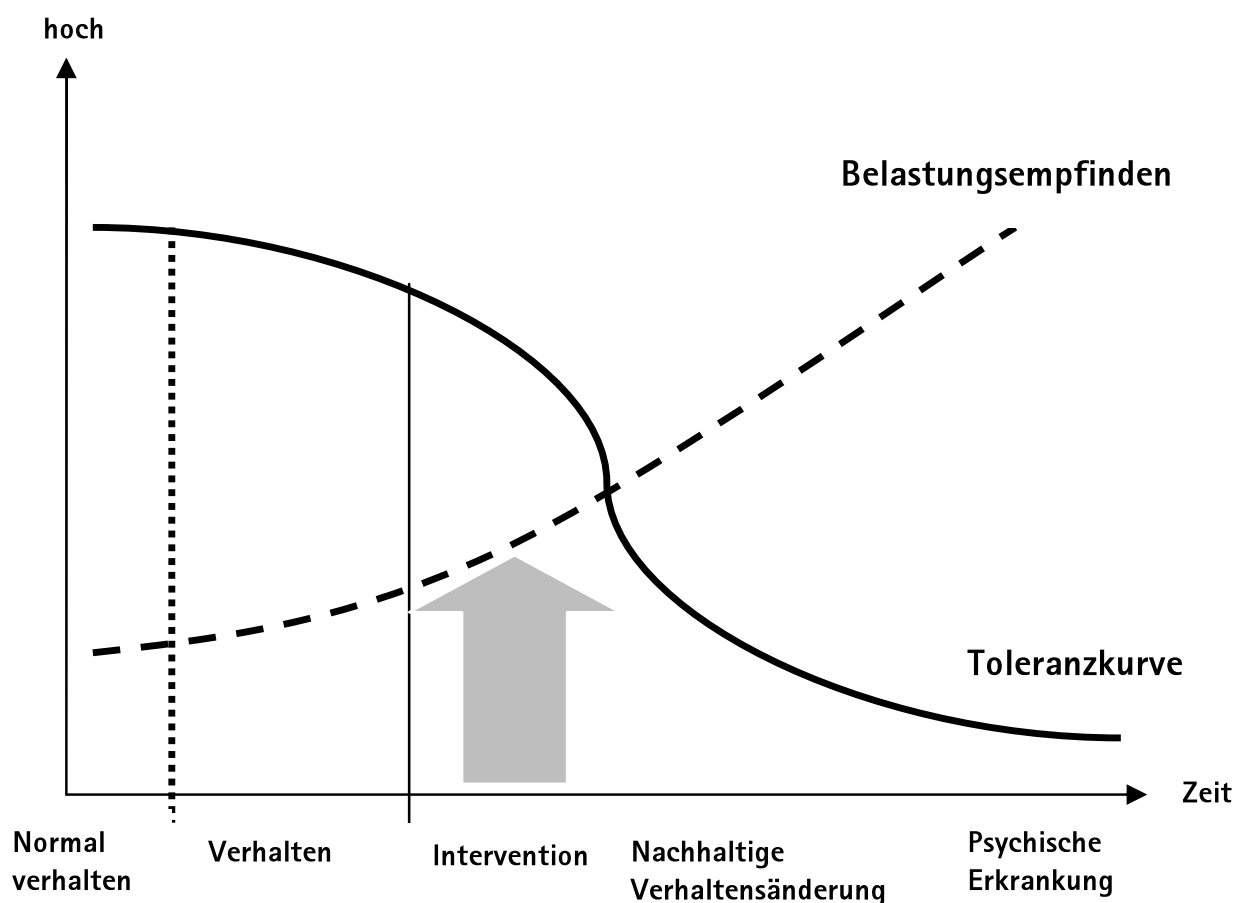


Abbildung 66: Verhalten und Intervention

In diesem Prozess ist den Führungskräften bewusst geworden, dass jede Intervention, egal zu welchem Zeitpunkt, ein Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter voraussetzt. Nur so ist eine offene und ehrliche Kommunikation möglich, um gemeinsam Wege aus der persönlichen Krise oder aus einem Konflikt zu finden.

Gleichzeitig haben wir gemeinsam mit unserem Führungskreis neue Führungsgrundsätze entwickelt und sukzessive umgesetzt. Dazu gehörten z. B.:

- Verbesserung der Kommunikations- und Informationskultur durch Einrichtung von projektbezogenen Arbeitsgruppen
- Bereitstellung eines internen Coachs und Mediators zur Unterstützung der Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen
- Entwicklung und Überarbeitung von Stellenbeschreibungen, um eine klarere Aufgabenstellung und Verantwortungszuweisung sicherzustellen
- Einführung von regelmäßigen Zielgesprächen der Geschäftsleitung mit den Führungskräften
- Maßnahmen zur Verbesserung des Arbeitsklimas wie Betriebsfeste, Fußballturnier, Motorradwallfahrt, Jogging- und Walkingtreffs
- etc.

Im Rahmen dieses Veränderungsprozesses ist der Geschäftsleitung und allen Führungskräften immer bewusster geworden, das Vertrauen auch Nähe des Vorgesetzten zum Mitarbeiter voraussetzt, die nur durch eine mitarbeiterorientierte Führung entstehen kann. Das tägliche Erleben des Mitarbeiters, das manchmal auch nur kurze Gespräch mit ihm oder die Anerkennung für konkrete Arbeitsleistungen signalisieren dem Mitarbeiter ein Interesse an seiner Person als Ganzes. Diese fast tägliche, immer bewusster Wahrnehmung ermöglicht unseren Führungskräften, Verhaltensänderungen frühzeitig zu erkennen und bei Bedarf anzusprechen, um gemeinsam mit dem Mitarbeiter über Handlungsalternativen nachzudenken. So gelingt es uns immer besser, Vertrauen zu schaffen, Offenheit zu fördern und Veränderungen zu ermöglichen.

Meistens ist es der disziplinarische Vorgesetzte, der bei einem entsprechenden Vertrauensverhältnis von Konflikten oder persönlichen Krisen seiner Mitarbeiter am ehesten direkt oder über Dritte erfährt. Doch manchmal ist der Vorgesetzte auch Teil des Problems und kann aufgrund seiner persönlichen Einbindung nicht als Krisenmanager fungieren. In diesem Fall erfolgt die Krisenintervention durch eine andere Vertrauensperson des Mitarbeiters.

In unserem Unternehmen haben unsere Mitarbeiter auch die Möglichkeit, einen unserer ausgebildeten und zertifizierten Coachs als Gesprächspartner in Anspruch zu nehmen. Unsere qualifizierten Coachs verfügen über eine erfolgreich abgeschlossene Coachingausbildung und beherrschen Coachingtools, die es ihnen er-

möglichen, Kriseninterventionen effizient zu gestalten. Dieses Angebot wird von unseren Mitarbeitern sehr gerne angenommen und wir haben dadurch auch die Führungskräfte ein Stück entlasten können. Die Einsatzmöglichkeiten unserer qualifizierten internen Coachs sind dort begrenzt, wo ärztliche Hilfe angezeigt ist oder eine enge arbeitsbedingte Bindung zwischen Mitarbeiter und Coach besteht (z. B. gleiche Abteilung).

Diese Vorgehensweise ist zum einen im Sinne unseres Unternehmens (Krankheitszeiten konnten z. B. reduziert oder ganz vermieden werden) und zum anderen im Sinne unserer Mitarbeiter, die sich wertgeschätzt, verstanden fühlen und in einer für sie schwierigen Situation nicht um ihren Arbeitsplatz fürchten müssen.

Das Mitarbeitergespräch

In den zurückliegenden Jahren haben wir verschiedene Möglichkeiten der Krisenintervention in unserem Unternehmen eingesetzt. Am besten bewährt hat sich dabei das **Mitarbeitergespräch**.

Zur Vorbereitung dieses Gespräches beantwortet der Vorgesetzte/interne Coach folgende Fragen für sich:

Checkliste: Vorbereitung Mitarbeitergespräch (Auszug)	
<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es Verhaltensänderungen/Konflikte/Krisen beim Mitarbeiter, die eine Intervention erforderlich machen? • Welche Informationen liegen mir bisher zu den Ursachen der Krise vor? • Über welche Informationen verfüge ich beispielsweise aus vorgelagerten Gesprächen, „Tür-und-Angel-Gesprächen“ und gegebenenfalls aus Hinweisen von Kollegen? • Hat der Mitarbeiter Gesprächsbereitschaft signalisiert? • Bin ich die geeignete Person, die die Intervention vornehmen kann? • Wer könnte gegebenenfalls besser intervenieren? • Welche Informationen benötige ich noch, um thematisch gut vorbereitet zu sein? • Wann ist der richtige Zeitpunkt für das Mitarbeitergespräch? • Wie möchte ich das Mitarbeitergespräch zur Intervention eröffnen? • Welche Handlungsalternativen auf betrieblicher Ebene kann ich anbieten? • Wer kann unterstützend in den Krisenprozess eingebunden werden? • Wie könnten Meilensteine im Krisenprozess definiert werden? • Wie kann das Mitarbeitergespräch positiv beendet werden? 	

Abbildung 67: Checkliste: Vorbereitung Mitarbeitergespräch (Auszug)

Für Mitarbeitergespräche die richtigen Rahmenbedingungen wie ausreichende störungsfreie Zeit und eine vertrauensfördernde Atmosphäre in einem geschützten Raum zu schaffen, ist bei uns mittlerweile Standard geworden. So können unsere Mitarbeiter über ihre Sorgen und Probleme sprechen – ohne Angst haben zu müssen, z. B. als Versager dazustehen.

Um ein einheitliches Vorgehen im gesamten Unternehmen sicherzustellen, haben wir für jedes Kriseninterventionsgespräch folgende fünf Gesprächsphasen konzipiert, die nacheinander durchgeführt werden:

- Beobachtete Verhaltensänderung thematisieren
- Ursachen ergründen
- Mitarbeiter Lösungsalternativen selbst suchen lassen
- Lösungsalternativen schriftlich fixieren
- Überprüfungszeitraum festlegen und nächsten Gesprächstermin vereinbaren

Für diese Kriseninterventionsgespräche haben in Seminaren alle Führungskräfte bekannte Methoden der Gesprächsführung vertieft sowie neue Techniken gelernt.

Am meisten werden folgende Techniken in den Gesprächen eingesetzt:

- **Ich-Botschaften nutzen**

Dabei stellt der Vorgesetzte den aktuellen Sachverhalt aus seiner Sicht dar und äußert seine Gefühle und Empfindungen, ohne dem Mitarbeiter dafür die Verantwortung zuzuschieben – auch nicht unterschwellig. Dadurch entsteht eine offene und vertraute Atmosphäre, die deeskalierend wirkt.

- **Verschiedene Fragetechniken einsetzen**

Mit offenen Fragen (z. B. wer, wann, wo, wie) erhält der Mitarbeiter die Möglichkeit, seine Situation ausführlich darzustellen.

Bei der Lianentechnik nutzt der Vorgesetzte die Antworten des Mitarbeiters, um die nächste Frage zu stellen und damit das eigentliche Problem seines Mitarbeiters noch besser erfassen zu können.

Durch zirkuläres Fragen erhält der Mitarbeiter die Möglichkeit, seine Situation/sein Problem aus einer anderen Sichtweise (Perspektivwechsel) zu sehen.

Damit werden die Grundlagen für ein besseres Verstehen der aktuellen Situation und das Identifizieren zusätzlicher Handlungsalternativen und Lösungsmöglichkeiten gelegt. Aus unserer Erfahrung bedarf die Ausrichtung der Fragen eines besonderen „Fingerspitzengefühls“ des Vorgesetzten. Die emotionale Intensivierung und Aufarbeitung der Krise kann sehr schnell in einen unkontrollierbaren Prozess entgleisen und in ein Burn-out oder in eine schwere Depression münden. In dieser Situation ist professionelle Unterstützung von ausgebildeten Coaches/Psychologen unbedingt in Anspruch zu nehmen.

- **Emotionen und Ängste zulassen**

Manchmal werden Mitarbeitergespräche zu Problemen oder Konflikten auch von überschäumenden Emotionen begleitet, mit denen nicht alle Vorgesetzten gleichermaßen gut umgehen können. Es ist wichtig, dass der Vorgesetzte die Emotionen zulässt und auch über potenzielle Ängste in Bezug auf die weitere mögliche Verschärfung der Situation für den Mitarbeiter spricht. Auf diese Weise gelingt es dem Vorgesetzten häufig, den Mitarbeiter darin zu bestärken, die Krise selbst zu meistern. Aus diesem Grunde war es uns wichtig, unsere Führungskräfte auf solche Situationen durch entsprechende Trainings ausreichend vorzubereiten bzw. ihnen direkt den internen Coach zur Seite zu stellen.

- **Aktiv Zuhören**

Das bedeutet für unsere Vorgesetzten, in Mitarbeitergesprächen eine empathische und offene Grundhaltung einzunehmen, authentisch und kongruent aufzutreten, den Mitarbeiter zu akzeptieren und zu respektieren sowie ihm bei Bedarf ein ehrliches und konstruktives Feedback zu geben.

So bauen unsere Führungskräfte gegenseitiges Vertrauen auf und schaffen die Basis für offene Gespräche mit ihren Mitarbeitern.

- **Weitere Gesprächsbereitschaft zusichern**

In den meisten Fällen ist ein Gespräch zu einem Problem nicht ausreichend, z. B. dann, wenn zwei Wege zur Lösung des Problems erarbeitet wurden. In solchen Fällen stehen unsere Führungskräfte auch für weitere Gespräche zur Verfügung, um gemeinsam mit dem Mitarbeiter die Handlungsalternativen näher zu betrachten.

In manchen Situationen stellen unsere Führungskräfte fest, dass sie nicht (mehr) der geeignete Gesprächspartner für ihren Mitarbeiter sind. Das kann z. B. der Fall sein, wenn es sich um ein kritisches Lebensereignis des Mitarbeiters handelt. In diesen Fällen bieten wir dem Mitarbeiter an, dass das Gespräch durch einen internen Coach fortgeführt wird. Aufgrund ihrer Ausbildung und Qualifizierung verfügen unsere internen Coaches über eine langjährige Erfahrung und zusätzliche Interventionstechniken, die sie bei Wunsch und in Abstimmung mit dem Mitarbeiter einsetzen. Welche das sind, hängt in hohem Maße von dem Thema und dem Mitarbeiter ab.

An dieser Stelle folgt daher ein konkretes Beispiel für den Einsatz eines internen Coaches und seine Interventionstechniken:

Anlass/Auslöser

Ein bisher sehr zuverlässiger Mitarbeiter erkrankte in den letzten Jahren immer häufiger. Der Mitarbeiter wurde im Rahmen unserer Fürsorgepflicht als Arbeitgeber zu einem Gespräch mit dem Ziel eingeladen, die Krankheitszeiten nachhaltig zu reduzieren.

Gespräch des Vorgesetzten mit dem Mitarbeiter

Im ersten Gespräch gab der Mitarbeiter an, dass seine Ehefrau schwer erkrankt sei und kaum Aussicht auf Heilung bestehe. Diese starken privaten Belastungen und berufliche Überlastungen durch zusätzliche Aufgaben haben aus seiner Sicht sein Immunsystem geschwächt, zu höherer Infektionsanfälligkeit und in der Folge zu krankheitsbedingten Fehlzeiten geführt.

Der Mitarbeiter lehnte im Gespräch unterstützende Maßnahmen mit der Begründung ab, dass ihn seine Tochter als Pflegekraft und ein Pflegedienst bei der Pflege seiner Frau bereits unterstützen.

Weitere Entwicklung

Auch nach dem Gespräch gab es keine Veränderung. Die krankheitsbedingten Ausfallzeiten des Mitarbeiters wurden nicht weniger. Die Ehefrau des Mitarbeiters starb an den Folgen ihrer Krankheit. In dieser sehr schwierigen Lebenssituation boten wir dem Mitarbeiter erneut unsere Unterstützung an. Wieder lehnte der Mitarbeiter mit dem Hinweis ab, er sei froh, dass jetzt alles vorbei sei und der Tod für seine Ehefrau eine Erlösung von der schlimmen Krankheit gewesen sei. Er selbst würde sich jetzt fassen und alle Energie in seinen Beruf einbringen.

Das erste Jahr nach dem Tod seiner Ehefrau verlief für den Mitarbeiter sehr schwierig: mit Bandscheibenvorfällen, Knieproblemen und deutlich weitersteigenden krankheitsbedingten Ausfallzeiten.

In dieser Zeit wurde der Personalabteilung aus dem Abteilungsbereich des Mitarbeiters signalisiert, dass dessen Fehlzeiten nicht mehr von den Kollegen kompensiert werden können und die „Stimmung kippt“. Aufgrund dieser Information veranlasste die Personalabteilung ein weiteres Gespräch mit dem Mitarbeiter.

Gespräch des internen Coachs mit dem Mitarbeiter

Im ersten Vier-Augen-Gespräch wurde die aktuelle berufliche und private Situation des Mitarbeiters besprochen: Sowohl die erheblichen krankheitsbedingten Ausfallzeiten als auch die Stimmungslage im Kollegenkreis.

Es ergab sich ein stark emotional geprägtes Gespräch zwischen Mitarbeiter und internem Coach, in der die Lebenskrise für den Mitarbeiter sehr bewusst und erlebbar wurde. An diesem ersten Termin wurden weitere vertrauliche Gespräche zwischen Mitarbeiter und Coach vereinbart, die in den nachfolgenden 5 Monaten im Rhythmus von zwei Wochen jeweils für ca. 1 Stunde geführt wurden.

Im zweiten Gespräch wurde gemeinsam der Grund für die Lebenskrise des Mitarbeiters erarbeitet und Handlungsalternativen wurden angesprochen. Die schwere Erkrankung der Ehefrau und der nachfolgende Tod hatten bei unserem Mitarbeiter zu Hoffnungslosigkeit, Trauer und zur letztendlichen Selbstaufgabe geführt.

Die vertrauensvollen Gespräche gaben dem Mitarbeiter Sicherheit und bestärkten ihn in seinem Wunsch, seine Situation zu verändern. Dazu war es erforderlich, dass er den Tod seiner Ehefrau verarbeitet, z. B. mithilfe der Trancearbeit.

Jetzt lag es in unserer Entscheidung, ob wir als Arbeitgeber auch bei privaten Problemen des Mitarbeiters bereit sind, das Coaching zu finanzieren.

In dem o. g. Fall haben wir uns als Unternehmen bewusst dafür entschieden, weil wir davon überzeugt waren, dass dieses Coaching zu einer Verringerung der krankheitsbedingten Fehlzeiten führt und die Arbeitsqualität und Produktivität des Mitarbeiters wieder steigt. Für uns war es auch ein Ausdruck unserer Wertschätzung für diesen Mitarbeiter und zugleich eine Anerkennung für seine frühere langjährige erfolgreiche Arbeit für unser Unternehmen.

Trancearbeit

Wichtigste Voraussetzung für diesen nächsten Coachingschritt war der Wunsch und das Einverständnis des Mitarbeiters. Die Trancearbeit ist nicht nur ein Aufrufen „alter Bilder“ und ein Bewusstmachen des Problemfeldes, sondern sie eröffnet den Zugang zu verdecktem Wissen und damit zu Handlungsalternativen.

Bei der Trancearbeit hat sich bei uns folgende Vorgehensweise bewährt: Der Coach nutzt hypnotische Sprachmuster (keine Hypnose!), um ein verändertes Bewusstsein beim Coachee (Mitarbeiter) zu erreichen. Dabei wird die Aufmerksamkeit des Coachees stark erweitert und letztlich auf ein bestimmtes Problemfeld fokussiert. Atmung und Pulsschlag werden zunächst langsamer und die Wahrnehmungsveränderung wird durch die hypnotischen Sprachmuster herbeigeführt.

Gezielt wird nun vom Coach die Abwehrhaltung des Coachees, über sein Problemfeld nachzudenken, reduziert. Durch Verbildlichung wird die Vorstellungskraft des Coachees auf das Problemfeld gelenkt und um neue Sichtweisen durch den Coachee selbst ergänzt. Durch das Sammeln von Bildern zum Problemfeld werden starke Emotionen hervorgerufen – alles wird nochmals „hochgekocht“. Anschließend bittet der Coach den Coachee, im Rahmen der Trance für alle Bilder einen geeigneten Platz zu finden und sie wieder einzuordnen.

Allerdings ist Trancearbeit nicht immer die geeignete Form der Krisenintervention, da nicht jeder Mensch gleichermaßen auf hypnotische Sprachmuster reagiert. Im konkreten Beispielsfall war die Trancearbeit erfolgreich und der Mitarbeiter bat im Auswertungsgespräch von sich aus darum, mit den Gesprächen weiterhin fortzufahren und sich als Nächstes auf das Thema „neue Ziele“ zu konzentrieren.

Zielarbeit

Von unseren Führungskräften erwarten wir, dass sie die Ziele für sich selbst und gemeinsam mit ihren Mitarbeitern nach der SMART-Formel (Schriftlich, Messbar, Aktion/Maßnahme, Realistisch, Termin) formulieren können. Aber nicht jeder Mitarbeiter kennt sein genaues Ziel. Besonders nach Lebenskrisen stellt sich für

krisengeschüttelte Menschen sehr häufig die Frage nach dem Sinn und dem Inhalt des Lebens. Zielarbeit bedeutet für uns deshalb auch, gemeinsam mit dem Mitarbeiter individuelle Ziele zu erarbeiten, die seinem Leben wieder Sinn und Orientierung geben und es für ihn so wieder lebenswert machen. Dabei geht es nicht um nach außen gerichtete Wünsche wie z. B. „Meine Kollegen müssen sich erst einmal völlig anders verhalten und die Arbeitsbedingungen müssen sich verbessern, bevor ich ...“. Zielarbeit heißt für uns, dass der Mitarbeiter selbst aktiv und kreativ wird und Veränderungen erreichen will. Diese Eigeninitiative ist notwendig, um eine erfolgreiche und nachhaltige Veränderung zu bewirken.

Im Beispielfall wurden mithilfe von W-Fragen allgemeine Zielformulierungen in konkrete, positiv formulierte Ziele umgewandelt:

- Was wollen Sie konkret bis wann, mit welchen Maßnahmen erreicht haben?
- Sind Ihre Einschätzung und das Ziel realistisch?

Um eine abgestimmte Zielkombination zu erreichen, sodass das berufliche Ziel mit der privaten Lebenssituation und einem Teil der persönlichen Ziele des Mitarbeiters in Einklang steht, waren in diesem Fall mehrere Einzelgespräche erforderlich. Diese nachfolgenden Gespräche dienten dazu, die erreichten Teilziele abzustimmen und gegebenenfalls eine Korrektur des eigentlichen Ziels vorzunehmen. Der Grund dafür, Teilziele anzustreben, ist, dass ein weit entferntes Ziel eher demotivierend wirkt, während ein Teilziel, das einen kurzfristigen Erfolg verspricht, die Motivation stärkt. Umfangreiche Ziele, die erst nach einem längeren Zeitraum erreichbar sind oder eine Vielzahl von Maßnahmen erfordern, wurden deshalb in sinnvolle Teilziele (Meilensteine) gegliedert.

Praxis-Tipp: Gespräch zur Erreichung von Teilzielen

Dabei sollte es nicht um das klassische „Abhaken“ der Erfüllung gehen. Vielmehr sollte mit dem Mitarbeiter auch das Gefühl reflektiert werden, das er bei diesem Teilerfolg empfindet. Die Wahrnehmung dafür zu intensivieren, etwas erreicht zu haben, einen Erfolg zu haben (die sogenannte positive Verstärkung), ist für uns ein wichtiges Instrument bei der Bewältigung von Krisen.

Die im dargestellten Fall eingesetzten Coachingtools Trance- und Zielarbeit sind nur ein Beispiel aus dem Methodenkoffer unserer ausgebildeten Coaches. Auch andere Techniken wie beispielsweise Biografiearbeit, Diamond-Technik, Disneykonzept, Soziogramm, soziales Atom etc. kommen je nach Bedarf bei den Gesprächen zum Einsatz. Es hat sich bei uns bewährt, dass Coachingtools dann sinnvoll eingesetzt werden, wenn sie im Rahmen einer Qualifizierung geübt und in der Wirkung vom Anwender erlebt werden können.

Praxis-Tipp: Entwicklung von Lösungsalternativen

Vorgesetzter oder Coach sind nicht Krisenmanager und Lösungsentwickler für die Mitarbeiter. Lösungen muss der Mitarbeiter – mit Unterstützung des Vorgesetzten oder Coachs – selbst entwickeln.

Do-nots bei Interventionen sind:

- Belehrung durch den Vorgesetzten
- Ausschweifungen in die Erlebnisse des Vorgesetzten
- Schuldzuweisungen an den Mitarbeiter
- Anweisungen des Vorgesetzten an den Mitarbeiter zur weiteren Vorgehensweise

3 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Erfahrungsbericht: Ein Unternehmen aus dem Gesundheitswesen

Tagtäglich sehen wir, wohin ungünstige Arbeitsbedingungen in Kombination mit Zeitdruck, steigender Arbeitsbelastung und höheren Qualitätsanforderungen führen können: Die Palette reicht von körperlichen Beschwerden bis hin zu Risiken für die psychische Gesundheit.

Doch das ist nur die eine Seite der Medaille. Auf der anderen Seite steigen bei krankheitsbedingten Ausfällen die Kosten für jedes Unternehmen, ohne dass dafür auch nur ein Euro mehr erwirtschaftet wird. Ohne aktives Gegensteuern schlägt sich das in einer Rentabilitätsverschlechterung nieder.

Gehen wir nur von den durchschnittlichen Krankheitstagen von Arbeitnehmern in Deutschland aus, die sich auf 3,66 % im 1. Quartal 2010 (3,26 % im Kalenderjahr 2009) – Bericht lt. Focus Money Online vom 26.04.2010 – pro Arbeitnehmer/pro Jahr entwickelt haben, dann kommen einige Ausfallkosten für den Arbeitgeber zusammen:

Überblick: Krankheitsbedingte Ausfallkosten auf Basis der Bruttopersonalkosten (Beispielrechnung)			
		Kosten in €	in Tagen
	Bruttopersonalkosten jährlich	52.000,00	
	Arbeitszeitberechnung:		
	Bruttoarbeitstage		251
-	Urlaub und Fortbildung		30
=	mögliche Produktivitätstage		221
	statistische Krankheitsquote 3,66 %		8
=	realistische Produktivitätstage		213
	Durchschnittliche Bruttopersonalkosten je Produktivitätstag	235,29	
	Durchschnittliche Ausfallkosten je Mitarbeiter:		
	bei 8 Tagen Arbeitsunfähigkeit (entspricht 3,66 %)	1.882,35	

Abbildung 68: Überblick: Krankheitsbedingte Ausfallkosten (Beispielrechnung)

Gesunde Mitarbeiter sind eine Grundvoraussetzung für den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Durch betriebliches Gesundheitsmanagement können nicht nur krankheitsbedingte Ausfallzeiten reduziert, sondern auch die Produktivität und die Kundenzufriedenheit erhöht werden. Nutznießer eines nachhaltigen betrieblichen Gesundheitsmanagements sind damit Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen.

Aus diesem Grund sind in den Arbeitsschutzgesetzen, in der Arbeitsstättenverordnung, in den Unfallverhütungsvorschriften (VGB und BGV), im Sozialgesetzbuch etc. Mindestanforderungen, die jedes Unternehmen zur Gesunderhaltung seiner Mitarbeiter erfüllen muss, verbindlich geregelt.

An die Erfüllung dieser Vorgaben ist jeder Arbeitgeber gesetzlich gebunden und er haftet für deren Einhaltung. Dies wird in regelmäßigen Abständen durch Bezirksregierungen, Berufsgenossenschaften und Gesundheitsämter überprüft. Verstößt der Arbeitgeber gegen diese Gesetze und Vorschriften, muss er mit Bußgeldern in empfindlicher Höhe rechnen.

Gesunde, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sind für unser Unternehmen Erfolgsfaktor Nummer eins. Das betriebliche Gesundheitsmanagement ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmenskultur und spiegelt sich auch in unserem Unternehmensleitbild und den Führungsgrundsätzen wider.

In unserem Unternehmen basiert das betriebliche Gesundheitsmanagement auf unserer mitarbeiterorientierten Wertvorstellung und umfasst alle Aktivitäten, die wir als Arbeitgeber und/oder unsere Arbeitnehmer erbringen, um:

- die Arbeits- und Arbeitsplatzorganisation effizienter zu gestalten,
- gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen,
- mitarbeiterorientierte Führungsgrundsätze zu entwickeln und umzusetzen,
- eine aktive Mitarbeiterbeteiligung zu fördern,
- die persönlichen Kompetenzen jedes Mitarbeiters zu stärken.

In den zurückliegenden Jahren haben wir unser betriebliches Gesundheitsmanagement laufend weiterentwickelt. In einem ersten Schritt haben wir die Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen für unsere Mitarbeiter nachhaltig verbessert. Die Mitarbeiterbeteiligung haben wir durch Einführung eines „Betrieblichen Vorschlagswesens“ gefördert. Die persönlichen Kompetenzen unserer Mitarbeiter stärken wir kontinuierlich durch Delegation von Verantwortung und Erweiterung des Aufgabenspektrums.

Unsere Anstrengungen richten wir derzeit verstärkt auf die betriebliche Gesundheitsförderung. Mit einem ganzen Bündel von gesundheitsfördernden Maßnahmen wollen wir unsere Mitarbeiter dabei unterstützen, ihre Gesundheit zu erhalten bzw. zu verbessern und so unsere krankheitsbedingten Ausfallkosten weiter reduzieren. So gelingt es uns noch besser als bisher, für unsere Mitarbeiter ein attraktiver Ar-

beitgeber zu sein. Dafür sind wir auch gerne bereit, Geld in die Hand zu nehmen. Ein Pauschalangebot für alle Mitarbeiter unseres Unternehmens kam für uns jedoch nicht infrage. Dazu sind die Arbeitsplätze und die gesundheitlichen Einflussfaktoren viel zu unterschiedlich.

Welche Maßnahme zur Gesundheitsförderung ist für wen am besten geeignet?

Um diese Frage beantworten zu können, mussten wir genau wissen: Welche Erkrankungen sind Ursache für die krankheitsbedingten Ausfallzeiten in unserem Unternehmen?

Dazu brauchten wir Zahlen, Daten und Fakten über Zeiten und Arten der Arbeitsunfähigkeiten, Belastungsanalysen und Gefährdungsbeurteilungen für Mitarbeiter (-gruppen) mit gleichen Tätigkeiten. Um diese Informationen zu erhalten, haben wir folgende Vorgehensweise gewählt:

- Zu Beginn forderten wir bei den Krankenkassen mit den meisten versicherten Mitarbeitern einen anonymisierten Gesundheitsreport an (kostenlos).
- Die Auswertung dieses Gesundheitsreports ergab die Schwerpunkte der Krankheitsbilder wie beispielsweise Muskel-/Skeletterkrankungen und/oder Erkrankungen der Atemwege und/oder psychische Erkrankungen.
- Die Einzelergebnisse der verschiedenen Krankenkassen haben wir dann in Relation zu der Anzahl der jeweils versicherten Mitarbeiter gesetzt und so einen Gesamtüberblick über die am meisten in unserem Unternehmen auftretenden Krankheitsbilder erhalten.
- Gemeinsam mit unserer Berufsgenossenschaft und den Krankenkassen haben wir auf dieser Basis Maßnahmen definiert, um die erkannten Krankheitsbilder nachhaltig zu reduzieren.

Das qualifizierte Personal der Berufsgenossenschaft und der Krankenkassen verfügt über ein Portfolio von Ideen und technischen Hilfsmitteln, um die relevanten Maßnahmen zu identifizieren. Gleichzeitig haben wir nach Berufsgruppen und nach gesundheitlichen Gefährdungen differenziert, um unseren Mitarbeitern wirkungsvollere und zielorientiertere Angebote zur Gesundheitsförderung machen zu können, die von den Krankenkassen und Berufsgenossenschaften angeboten bzw. subventioniert werden. Hierzu gehören z. B. Fortbildungen und Seminare für Mitarbeiter zu Themen wie „rückengerechtes Arbeiten“ (Berufsgenossenschaft) oder „Burn-out-Prophylaxe“ (Krankenkassen).

So haben wir z. B. auf Basis des Kinästhetikkonzepts eine Trainerin ausgebildet, die den Mitarbeitern – insbesondere den Pflegekräften – für rückengerechtes Arbeiten zur Verfügung steht. Auch hierzu werden umfassende Fortbildungsangebote und Unterstützung am Arbeitsplatz angeboten.

Um den Nutzen der definierten Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung zu verifizieren sowie Veränderungen in den Arbeitsausfällen und Krankheits-

bildern unserer Mitarbeiter festzustellen, nutzen wir die jährliche Auswertung der krankheitsbedingten Fehlzeiten des Unternehmens und führen bei Bedarf Auswertungen aktueller Gesundheitsreporte der Krankenkassen durch.

Auf dieser Basis können sich zu einem späteren Zeitpunkt ggf. auch Veränderungen in den erforderlichen Maßnahmen der Gesundheitsförderung ergeben.

Im Ergebnis unserer Analyse haben wir u. a. folgende Maßnahmen definiert:

Überblick: Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung (Auszug)	
Erkrankung laut Gesundheitsreport	Beispiele für mögliche Maßnahme der betrieblichen Gesundheitsförderung
Atemwegserkrankungen	<ul style="list-style-type: none"> • Impfung gegen Influenza durch den Betriebsarzt • Raucherentwöhnungsmaßnahmen • Nordic Walking in der betrieblichen Gesundheitsförderung • Radwandertouren
Muskel-/Skeletterkrankungen	<ul style="list-style-type: none"> • Rückenschule • Pilates-Training • Wassergymnastik • Schwimmen • Fitnessstudio mit gezieltem Aufbau der Rückenmuskulatur
Psychische Erkrankungen	<ul style="list-style-type: none"> • Training zur Burn-out-Prophylaxe • Entspannungstraining nach Jacobsen • Tai-Chi oder Karate mit deutlichen Entspannungselementen im Training
Übergewicht und Diabetes	<ul style="list-style-type: none"> • Ernährungsberatung • Kochkurse • Kombinationsangebote Ernährung und Bewegung

Abbildung 69: Überblick: Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung (Auszug)

Bei der Vielzahl an relevanten Maßnahmen war jetzt Augenmaß und Sachverstand gefragt. Es erschien uns zu keinem Zeitpunkt sinnvoll, alle Maßnahmen mit eigenen Kapazitäten zu realisieren. Vielmehr lag uns die Beantwortung folgender Frage sehr am Herzen: Welche der Maßnahmen wollen wir mit eigenen Kapazitäten aufbauen und wo wollen wir unsere Mitarbeiter auf die Angebote der Krankenkassen und Berufsverbände hinweisen?

Für uns ist die betriebliche Gesundheitsförderung ein Mosaikstein in einem ganzheitlichen Konzept, das zwei Hauptbestandteile hat:

- Die **Vorsorge** umfasst Maßnahmen, die jeder Mitarbeiter in Anspruch nehmen kann, um präventiv für seine Gesundheit aktiv zu werden.

- In der **Nachsorge** haben wir alle Aktivitäten zur Wiedereingliederung des Mitarbeiters nach seiner Erkrankung gebündelt. Dazu gehören u. a. das Rückkehrgespräch und das BEM-Verfahren.

Die **Prävention/Vorsorge** ist in unserem Unternehmen im Prozess der Mitarbeiterführung fest verankert. Das frühzeitige Erkennen von Verhaltensänderungen, Krisen und Konflikten sowie die frühzeitige Intervention durch den Vorgesetzten führten nachweislich zu einer Reduzierung von Ausfallzeiten. So konnten wir die Leistungswilligkeit und -fähigkeit unserer Mitarbeiter sowie die Toleranz gegenüber Kollegen erhöhen, was unser Betriebsklima positiv beeinflusst hat.

Aus der Vielzahl der definierten Maßnahmen zur Gesundheitsförderung haben wir uns im Rahmen der Vorsorge im ersten Schritt für folgende Maßnahmen entschieden, die wir in Eigenregie im Unternehmen durchführen:

- Impfungen gegen verschiedene Infektionskrankheiten,
- regelmäßige, intensive Untersuchungen im Rahmen der betriebsärztlichen Routineuntersuchungen,
- verschiedene Bewegungsangebote (z. B. Rückenschule),
- Entspannungstraining zur Stressreduzierung bzw. -vermeidung,
- Kurse zur Burn-out-Prophylaxe,
- Kochkurse zur Verbesserung der Ernährung.

Praxis-Tipp: Bewerben Sie die Vorsorgeprogramme für Ihre Mitarbeiter

Entwickeln Sie z. B. einen Flyer als Beilage zur Entgeltabrechnung. Zusätzlich haben wir die Angebote in unserem Intranet und als Pop-up-Fenster am Bildschirmarbeitsplatz des Mitarbeiters eingerichtet. Das sind gute Ergänzungen zu den Informationen in den Abteilungsrunden und in der Betriebsversammlung, den Aushängen am „schwarzen Brett“, dem Beitrag in der Mitarbeiterzeitung und, und, und ...

Im Rahmen der gesundheitsförderlichen Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsorganisation organisieren wir beispielsweise auch Aktionstage, an denen sich die Mitarbeiter über aktuelle technische Hilfsmittel für ihren Arbeitsbereich informieren und mit Fachleuten austauschen können.

Auch wenn wir in unserem Unternehmen die Gesundheitsvorsorge unserer Mitarbeiter stark unterstützen, können wir nicht ausschließen, dass einige Mitarbeiter mehrfach erkranken oder auch für längere Zeit ausfallen.

Die oben genannten Vorsorgemaßnahmen können diese Mitarbeiter, in Abstimmung mit ihrem behandelnden Arzt, auch nach der Genesung in Anspruch nehmen, um ihre Gesundheit weiter zu stabilisieren.

Darüber hinaus haben wir in den zurückliegenden Jahren zwei Instrumentarien zur Unterstützung der Wiedereingliederung dieser Mitarbeiter in den Arbeitsprozess (Gesundheitsnachsorge) geschaffen und ständig weiterentwickelt:

- Rückkehrgespräch bei Kurzerkrankungen
- Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM-Verfahren gemäß SGB IX)

Das **Rückkehrgespräch** erfolgt bei Kurzerkrankungen, die innerhalb von 12 Monaten insgesamt zu einer Überschreitung von sechs Wochen führen. Ziel dieses Gesprächs ist es, die Ursachen für die häufigen Erkrankungen des Mitarbeiters herauszufinden und gemeinsam mit ihm Maßnahmen zu vereinbaren, um künftig die krankheitsbedingten Ausfälle zu reduzieren.

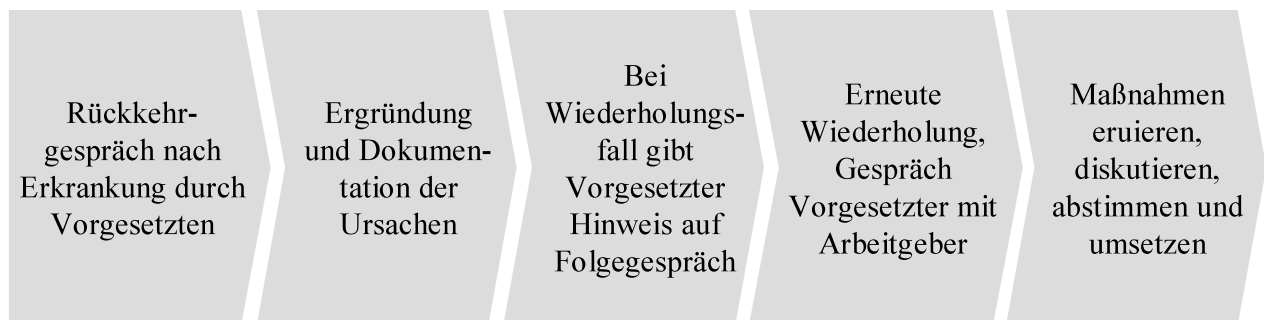


Abbildung 70: Ablauf Rückkehrgespräch

Der strukturierte Ablauf und die Verbindlichkeit der Rückkehrgespräche, an denen der Mitarbeiter, der Vorgesetzte und der Betriebsrat beteiligt sind, haben sich sehr bewährt und dazu geführt, dass wir

- krankheitsbedingte Fehlzeiten nachhaltig reduzieren konnten,
- frühzeitig über schwerere Erkrankungen informiert sind, die eine Veränderung der Arbeitsorganisation oder die Suche nach einem neuen Arbeitsplatz für diesen Mitarbeiter erforderlich machen.

Unterstützt wurde diese Verbindlichkeit dadurch, dass zum Abschluss eines Rückkehrgesprächs das standardisierte Gesprächsprotokoll gemeinsam unterzeichnet wurde. Darin wurden auch alle vereinbarten Maßnahmen dokumentiert, die in den kommenden Wochen realisiert werden sollen. Bei Zielabweichungen bzw. Nichterfüllung wird kurzfristig ein neuer Gesprächstermin vereinbart.

Praxis-Tipp: Rückkehrgespräch – Mitwirkungspflicht und Verbindlichkeit

Mitwirkungspflicht: Der Mitarbeiter ist bei häufiger Erkrankung verpflichtet, aktiv zur Überwindung der krankheitsbedingten Ausfallzeiten mitzuwirken. Dabei ist zwar die Bekanntgabe der Diagnosen für die Erkrankungen (Entbindung des behandelnden Arztes von der Schweigepflicht) nicht erforderlich, aber die Frage ist berechtigt: Welche Einschränkungen hindern Sie konkret daran, Ihre Arbeit uneingeschränkt auszuüben?

Verbindlichkeit: Ein psychologisch wichtiger weiterer Aspekt ist die Verbindlichkeit solcher Gespräche, die immer dadurch erzielt wird, dass die Absprachen und Ziele dokumentiert und unterschrieben werden.

Human Resource	Rückkehrgespräch nach wiederholten Erkrankungen	Musterfirma-Logo
-----------------------	--	-------------------------

Name: Mustermann **Vorname:** Harry **Geburtsdatum:** 01.01.1960

Eintritt: 01.01.1980 **Arbeitsbereich:** Lager, Warenwirtschaft, interne Servicebereiche

Sozialstatus: verh., 2 Kinder unter 18 Jahre **Gesprächstermin:** 01.06.2009

Krankheitszeiten:	2009	2008	2007	2006
	11	29	23	39

Besondere Hinweise: Herr Mustermann hat 2006 einen komplizierten Fersenbruch erlitten und hatte einen Krankenhausaufenthalt mit anschließender REHA, die bis in 2007 andauerte.

Bisherige Vereinbarungen: kurze Gespräche in 2008 jeweils nach AU geführt, keine Vereinbarung

ja nein

1. Sind dem Mitarbeiter¹ die Vielzahl der Krankheitstage bekannt? ☐ ☐
2. Sind dem Mitarbeiter die Folgen dieser Krankheitszeiten für den Betriebsablauf bekannt? ☐ ☐
3. Können Sie sich vorstellen, dass die Kollegen immer weniger in der Lage sind, Ihre Krankheitszeiten zu kompensieren und dieses als Belastung empfunden wird? ☐ ☐
4. Würden Sie Ihren behandelnden Arzt von der Schweigepflicht entbinden, um gemeinsam mit ihm nach Lösungsmöglichkeiten für Sie zu suchen? ☐ ☐
5. Ist nach Ihrer Einschätzung zukünftig mit weiteren Erkrankungen zu rechnen? ☐ ☐
6. Welche Ursachen haben nach Ihrer Meinung die Krankheitszeiten?
 betriebliche ☐ private ☐ Kurze Darstellung der Ursachen:

7. Welche Maßnahmen haben Sie zur Reduzierung Ihrer Krankheitszeiten ergriffen?

8. Was erwarten Sie vom Vorgesetzten /Arbeitgeber, damit sich Ihre Krankheitszeiten reduzieren?

9. Was erwarten Sie von Ihren Kollegen, damit sich Ihre Krankheitszeiten reduzieren?

10. Gesprächsergebnis /Vereinbarung:

Mitarbeiter
Vorgesetzter
Betriebsrat
Arbeitgebervertrag

Abbildung 71: Gesprächsprotokoll Rückkehrgespräch

Das **betriebliche Eingliederungsmanagement** (BEM-Verfahren gemäß SGB IX) nutzen wir bei langwierigen und schweren Erkrankungen (mehr als 6 Wochen in 12 Monaten), wenn der Einsatz des Mitarbeiters an seinem bisherigen Arbeitsplatz beziehungsweise mit der bisherigen Ausstattung seines Arbeitsplatzes nicht mehr möglich ist. Jedes Unternehmen ist nach der Gesetzeslage verpflichtet, dem erkrankten Mitarbeiter ein solches BEM-Verfahren anzubieten.

In unserem Unternehmen leitet die Personalabteilung bei Vorliegen der o. g. Bedingungen das BEM-Verfahren ein. Im ersten Schritt wird der Mitarbeiter über das BEM-Verfahren, dessen Funktion und Bedeutung informiert und kann entscheiden, ob er an diesem Verfahren teilnimmt. Erst mit seiner Zustimmung kann das eigentliche BEM-Verfahren gestartet werden.

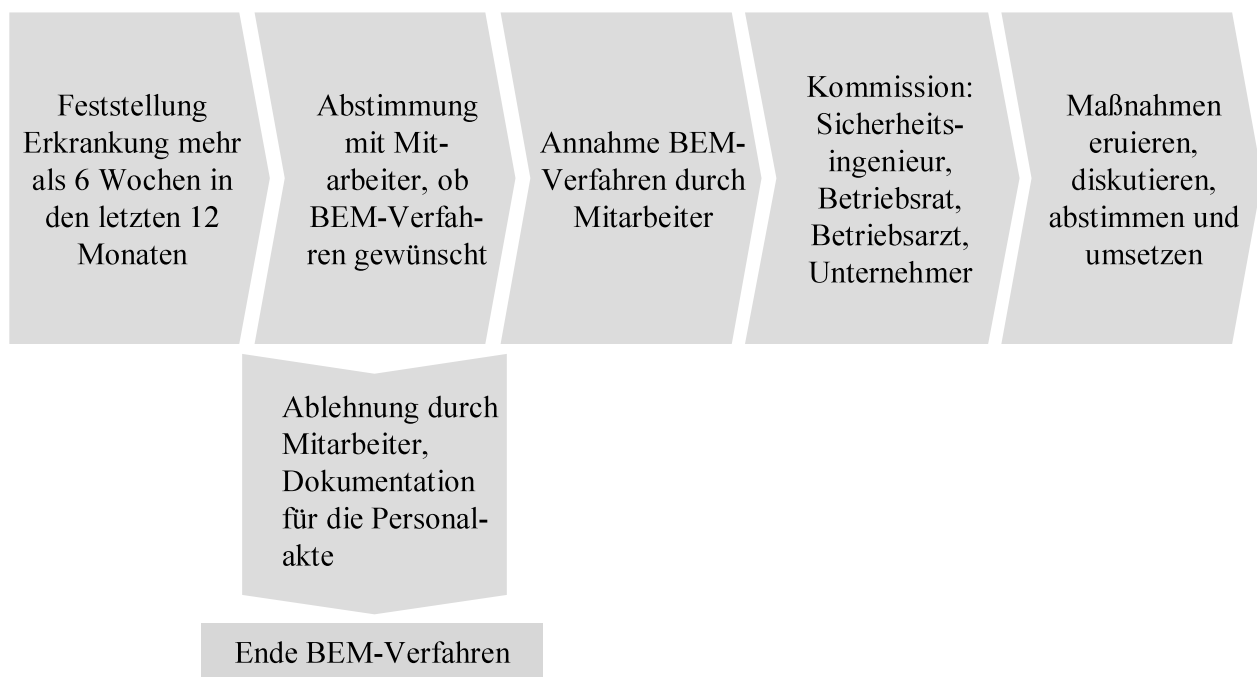


Abbildung 72: Ablauf BEM-Verfahren

In einem Gespräch zwischen der Personalabteilung, dem Mitarbeiter und der Arbeitnehmervertretung wird gemeinsam mit verschiedenen Experten (z. B. Betriebsarzt, Sicherheitsingenieur, externe Fachberater) geklärt, wie eine nachhaltige Integration des Mitarbeiters an seinem bisherigen oder einem anderen leidensgerechten Arbeitsplatz im Unternehmen möglich ist. In den Fällen einer auftretenden schweren Erkrankung, die sich letztlich für keinen der Betroffenen offenkundig andeutete, ist das betriebliche Eingliederungsmanagement im Rahmen der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers für seine Mitarbeiter hilfreich und sinnvoll.

Das BEM-Verfahren wurde von unseren Mitarbeitern sehr gut angenommen. Allein in 2009 haben über 60 % der betroffenen Mitarbeiter dem BEM-Verfahren zugestimmt.

Diese, wie auch alle anderen Aktivitäten im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements waren nur mit der Unterstützung der Arbeitnehmervertretung möglich. Die positive Resonanz unserer Mitarbeiter auf alle Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung hat uns gezeigt, dass wir auf einen guten Weg sind. Auch hier hat sich wieder bewahrheitet, dass frühzeitige Einbeziehung, umfassende Information und rechtzeitige Kommunikation mitentscheidend für den Erfolg unserer Programme sind.

Konfliktmanagement im Unternehmen

Kostentreiber zwischenmenschliche Befindlichkeiten!

1 Konflikte verstehen

- Was ist ein Konflikt und warum entsteht er überhaupt?
- Welche Ursachen haben Konflikte in Unternehmen?
- Woran erkenne ich Konflikte und wie kann ich sie unterscheiden?
- Wie können sich Konflikte entwickeln?
- Welche Auswirkungen können Konflikte haben?

2 Konfliktmanagement im Unternehmen aufbauen

Erfahrungsbericht: Ein Unternehmen aus dem IT-Dienstleistungsbereich

- Unnötige Konflikte frühzeitig vermeiden
- Rollenklärung als strukturelle Maßnahme

3 Konflikte lösen

- Die Konfliktanalyse
- Regeln zur Konfliktbewältigung vereinbaren
- Welche Arten der Konfliktintervention eignen sich wann?

4 Rentables Wachstum nachhaltig sichern – Konflikte als Chance zur Weiterentwicklung nutzen

Erfahrungsbericht: Gehrlicher Solar AG

- Führungsgrundsätze definieren und konsequent (vor-)leben
- Möglichkeiten und Grenzen der Personalabteilung

1 Konflikte verstehen

Damit wir über das gleiche „reden“, vorab ein kurzer Exkurs zur Beantwortung der folgenden Fragen:

- Was ist ein Konflikt und warum entsteht er überhaupt?
- Welche Ursachen haben Konflikte in Unternehmen?
- Woran erkenne ich Konflikte und wie kann ich sie unterscheiden?
- Wie können sich Konflikte entwickeln?
- Welche Auswirkungen können Konflikte haben?

Was ist ein Konflikt und warum entsteht er überhaupt?

„Der Ursprung allen Konfliktes zwischen mir und meinen Mitmenschen ist, dass ich nicht sage, was ich meine, und dass ich nicht tue, was ich sage.“

Martin Buber (1878 – 1965), jüdischer Religionsforscher und -philosoph

Konflikte sind normal. Sie gehören zu unserem Alltag. Ein Konflikt (lateinisch: „Zusammenstoß“) ist dann gegeben, wenn Meinungen, Motive, Ziele, also grundsätzlich zwei Elemente, aufeinanderprallen, die anscheinend unvereinbar oder gegensätzlich sind. Solche Konflikte können z. B. zu Selbstzweifel, Wut, Verärgerung, Leistungsabfall, Fehlerzunahme und Demotivation führen.

„Noch Meinungsverschiedenheit oder schon Konflikt?“ Ist das Haarspalterei? Mitnichten! In jedem Konflikt steckt auch eine Meinungsverschiedenheit – z. B. zu einem bestimmten Thema. In einer sachlichen Auseinandersetzung, mit dem Ziel, eine gemeinsame Lösung zu finden, kann eine Meinungsverschiedenheit sehr schnell aus der Welt geschafft werden. Kommt ein Quäntchen Emotion und Gefühl dazu, gepaart mit (vermeintlich) vollkommen konträren Positionen, Interessen, Überzeugungen, Werten, Bedürfnissen und Angst, kann aus einer scheinbar harmlosen Meinungsverschiedenheit sehr schnell ein knallharter Konflikt werden. Ein Konflikt, der, je nachdem, wie er geführt wird, förderlich oder hinderlich für die weitere Zusammenarbeit sein kann.

Konflikte entstehen nicht im luftleeren Raum. Sie können durch Differenzen im Denken, Fühlen und Wollen entstehen bzw. aufgrund einer Interaktion zwischen Menschen, Gruppen oder Organisationen. Solche Differenzen bzw. Interaktionen können zu Verhaltensweisen führen, die eine Konfliktpartei als persönlichen Angriff, Unvereinbarkeit oder als Beeinträchtigung erlebt.

Das, was am Anfang noch die vermeintlich „harmlose“ Diskussion über unterschiedliche Auffassungen zwischen zwei Parteien war, kann bei Widerstand und Offenlegung der tatsächlichen Befindlichkeiten schnell in Feindseligkeit und vernichtenden Kampf ausarten.

Offenkundig wird der Konflikt, wenn eine Konfliktpartei versucht, eigene Positionen und Interessen durchzusetzen. Eine Verfestigung des Konflikts kann dann eintreten, wenn die Gründe für die eigene Beeinträchtigung der anderen Konfliktpartei schuldhaft zugeschrieben werden.

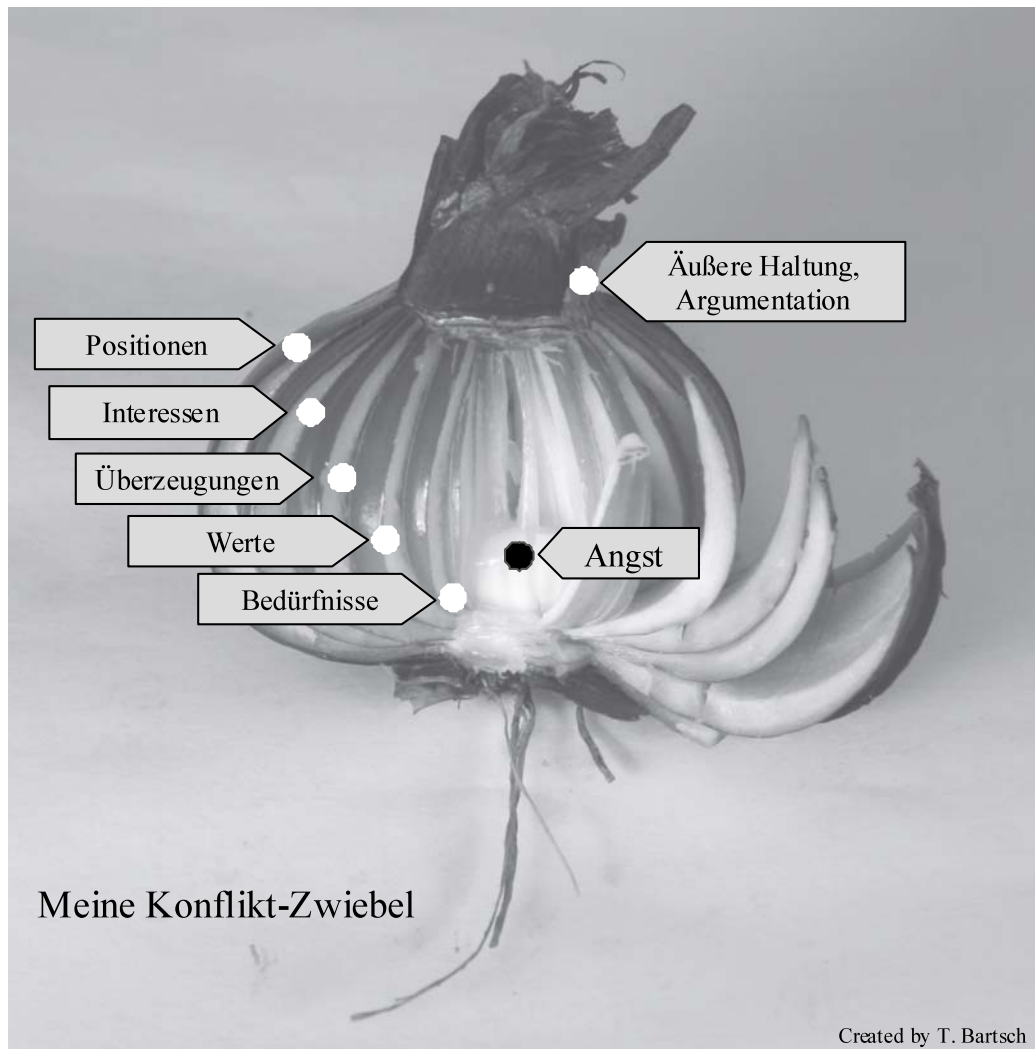


Abbildung 73: Meine Konflikt-Zwiebel

Konflikte sind für viele Menschen unangenehm. Im Konfliktfall reagieren viele deshalb genauso wie andere Säugetiere: Aus Angst reagieren sie mit Angriff bzw. Verteidigung und, wenn es gar nicht mehr anders geht, mit Flucht oder Todstellreflex. Geraten Menschen in eine Konfliktsituation, greift das Gehirn auf diese tief verwurzelten Mechanismen (Standardreaktionen) zurück. Was Jahrhunderte in der Evolution funktioniert hat, ist automatisiert und wird eben nicht einfach so außer Kraft gesetzt. Und das Schlimmste ist, diese Mechanismen funktionieren meist und führen so zur Verlängerung des Konflikts und zur Verzögerung seiner Lösung/Beilegung.

Konflikt-Fisch oder Fisch-Konflikt?

Ein Konflikt hat eine gewisse Ähnlichkeit mit einem frisch gefangenen Fisch. Und je nachdem, wie man mit diesem Fisch umgeht, kann man ein angenehmes und konstruktives Erlebnis haben oder eine sehr unangenehme Erfahrung machen. Lassen Sie uns erst einmal sehen, wie man mit einem Fisch umgeht.

Der Fisch muss auf den Tisch

Wenn ein Fisch frisch gefangen wird, dann muss er auf den Tisch. Er muss auf den Tisch, um gereinigt und ausgenommen zu werden. Was essbar ist und lecker schmeckt, muss von dem, was nicht verwendet werden kann, getrennt werden. Es macht keinen Sinn, dem Fisch vorzuwerfen, dass er auch Anteile hat, die nicht essbar sind. Abgesehen davon, dass ein solcher Vorwurf den Fisch nicht stören wird, bietet er auch niemandem einen Nutzen, außer vielleicht, dass man sich dabei emotional entlastet. Aber dazu bedarf es keines Vorwurfs. Nun muss der Fisch weiterverarbeitet werden, damit er zu einem Festmahl werden kann, das alle Beteiligten genießen können. Und am besten schmeckt der Fisch natürlich, wenn er frisch ist.

Ein Fisch unter dem Tisch stört nicht – erst einmal!

Lässt man den Fisch unter dem Tisch liegen, wird man das erst wieder bemerken, wenn er unangenehm zu riechen anfängt. Mit ausreichendem Lüften kann man diesem Geruch noch Herr werden. Doch mit der Zeit wird der Fischgeruch immer unangenehmer, bis der Raum, in dem der Fisch liegt, aufgrund des mittlerweile eingetretenen Gestanks nicht mehr nutzbar ist. Früher oder später muss man ihn aber doch anfassen. Und wenn man ihn dann anfasst, bleibt nichts mehr übrig, was für ein Festmahl zu verwenden ist. Und dennoch muss man ihn gerade dann anfassen, damit es überhaupt die Chance gibt, den Raum zu reinigen und irgendwann wieder einen angenehmen Geruch zu haben. Und es gab noch nicht einmal ein gemeinsames Festmahl.

Der Fisch ein Konflikt?

Fische und Konflikte haben etwas gemeinsam. Es gibt bei beiden eine relativ unangenehme Arbeit, wenn man ungeübt ist: Beim Fisch ist es das Ausnehmen. Bei einem Konflikt ist es die Trennung dessen, was uns hindert und belastet, von dem, was wir für einen konstruktiven Umgang benötigen. Auch bei einem Konflikt macht es keinen Sinn, den Beteiligten vorzuwerfen, dass es den Konflikt gibt. Wem sollte das nutzen? Genauso wie es bei einem Fisch natürlich ist, dass manche Teile nicht essbar sind, ist es in der Zusammenarbeit von Menschen natürlich, dass es zu Konflikten kommt.

Was beim Fisch das gemeinsame Festmahl ist, sollte nach einem Konflikt die gemeinsame konstruktive Begegnung sein. Erst dann kann frei gewordene Energie wieder in die gemeinsame Zielerreichung investiert werden.

Abbildung 74: Konflikt-Fisch oder Fisch-Konflikt

Welche Ursachen haben Konflikte in Unternehmen?

In den zurückliegenden Jahren stellten sich Mitarbeiter in allen Unternehmen

- stetig wachsenden Anforderungen und zunehmender Arbeitsbelastung,
- permanenten organisatorischen Veränderungen,
- höherer Informationsgeschwindigkeit und Kommunikationsdichte,
- zunehmender virtueller und interkultureller Kommunikation,
- steigender Innovationsgeschwindigkeit.

Unter diesen Rahmenbedingungen kann es in erfolgreichen Unternehmen Konflikte geben u. a. aufgrund

- unterschiedlicher Zielvorstellungen,
- unterschiedlicher Interessen,
- unterschiedlicher Vorstellungen über
 - die „beste“ Lösung,
 - das wirkungsvollste Vorgehen,
 - die optimale Ressourcenzuordnung,
 - die Verteilung von Entscheidungskompetenz.

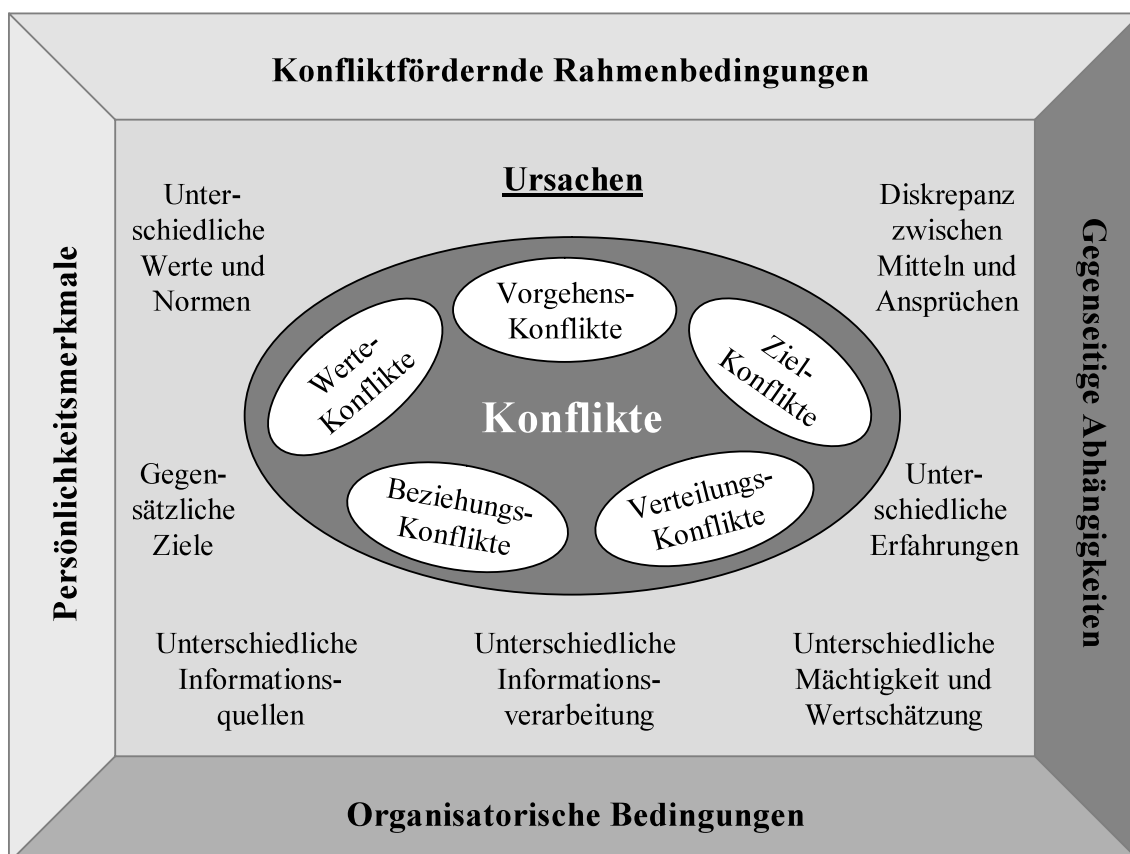


Abbildung 75: Überblick: Ursachen und Rahmenbedingungen von Konflikten

Persönlichkeitsmerkmale, eigene Ziele und auch Ängste der handelnden Personen, gegenseitige Abhängigkeiten und organisatorische Bedingungen sind der Nährboden für Konflikte.

Unzureichende Information und Kommunikation über Ziele, Werte und Normen, Vorgehen sowie Verantwortlichkeiten fördern den zeitraubenden Buschfunk auf den Unternehmensfluren und in den Kaffeeküchen. Das ist der Dünger, der Konflikte erst richtig zum Wachsen, Aufblühen und damit zum Eskalieren bringen kann.

Woran erkenne ich Konflikte und wie kann ich sie unterscheiden?

Ein **Konflikt** erscheint uns manchmal wie ein Vulkanausbruch. Am helllichten Tag, bei schönstem Wetter und für uns unangemeldet bebt die Erde und es ergießt sich ein glühender Lavastrom über eine bis dahin blühende Landschaft. Noch Tage und Wochen später liegt beißender Geruch in der Luft und erstarrte Natur unter einer dicken Ascheschicht. Doch hier haben die Vulkanologen aufgrund ihrer Erfahrungen und mithilfe neuester Technik mittlerweile die Möglichkeit, frühzeitig die Gefahr zu erkennen und erforderliche Maßnahmen einzuleiten, um menschliche Verluste zu vermeiden und Schäden zu begrenzen.

Bei Konflikten ist es ähnlich. Konflikte sind zumeist schleichende Prozesse, die, je länger sie dauern, mehr und mehr Energie fressen, um diese zu unpassender Zeit zu entladen. Auch hier muss man kein Hellseher sein, um dies frühzeitig zu erkennen. Wichtig sind Erfahrung, eine gute Beobachtungsgabe und feine Antennen für Störsignale.

Praxis-Tipp: Schaffen Sie Rahmenbedingungen zur Früherkennung von Konflikten

Binden Sie Mitarbeiter und Führungskräfte als Sensoren für Konflikte ein. Schaffen Sie eine Unternehmenskultur, in der Probleme als Herausforderungen angesehen, angesprochen und lösungsorientiert angegangen werden.

Typische Anzeichen von entstehenden Konflikten gibt es viele. Wichtig ist, dass jeder seine Aufmerksamkeit auf die Möglichkeit von Konflikten lenkt, ohne Angst vor ihnen zu haben und ohne sofort jedes noch so kleine Anzeichen übertrieben stark als Konflikt zu werten. Sensibilität für das Thema und die Bereitschaft, beobachtete Hinweise anzusprechen, ist hier gefragt.

Ob bei Naturgewalten oder Konflikten: Eine Fehlinterpretation der Vorboten (Frühindikatoren) – in die eine oder in die andere Richtung – kann sowohl zu überdimensionierten Aufwänden bei Nichteintritt als auch zu folgeschweren Schäden bei nicht vorhergesehenem Eintritt führen.

Checkliste: Erkennen von Konflikten

- Gibt es verstärkt Hinweise auf Widerstand, z. B. häufiges Widersprechen oder Trotzreaktionen, betonen von Schwierigkeiten und Risiken?
- Wird indirekter Widerstand erkennbar, indem Mitarbeiter jemanden auflaufen lassen, auf E-Mails nicht reagieren oder nicht ans Telefon gehen?
- Gibt es Fluchttendenzen, werden Kontakte vermieden, gibt es steigende Fehlzeiten, häufiges Zuspätkommen?
- Gibt es womöglich Bitten um Versetzung oder Kündigungen, die auf den ersten Blick nicht nachvollziehbar sind?
- Setzt ein ungewöhnliches Absicherungsverhalten ein? Werden z. B. Absprachen nur noch per E-Mail versendet? Werden Vorschriften geradezu pedantisch eingehalten, zu eng gefasst?
- Gibt es weniger Gespräche über Optionen und mehr über Standpunkte, die nicht verlassen werden?
- Werden gute Vorschläge oder schlechte Nachrichten nicht mehr offen kommuniziert?
- Werden verstärkt formale Regeln eingeführt, um Schwächen in der Kooperation aufzufangen?
- Werden Entscheidungen grundlos hinausgeschoben?
- Wird das Lachen im Unternehmen, in den Büros, in der Kantine weniger?
- Gibt es unterschwellig feindseliges Verhalten, Wegsehen, Augenrollen, tiefes Durchatmen bei Äußerungen bestimmter Personen?
- Sinkt die Qualität in der Zusammenarbeit, indem die Arbeitsergebnisse schlechter, teurer oder zeitlich später fertiggestellt werden?

Abbildung 76: Checkliste: Erkennen von Konflikten

In der Literatur werden zwei Hauptkonflikte mit entsprechenden Streitgegenständen und Themen unterschieden:

- Persönlicher Konflikt
 - intra-personal = ich habe Konflikte mit mir
 - z. B.: Beziehungs-, Entscheidungs-, Identitäts-, Motiv-Ziel-, Rollenkonflikt
- „Sozialer“ Konflikt in und zwischen Gruppen
 - inter-personell = wir haben Konflikte in unserer Gruppe oder mit anderen Gruppen
 - z. B.: Beurteilungs-, Bewertungs-, Beziehungs-, Rollen-, Verteilungskonflikt

Die Austragung dieser Konflikte kann in unterschiedlicher Form erfolgen: sachlich oder persönlich, kalt oder heiß, echt oder vorgeschoben, latent unbehaglich oder manifest, formgebunden oder ungebunden.

Im Unternehmensumfeld werden neben Beziehungs-, Verteilungs-, Vorgehens-, Werte- und Ziel-Konflikten häufig auch folgende Konfliktarten benannt: Interessen-, Macht-, Rechts-, Rollen- und Struktur-Konflikte.

Bei einem **Zielkonflikt** gibt es mehrere konkurrierende Ziele, die sich augenscheinlich nicht direkt miteinander in Einklang bringen lassen. Klären Sie bei einem Zielkonflikt die Priorität der Ziele und die Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen:

- Welches Ziel ist für das Überleben des Unternehmens wichtiger? Welches Ziel stützt die vereinbarte Unternehmensstrategie mehr?
- Welche Auswirkungen hat das jeweilige Ziel auf die Mitarbeiter, die Kunden oder die Partner des Unternehmens?
- Was passiert bei der (Nicht-)Erreichung des Ziels in drei, fünf oder zehn Jahren?

Praxis-Tipp: Zielkonflikte

Verabschieden Sie sich rechtzeitig von falschen Zielen und investieren Sie Zeit, Geld und Mitarbeiterenergie in die richtigen Ziele.

Definieren Sie alle Ziele SMART – spezifisch, messbar, aktionsorientiert, realistisch, terminierbar.

Ein **Vorgehenskonflikt** entsteht, wenn die Personen sich zwar über das Ziel einig sind, es jedoch unterschiedliche Vorstellungen über den Weg dahin gibt. Jeder der vorgeschlagenen Wege birgt Vor- und Nachteile und ist mit jeder Menge Emotionen des jeweiligen Befürworters ausgestattet. Diese Emotionen sind ein hilfreicher Wegweiser, der Auskunft gibt über

- Angst vor Risiken,
- Wut auf aktuelle Hindernisse,
- Trauer über den Preis, der zu zahlen ist,
- Freude auf Veränderung.

Praxis-Tipp: Vorgehenskonflikt

Nutzen Sie die Emotionen als Wegweiser und fragen Sie, wie diese in Veränderungsenergie umgesetzt werden können.

Kombinieren Sie die Vorteile der Wege, um die Risiken zu minimieren.

Bleiben Sie auf Ihrem Weg flexibel und offen für Veränderung, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren. Abstecher und Umwege können hilfreich sein!

Besetzen Sie alle Positionen Ihrer Crew, ob Kapitän, Navigator, Steuermann, Matrose, Smutje oder Arzt, mit den richtigen Personen.

Nehmen Sie Fahrt auf und seien Sie furchtlos vor Untiefen und anderen Gefahren.

Bei einem **Verteilungskonflikt** gibt es gegensätzliche Positionen zu Ressourcen- und/oder zum Zeiteinsatz. Ressourcen sind sowohl Geld und Infrastruktur als auch erforderliche Mitarbeiterkapazitäten oder zusätzlicher Informationsbedarf.

Praxis-Tipp: Verteilungskonflikt

Bewertungsmaßstab für Ihre Entscheidung ist die Frage, inwieweit die jeweilige Ressource der Zielerreichung dient:

- Wofür werden die Ressourcen benötigt?
- Was wird mit den geforderten Ressourcen erreicht?

Machen Sie sich und anderen klar, welche Ressourcen aus welchen Gründen nicht zur Verfügung gestellt werden können. Unterstützen Sie die Mitarbeiter dabei,

- gewisse Grenzen als Restriktion und nicht veränderbar zu akzeptieren,
- immer neue Lösungen zu finden.

Ein **Wertekonflikt** ergibt sich aus einem mangelnden Konsens hinsichtlich prinzipieller Einstellungen und Werte. Werte sind sehr komplex und den Menschen so wichtig, dass sie wirklich grundsätzliche Konflikte hervorbringen. Werte bestimmen zu einem großen Teil unseren „Farbfilter“, durch den wir die Welt betrachten. Jeder Wert ist wie eine Stärke. Wird dieser Wert aber übertrieben, kann er negativ und hemmend wirken.

Grundsätzlich gilt: Jeder Wert eines Menschen ist zu respektieren! Dahinter steht manchmal auch eine sehr unterschiedliche Weltsicht (**Kulturkonflikt**). Der Zusammenhang zwischen Werten und Weltsicht ist in spezifischen Modellen, wie z. B. dem Graves-Value-Modell oder dem daraus abgeleiteten Modell Spiral Dynamics, dargestellt.

Praxis-Tipp: Wertekonflikt visualisieren – erarbeiten Sie ein Wertequadrat

Nehmen Sie zwei konkurrierende Werte und schreiben Sie diese nebeneinander.

Unter jeden Wert schreiben Sie jeweils die Übertreibung, die zugleich auch der Gegensatz zum jeweils anderen Wert ist. So finden Sie schnell heraus, wovor ein bestimmter Wert schützen soll.

Erarbeiten Sie nun die optimale Ausbalancierung der beiden Werte unter Vermeidung von Übertreibungen.

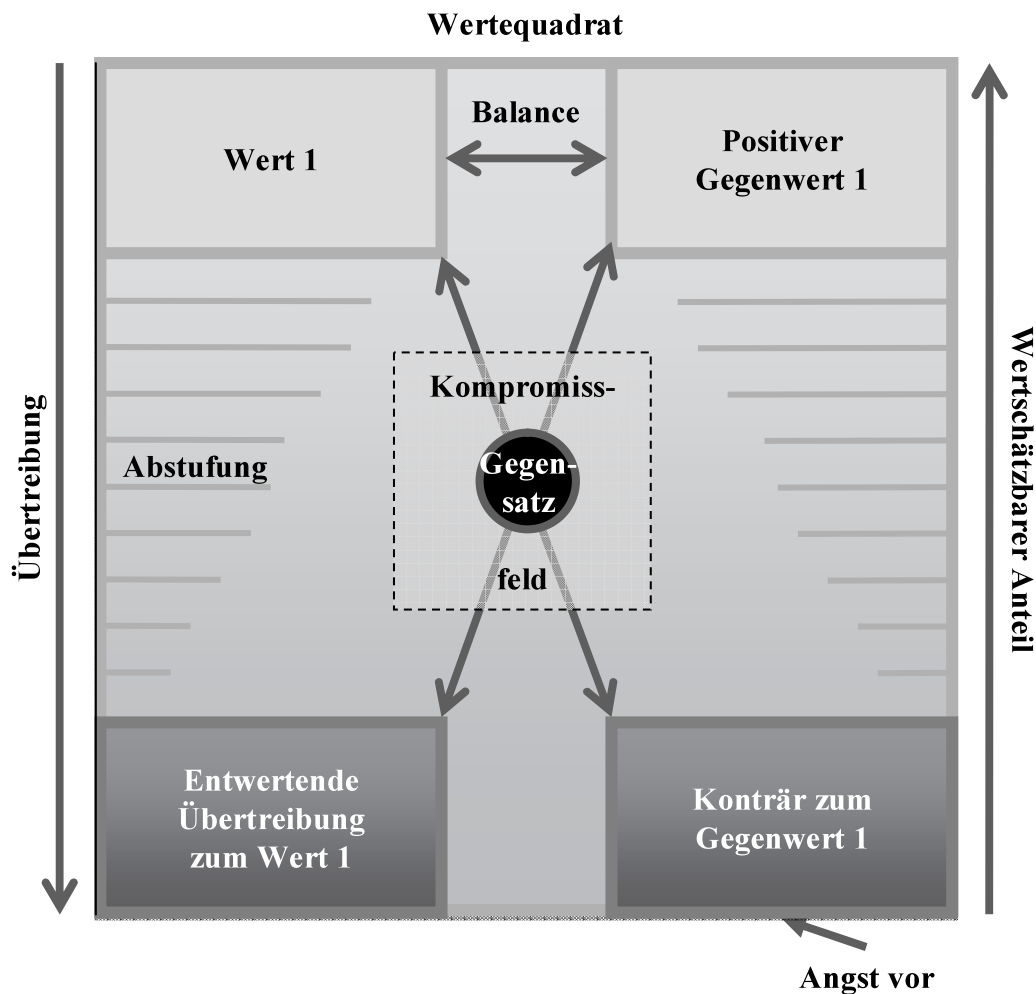


Abbildung 77: Wertequadrat

Beziehungskonflikte sind Störungen auf der mitmenschlichen Ebene. Egal, woran sich ein Konflikt entzündet hat, letztlich geht es immer um emotionale Betroffenheit, die eine Beziehungsebene stört.

Während eines Konflikts haben die Beteiligten häufig das innere Bild, in einem Schützengraben zu sitzen. Jeder Schritt hinaus würde sie natürlich sofort in eine gefährliche Zone führen. Umgekehrt wird der andere den Schritt aus dem Schützengraben als den Versuch eines Angriffs sehen. Mit diesem Bild im Hinterkopf wird das Verhalten aller Beteiligten verständlich. Wer würde in solch einer Situation mit offenen Armen auf den anderen zugehen und sich an einen Gesprächstisch zwischen die Fronten setzen?

Darüber hinaus sind die drei „psychologischen Hunger“ des Menschen zu beachten:

- Der Hunger nach Struktur betrifft klare Absprachen, Zuständigkeiten und zeitliche Strukturierung. Dabei ist es wichtig, dass es auch genügend Zeiten für Erholung gibt.
- Der Hunger nach Stimuli wird durch anregende, herausfordernde und interessante Impulse befriedigt. Ist das Interesse der Beteiligten an der Aufgabe nicht

hoch genug, muss diese vielleicht in einen größeren Kontext gesetzt werden, um dafür Interesse zu wecken.

- Der Hunger nach Anerkennen der Existenz eines Menschen. In frühkindlicher Zeit benötigten Menschen physische Streicheleinheiten. Und diese werden später zu großen Teilen durch symbolische ersetzt. Dazu gehört aufrichtiges Loben, Interesse an dem anderen zeigen, ein bewusst geführter Small Talk und auch schon einmal eine Berührung wie ein Händeschütteln. Bereits ein Blick in die Augen hat oft eine gute Wirkung.

Praxis-Tipp: Beziehungskonflikt

Unterstützen Sie Mitarbeiter beim Verändern des Bildes über ihre Konfliktpartner: Schaffen Sie eine Atmosphäre, in der eine offene und neugierige Haltung untereinander möglich ist. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter:

- beim Aufbau einer offenen Haltung, bei der Trennung von Problem und Person,
- dabei, gemeinsam über Probleme zu reden und nicht nur gegenseitig Standpunkte auszutauschen,
- bei dem Eingehen von neuen Bindungen,
- beim Finden der eigenen Ziele, Verantwortlichkeiten und Aufgaben,
- bei der Klärung der Beziehungen untereinander. Schaffen Sie ein Klima, in dem die Menschen sich wieder begegnen, in dem sie wieder Kontakt miteinander aufbauen können.

Wie können sich Konflikte entwickeln?

Die Entwicklung eines Konflikts wurde von Friedrich Glasl in neun Eskalationsstufen unterteilt. Von der Verhärtung der Fronten (erste Eskalationsstufe) bis zum bitteren Ende – gemeinsam in den Abgrund (neunte Eskalationsstufe) – werden bei eskalierenden Konflikten aus

- Meinungsverschiedenheiten → Krieg
- Partnern → Gegner
- Win-Win-Situationen → Lost-Lost-Situation

In gleichem Maße, wie der Handlungsspielraum aller Beteiligten sinkt, steigt der Schaden für die Beteiligten, die Gruppe, den Bereich, das Unternehmen insgesamt.

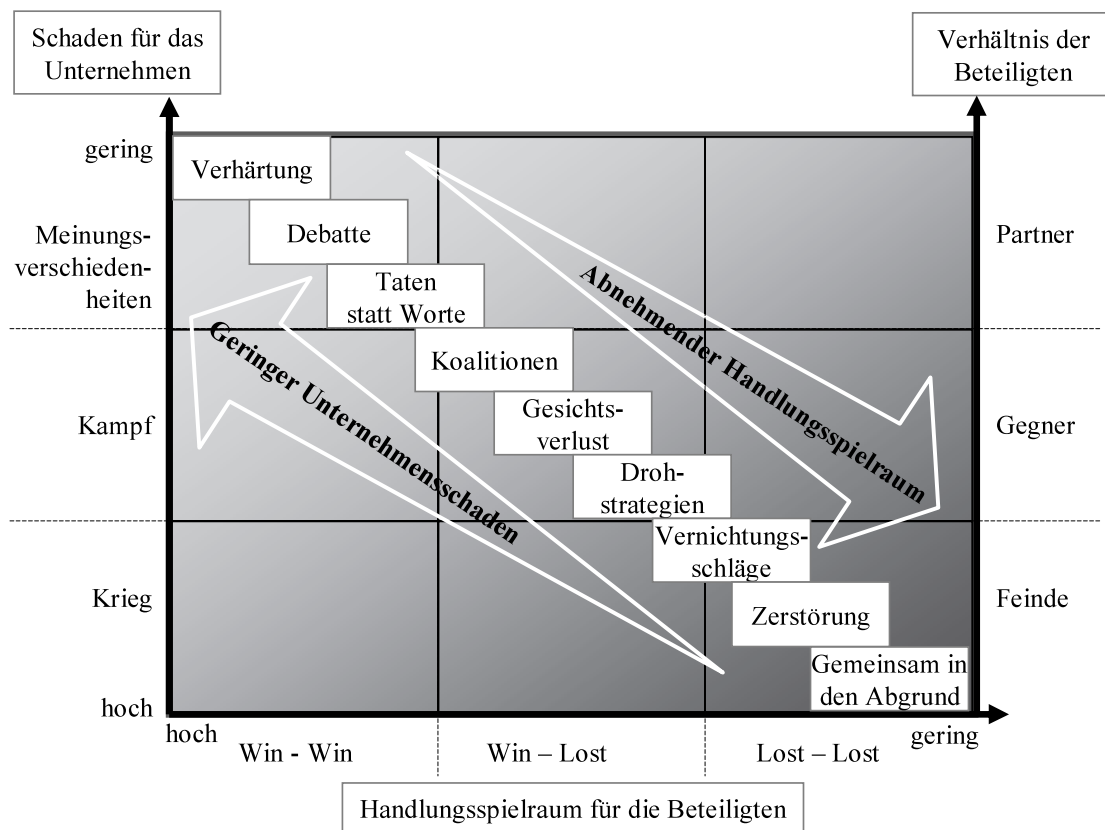


Abbildung 78: Eskalationsstufen eines Konflikts

Die Eskalation eines Konflikts wird maßgeblich vom Konfliktverhalten der Beteiligten beeinflusst. Dabei wird in vier Tendenzen danach unterschieden, wie sich Menschen an den eigenen Interessen oder an den Interessen anderer orientieren:

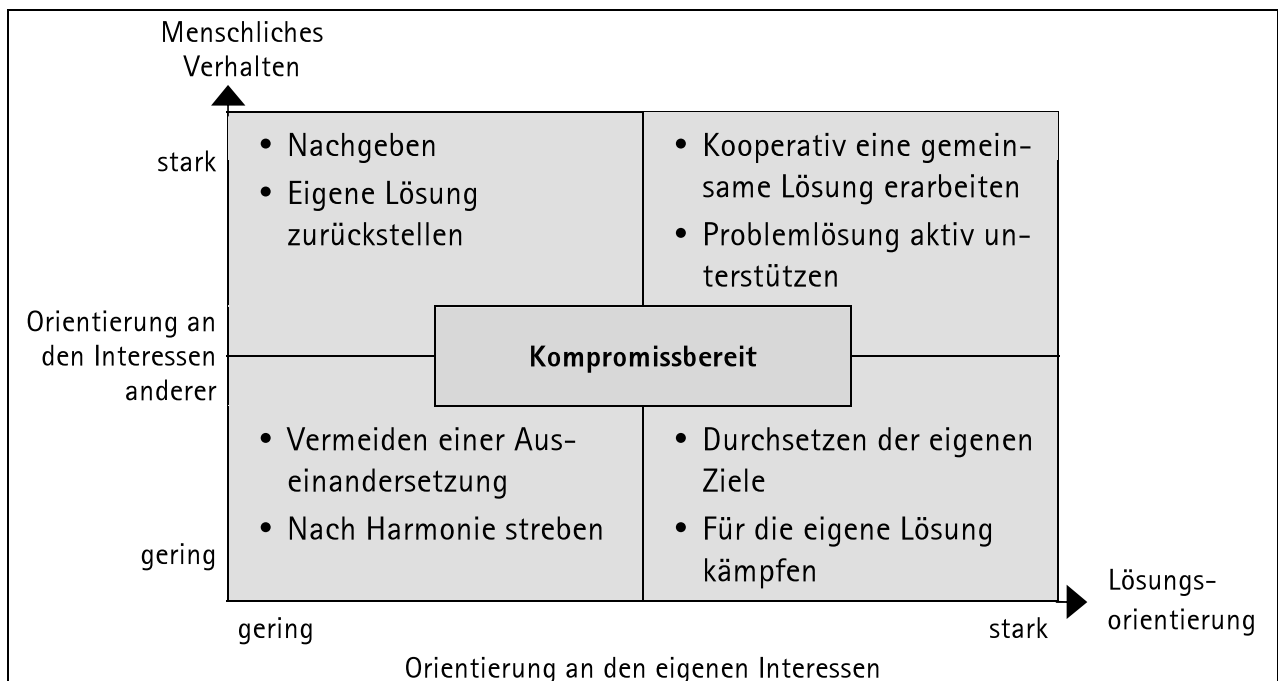


Abbildung 79: Tendenzen im Konfliktverhalten

Jeder Mensch hat über die Jahre ein eigenes Konfliktverhalten entwickelt. Aber je nachdem, wie hoch seine persönliche Betroffenheit bzw. sein eigenes Interesse ist, kann er in Abhängigkeit vom Thema und/oder von der anderen Konfliktpartei ein unterschiedliches Konfliktverhalten an den Tag legen. Was bei gleichem Thema mit der einen Person eine reine Meinungsverschiedenheit ist, kann bei einer anderen Person (mit entsprechender Vorgeschichte) zu einem knallharten Konflikt ausarten.

Welche Auswirkungen können Konflikte haben?

Ungelöste Konflikte kosten Zeit, Geld und jede Menge Nerven. In Ihrem Unternehmen gibt es sicherlich auch einige Beispiele dafür. Z. B. Mitarbeiter, die

- bereits offensichtlich „innerlich“ gekündigt haben und sich immer mehr zu Low-Performern entwickeln,
- in eine tatsächliche Erkrankung flüchten,
- das Unternehmen verlassen.

Viele andere Beispiele werden gerne „unter den Teppich gekehrt“:

- Ressorttrivalitäten zwischen zwei Abteilungsleitern, die dadurch ein komplettes Projekt zum Stocken bringen.
- Vergabe von „Scheinprojekten/-aufgaben“, um den Konflikt mit der Arbeitnehmervertretung zu „vermeiden“, aber mit dem Ergebnis eines Langläuferprojekts, das für das Unternehmen keine nutzbringenden Ergebnisse schafft.
- Bereichsegoismen, unter denen eine organisationsübergreifende Projekt- und Teamarbeit leidet.

Doch, egal wie, die Auswirkungen sind geschäftsschädigend:

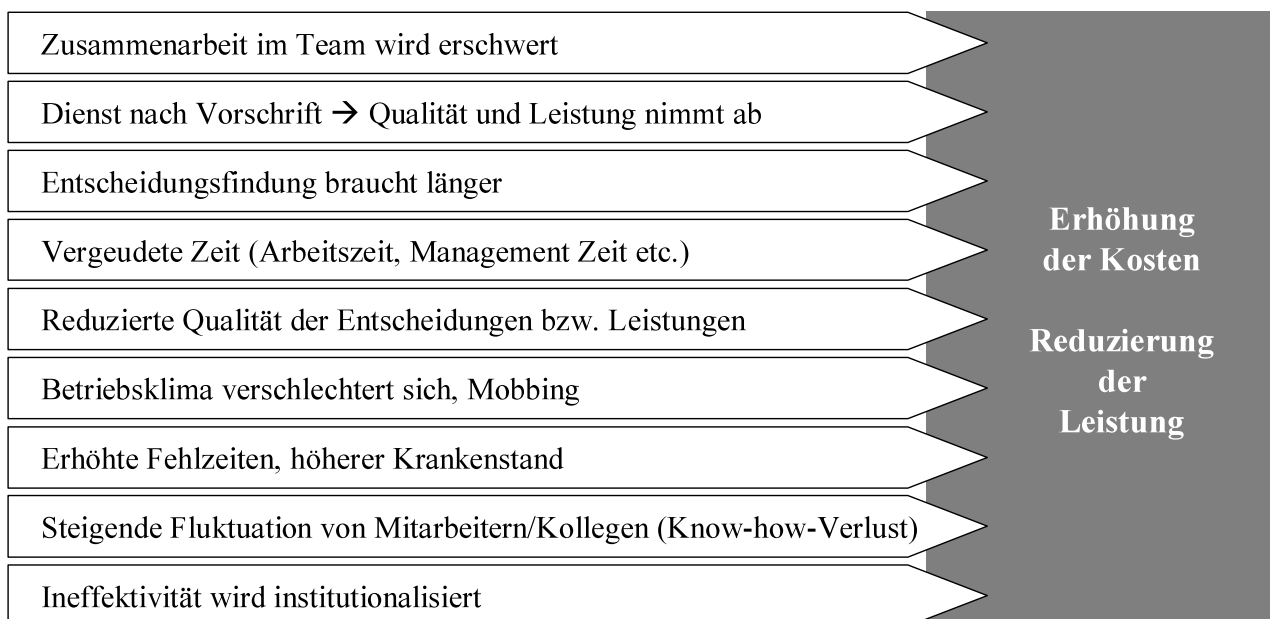


Abbildung 80: Überblick: Konflikte und ihre Auswirkungen

Werden Konflikte unterdrückt, so wirken diese zumeist trotzdem „heimlich“ weiter und wirken auf Dauer schädigend. Der materielle Gesamtschaden, der jährlich in Deutschland aufgrund von Konflikten im Unternehmensumfeld entsteht, wird auf über 50 Milliarden Euro geschätzt. Darin enthalten sind Mehrkosten aufgrund von

- erhöhter Fluktuation und dem damit verbundenen zusätzlichen Personalbeschaffungs- und Einarbeitungsaufwand,
- Schlechtleistung, Erkrankung, Störung des Betriebsfriedens und des sich daraus ergebenden Nachbearbeitungs- und Überstundenaufwands,
- gravierender Terminüberschreitung bei der Projektarbeit und Auftragsabwicklung, die zu Unzufriedenheit der Kunden, Auftragsstornierungen und auch zu Kundenweggang führen kann,
- Krisengesprächen mit den Mitarbeitern, den Vorgesetzten, zusätzlichen Teamsitzungen, aufwendigen Teambildungsprozessen, Einschaltung externer Berater und Coachs.

Doch Konflikte können auch anders wirken: In funktionierenden Organisationen werden Konflikte konstruktiv gelöst und spiegeln sich in besseren Ergebnissen wider!

Hilfreiche Konflikte tragen damit zur Verbesserung und Weiterentwicklung bei. Wird mit Konflikten konstruktiv, offen, mutig, mit dem Willen zur Einigung und unter Einbeziehung aller Konfliktbeteiligten umgegangen, dann unterstützt das die Erreichung der Ziele des Unternehmens.

2 Konfliktmanagement im Unternehmen aufbauen

Erfahrungsbericht: Ein Unternehmen aus dem IT-Dienstleistungsbereich

„Das Ziel eines Konflikts oder einer Auseinandersetzung soll nicht der Sieg, sondern der Fortschritt sein.“

Joseph Joubert (1754 – 1824), französischer Moralist und Essayist

Unabhängig davon, ob es sich um unnötige, hilfreiche oder schädliche Konflikte handelt, in jeder Situation muss schnell, mit Augenmaß und Sachverstand (re-)agiert werden, um negative Auswirkungen auf die Arbeitsleistung und die Motivation der Mitarbeiter zu vermeiden bzw. so gering wie möglich zu halten. Grundlegende Voraussetzungen, um Krisen in Unternehmen erfolgreich zu meistern, sind:

- Einheit von Reden und Handeln, Authentizität und Konsequenz im Tun,
- angemessene und rechtzeitige Information und Kommunikation,
- kompromissuchendes Denken und Handeln aller Konfliktbeteiligten.

Darüber hinaus müssen konfliktlösende Rahmenbedingungen im Unternehmen geschaffen werden:

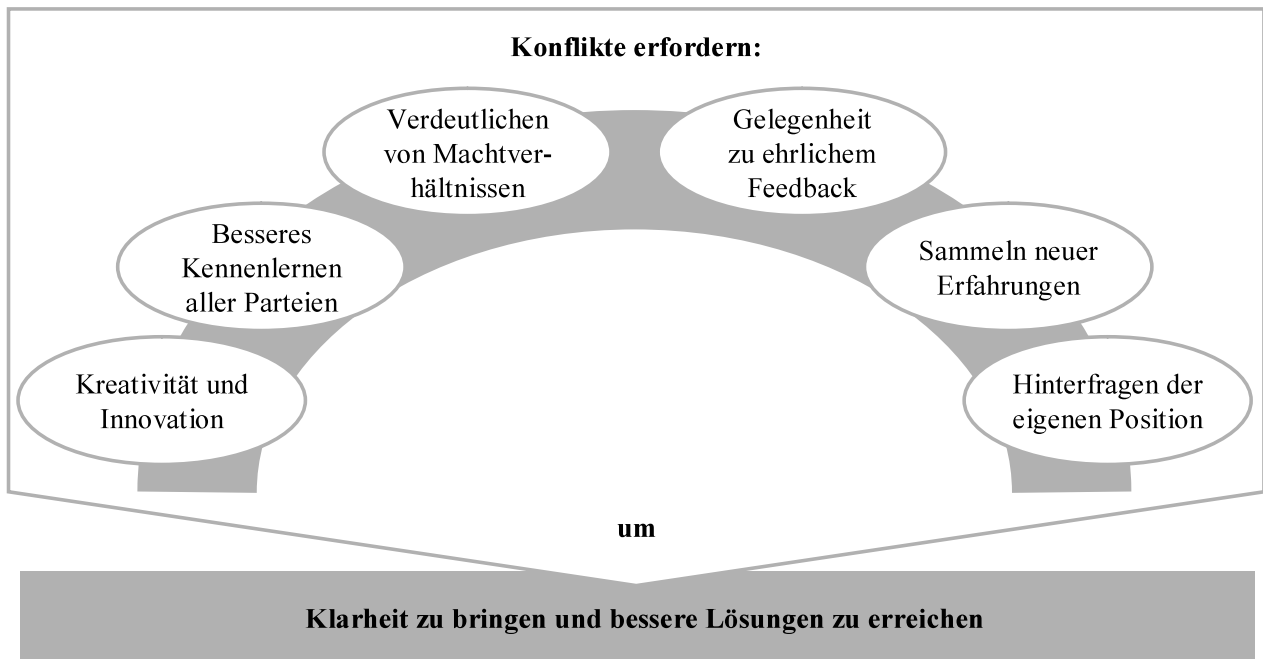


Abbildung 81: Überblick: Konfliktlösende Rahmenbedingungen im Unternehmen

Aufgabe und Ziel eines erfolgreichen Konfliktmanagements im Unternehmens ist es daher:

- unnötige Konflikte frühzeitig zu vermeiden,
- Regeln zur Konfliktbewältigung zu vereinbaren.

Konflikte führen dann zu Veränderungen und zur Weiterentwicklung von Individuen, Gruppen und Organisationen. Im Sinne der kontinuierlichen Suche nach der besten Lösung und der Vermeidung negativer Auswirkungen bearbeiten erfolgreiche Unternehmen frühzeitig und konsequent auftretende Konflikte. Erst wenn alle den Nutzen von Konflikten und ihrer Lösung erkannt haben, können Konflikte produktiv für die Neu- und Weiterentwicklung in Organisationen genutzt werden.

Unnötige Konflikte frühzeitig vermeiden

„Ein wichtiges Mittel zur Konfliktvermeidung liegt bei mir selbst:
Authentizität und Konsequenz.“

Martin Buber (1878 – 1965), jüdischer Religionsforscher und -philosoph

Unnötige Konflikte in Organisationen basieren meistens auf einer ungenauen Definition von Aufgaben und Verantwortung. Sie entstehen vorwiegend durch:

- Missverständnisse in der Kommunikation und gegenseitigen Wahrnehmung,
- ungeeigneten Umgang miteinander,

- unklare Verteilung von Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen,
- unterschiedliche Wertvorstellungen,
- kulturelle Unterschiede.

Unnötige Konflikte auf persönlicher Ebene können durch die Stärkung der Sozialkompetenz vermieden werden. Geeignete Maßnahmen dazu sind z. B. Teamtrainings, Schulungen in Gesprächsführung, Coaching und Maßnahmen zur Organisationsentwicklung.

Durch eine geeignete Prophylaxe können unnötige Konflikte auf ein Minimum reduziert werden. Z. B., indem ein Vorgesetzter:

- Mitarbeitern klare Zielvorgaben gibt,
- Mitarbeiter nach ihren Stärken (Fähigkeiten und Fertigkeiten) einsetzt,
- koordiniert, wo es erforderlich ist, und die Kompetenzen klar verteilt,
- Aufgaben nach sachlich objektiven Kriterien verteilt,
- klar und zeitnah informiert und kommuniziert,
- konsistente Wertvorstellungen hat und diese auch vorlebt.

Praxis-Tipp: Schaffen Sie konfliktreduzierende Arbeitsbedingungen

Die beste und wirksamste Konfliktvermeidung ist nach wie vor das regelmäßige Informieren und Kommunizieren.

Fördern Sie das Kennenlernen der (Projekt-)Mitarbeiter z. B. bei Umorganisation oder Projektstart. Schaffen Sie eine lern- und fehlertolerante Umgebung und sichern Sie so kontinuierliche Verbesserungen auch arbeitsplatzübergreifend. Mit der aktiven Klärung drohender Konflikte sowie dem Akzeptieren von Ängsten und Sorgen schaffen Sie für jeden Mitarbeiter ein produktives, leistungsförderndes Umfeld.

Rollenklärung als strukturelle Maßnahme

Eine Ursache von Konflikten ist die unzureichende Definition von Rollen und deren Zuordnung. Sehr vereinfacht ist eine Rolle die Summe aller Erwartungen an eine Position inklusive der dazugehörigen Kompetenzen des Vorgesetzten, der Kollegen, der Mitarbeiter. So kann die Struktur definiert werden und stabil bleiben, auch wenn die konkreten Mitarbeiter wechseln.

Hier ein Beispiel für einen Rollenklärungsprozess:

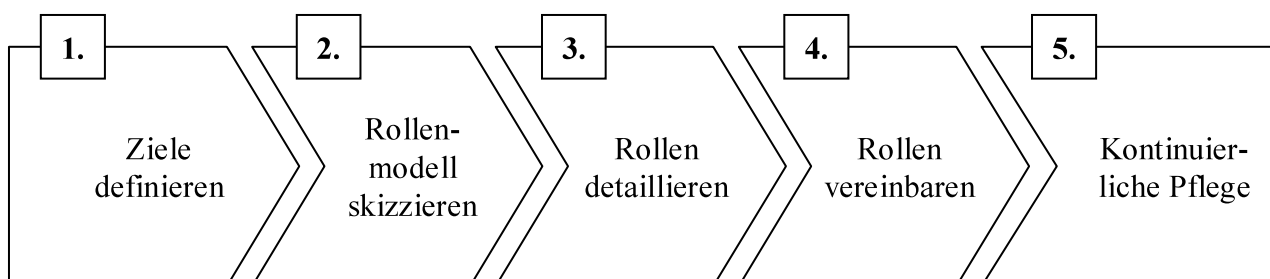


Abbildung 82: Ablauf Rollenklärungsprozess

Schritt 1: Ziele definieren

Zusammenarbeit ist zielbezogen – ohne Ziel kein Sinn, keine Kooperation! Sinnvolle Rollen ergeben sich immer nur aus dem Bezug auf das Ziel. Denn je nach Ziel müssen andere Aufgaben erledigt werden. Klären Sie, am besten schriftlich, folgende Fragen:

- Warum und wie soll das Team, die Abteilung, das Unternehmen zusammenarbeiten?
- Wer hat welche Aufgabe und welche Verantwortlichkeit?
- Wer hat noch Erwartungen an diese Rolle und worauf verlässt sich der andere Rolleninhaber?

Praxis-Tipp: Sinn schaffen und Perspektiven bieten

Ein Mitarbeiter wird sich nur motivieren und gute Leistungen bringen, wenn er den Sinn in seiner Tätigkeit sieht. Bieten Sie, neben dem Aspekt, Geld zu verdienen, weitere Sinnhaftigkeit an. Erläutern Sie, wozu die Aufgabe dient, stellen Sie den größeren Zusammenhang dar und hinterfragen Sie, ob der Mitarbeiter vom Sinn seiner Tätigkeit überzeugt ist. Unterstützen Sie ihn dabei, seiner Tätigkeit einen Sinn zu geben. Und vergeben Sie keine Aufgaben, von denen Sie bereits vorher wissen, dass sie keinen Nutzen bringen!

Schritt 2: Rollenmodell skizzieren

Bereiten Sie einen ersten Entwurf der Rollen vor. Berücksichtigen Sie mit Blick auf das Ziel, welche Aufgaben sinnvoll in einer Rolle zusammengefasst werden können. Hier können Sie sich einmal für einen Moment von den realen Mitarbeitern lösen und eine ideale Welt entwerfen. Aber halten Sie sich nicht zu lange damit auf, es ist nur ein Entwurf, um damit weiterzuarbeiten.

Schritt 3: Rollen detaillieren

Je nach Größe des Bereichs, für den Sie die Rollen definieren, können Sie alle Mitarbeiter oder auch nur die Schlüsselpersonen aus der Abteilung zu einem Workshop einladen. Wichtig ist, dass Sie Personen einladen, die das Tagesgeschäft kennen und wissen, was zu tun ist. Wenn Sie hier abstrakt herangehen, wird die Realität Sie überholen!

Wechseln Sie Ihre Perspektive, indem Sie sich die Erwartungshaltung der anderen vorstellen. Das ist der Schlüssel für eine erfolgreiche Rollendefinition!

Im Workshop bereiten Sie für jede Rolle einen Bereich (Flipchart/Metaplanwand) mit folgenden Feldern vor:

- Name – der Name der Rolle
- Aufgaben (Entwurf) – die in Schritt zwei überlegten Aufgaben
- Erwartungen von – ein leerer Bereich, der in dem Workshop zu füllen sein wird.

Im Workshop stellen Sie das Ziel aus Schritt 1 vor, das Rollenmodell aus Schritt 2 und lassen das Team erste Umsortierungen der Aufgaben durchführen. Hier wird jetzt der Blickwinkel des Tagesgeschäfts in das Rollenmodell eingearbeitet. Eventuell werden Aufgaben dazukommen, neue Rollen geschaffen oder Aufgaben umsortiert werden. Seien Sie offen bei diesem Prozess.

Wesentliche Fragen sind:

- Was brauche ich von der Rolle X?
- Auf welche Ergebnisse verlasse ich mich, wenn Sie von Rolle X kommen?

Achten Sie darauf, dass nachvollziehbar bleibt, welche Erwartung von welcher Rolle erfüllt werden sollen, z. B. über Symbole oder farbliche Zuordnung.

Lassen Sie nun noch eventuell notwendige Aufgaben ergänzen und Sie haben ein abgestimmtes Rollenmodell.

Natürlich ist es in der Nachbereitung wichtig, jede Rolle schriftlich festzuhalten und das Festgehaltene den Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen.

Praxis-Tipp: Harte Faktoren einfordern, weiche Faktoren zulassen

Fordern Sie konkrete Ergebnisse (harte Faktoren) ein.

In seiner Rolle ist der Mitarbeiter immer für ein klar definiertes Ergebnis verantwortlich. Wie dieses Ergebnis erreicht wird, liegt allein in der Verantwortung des Rolleninhabers und sollte nicht von außen aufdiktiert werden.

Lassen Sie auch weiche Faktoren zu. Weiche Faktoren beziehen sich auf Offenheit, Vertrauen, Respekt oder Ähnliches. Wenn solche Erwartungen kommen, nehmen Sie sie auf. Das sind wesentliche Charakteristika bzw. Anforderungen an Ihre Unternehmenskultur!

Schritt 4: Rollen vereinbaren

Jetzt gilt es, mit den Mitarbeitern diese Rollen auch zu vereinbaren. Jeder Mitarbeiter muss wissen, welche Rolle oder Rollen er ausfüllt. Ihm muss klar sein, welche Rollen etwas von ihm benötigen und wer was von ihm erwartet. Nur was explizit kommuniziert ist, kann auch erfüllt werden.

Je nach Anzahl der Personen, die beteiligt sind, gibt es hier verschiedene Möglichkeiten. Wenn Sie relativ wenige Personen einbinden, können Sie einen kurzen Workshop machen. Lassen Sie von den Rolleninhabern jeweils ein Flipchart vorbereiten, auf dem sie ihre Rolle vorstellen. Die eigentliche Vorstellung kann dann in der Reihenfolge erfolgen, in der die Mitarbeiter auch zusammenarbeiten. So wird klarer, wer mit wem zusammenarbeiten wird. Falls noch Unklarheiten bestehen, können diese direkt geklärt werden.

Bei vielen Personen können Sie die Rollen entweder teamweise oder in Einzelgesprächen vereinbaren. Achten Sie dabei auf die Vereinbarungskultur in Ihrem Unternehmen. Ist es bei Ihnen z. B. üblich, Zielvereinbarungen abzuschließen? Dann können Sie das hier auch nutzen.

Praxis-Tipp: Schaffen Sie ein Vereinbarungsritual

Verwenden Sie ein Ritual für die Vereinbarung. Neben der expliziten Frage, ob der Mitarbeiter diese Rolle ausfüllen kann und wird, ist das Händeschütteln in Deutschland ein kulturkonformer Ausdruck für eine getroffene Vereinbarung.

Schritt 5: Kontinuierliche Pflege

Achten Sie darauf, dass Sie immer das Rollenmodell aktualisieren, sobald es zu Unstimmigkeiten gekommen ist. Dabei ist es wichtig, die Grenzen klar abzustecken. Ein erwartetes Ergebnis nicht zu bringen, ist genauso schlimm, wie jemand anderem vorzuschreiben, wie er das Ergebnis erbringen soll. Machen Sie die Rollenpflege zu einem Bestandteil regelmäßiger Mitarbeitergespräche.

Checkliste: Konflikten durch Rollenklärung vorbeugen

- Haben Sie bei der Rollendefinition den Blickwinkel des Tagesgeschäfts berücksichtigt und somit ein praxistaugliches Modell entwickelt?
- Haben Sie bei der Rollendefinition neben den Aufgaben und den Kompetenzen einer Rolle auch die Erwartungen dokumentiert, die andere Funktionen an diese Rolle haben?
- Sind die Erwartungen spezifisch, klar und eindeutig formuliert?
- Sind die Erwartungen anderer Funktionen als der wesentlichste Kern der Rollenbeschreibung kommuniziert worden?
- Ist klar kommuniziert, für welche Ergebnisse eine Rolle verantwortlich ist, und dass die Art und Weise, das Ergebnis zu liefern, alleine in der Verantwortung der Rolle liegt?
- Haben Sie in einem Workshop das Rollenmodell mit der Realität abgeglichen?
- Haben Sie jemanden benannt, der für Änderungen und die Kommunikation des Rollenmodells verantwortlich ist?
- Haben Sie sichergestellt, dass bei Konflikten oder Störungen geprüft wird, ob das Rollenmodell angepasst werden sollte?
- Haben Sie bei der Rollenzuordnung beachtet, ob der Mitarbeiter die Erwartungen an die Rolle auch erfüllen kann, und, falls nicht, entsprechende Maßnahmen eingeleitet?
- Hat der Mitarbeiter die Rolle verstanden und machen Aufgaben und Erwartungen auch Sinn für ihn?

Abbildung 83: Checkliste: Konflikten durch Rollenklärung vorbeugen

3 Konflikte lösen

Konflikte entstehen aus Widersprüchen, Differenzen heraus und können final nur auf zwei Wegen gelöst werden: Einigung der Konfliktbeteiligten oder Sanktionierung von Fehlverhalten durch Bestrafung.

In Unternehmen wird vorrangig auf die Einigung der Konfliktbeteiligten hingearbeitet. Wie im persönlichen Bereich kann es auch hier dazu kommen, dass es keine offene Auseinandersetzung zum Konfliktthema und damit keine Suche nach der besten Lösung gibt. Leider gibt es noch zu oft die Situation, dass der vermeintlich Stärkere (länger im Unternehmen, „Ober sticht Unter“) seine Sichtweise, teilweise wider besseren Wissens, auch gegen bessere Alternativen durchsetzt. Nach außen (wenn es überhaupt wahrgenommen wird) erscheint dies als eine Konfliktbeilegung mit dem „üblichen Sieger“. Angst, Minderwertigkeitsgefühle, Frustration und Resignation bleiben bei der anderen Konfliktpartei zurück, die sicherlich nicht mehr allzu oft um bessere Alternativen ringen wird. Kooperative Konfliktklärung – in diesem Fall ein echtes Fremdwort.

Richtige Konfliktlösungen funktionieren wahrlich anders: Die Form der Konfliktlösung hängt dabei vorrangig von der Konfliktebene (Eskalationsstufe), in der sich der Konflikt befindet, ab. In der Praxis werden vier Konfliktinterventionen unterschieden:

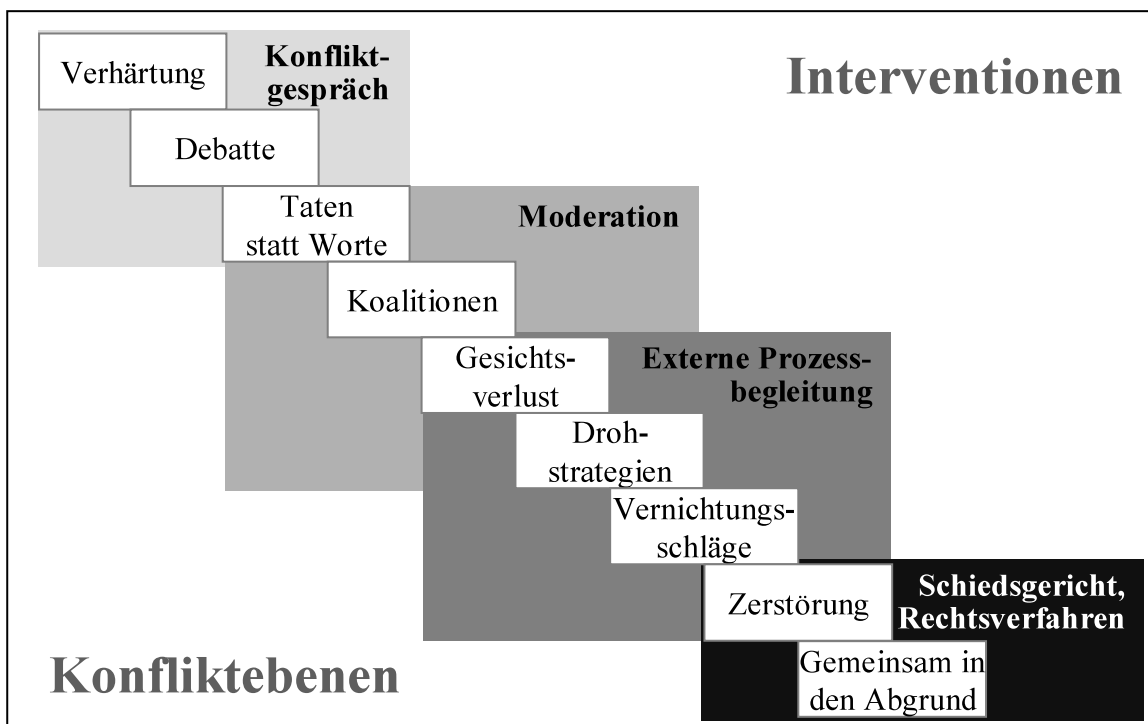


Abbildung 84: Interventionsmöglichkeiten je Konfliktebene

Die Entscheidung, welche Konfliktintervention zum Einsatz kommt, ist aufgrund der fließenden Übergänge bei fortschreitender Konflikteskalation nicht ganz einfach. Die grundlegende Entscheidung, die hier zu treffen ist, bezieht sich ganz allein darauf, ob eine dritte Person (Vorgesetzter, Personalabteilung, Berater, Coach, Moderator oder Mediator) einbezogen werden soll. Viele Konfliktbeteiligte versuchen so lange wie möglich, Konflikte untereinander zu lösen, indem sie, wenn erforderlich:

- Widersprüche/Konflikte thematisieren,
- im eigenen Umfeld nach Lösungsalternativen suchen,
- sich in die Lage des anderen Konfliktbeteiligten hineinversetzen,
- die konfliktträchtige Situation aus einer anderen Perspektive beispielsweise aus der Sicht des Kunden oder des Vorstands betrachten.

Die Einbeziehung einer dritten Person ist aus Sicht der Konfliktbeteiligten der Wendepunkt, an dem ein bis dahin vermeintlich verdeckter Konflikt (nur den Beteiligten bekannt) „plötzlich“ zum öffentlichen Konflikt wird.

Doch die Annahme, ein Konflikt sei verdeckt, ist ein Irrtum. Konflikte geschehen nicht im luftleeren Raum und bisher unbeteiligte/uneingeweihte Dritte laufen nicht 24 Stunden am Tag mit Scheuklappen vor Augen und Ohren durch das Unternehmen. Konflikte sind sicht-, hör- und spürbar, und zwar auch deswegen, weil Konfliktbeteiligte gerade in solchen Stresssituationen überproportional hohen Gesprächs- und auch Anerkennungsbedarf haben (zu Hause, aber auch bei vertrauenswürdigen Kollegen). Und nicht selten sagen Außenstehende: „Endlich! Es wurde aber auch Zeit! Jetzt kommt Bewegung in die verfahrenene Kiste.“

In solchen Situationen sind im ersten Schritt der (nächst höhere) Vorgesetzte oder die Personalabteilung gefragt. Auf Basis der Analyse des Status der Konflikteskalation kann über die Form der Intervention entschieden werden. In dieser Analyse sollten Fragen zu folgenden Themenschwerpunkten beantwortet werden:

- Grad der Auseinandersetzung
- Verhalten der Konfliktbeteiligten
- Rahmenbedingungen
- Konfliktstrategien
- Konfliktlösungspotenziale

Checkliste: Analyse Status Konflikteskalation

Grad der Auseinandersetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird der Konflikt ausgetragen? Ist der Konflikt heiß oder kalt? • Welche Mittel werden mit welchen Folgen angewendet? • Wie stark ist der Konflikt bereits eskaliert? • Was müsste geschehen, damit der Konflikt weiter eskaliert?
Verhalten der Konfliktparteien	<ul style="list-style-type: none"> • Wollen die Konfliktparteien sich oder den anderen verändern? • Wozu sind die Konfliktparteien bereit? • Worauf würden sie sich einlassen? • Was darf (nicht) gesagt werden? • Welche (positiven) Absichten verbergen sich hinter dem Verhalten?
Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Was sagen/denken Außenstehende über den Konflikt? • Was würde ein Unbeteiligter mit Fach-Kompetenz dazu sagen? • Wie würden sie darüber denken/Was würden Sie tun, wenn sie die Konfliktpartei wären?
Konfliktstrategien	<ul style="list-style-type: none"> • Wie werden die Streitigkeiten beigelegt? • Welche Konfliktstrategien werden eingesetzt? • Wurden dazu Alternativen geprüft? • Wie hoch sind die Gesamtkosten und wie groß ist der Nutzen der angewandten Strategien? • Warum werden insbesondere diese Verfahren eingesetzt?
Konfliktlösungspotenziale	<ul style="list-style-type: none"> • Ist der Konflikt überhaupt lösbar? • Was steht einer Lösung im Wege? • Wenn ein Wunder geschehen würde, wie wäre die optimale Lösung? • Was verlieren die jeweiligen Konfliktparteien, wenn es den Konflikt nicht mehr gibt? • Was gewinnen die jeweiligen Konfliktparteien, wenn es den Konflikt nicht mehr gibt? • Was passiert, wenn es keine Lösung gibt?

Abbildung 85: Checkliste: Analyse Status Konflikteskalation

Um sich unnötige Arbeit zu ersparen, ist die Beantwortung folgender Frage von entscheidender Bedeutung für das weitere Vorgehen:

Ist der Konflikt überhaupt lösbar?

Das Ergebnis der Analyse der Konflikteskalation bringt auch Klarheit darüber, ob das Deeskalationspotenzial der Konfliktbeteiligten ausgeschöpft ist. Das kann der Fall sein, wenn der Konflikt bereits sehr lange besteht oder/und die Beteiligten mittlerweile über einen „Tunnelblick“ auf den Konflikt verfügen, der sie daran hindert,

- eigene Lösungsvorschläge selbstkritisch zu reflektieren,
- sich in die Situation der anderen Konfliktpartei vorurteilsfrei hineinzusetzen,
- manchmal sogar naheliegende Lösungsalternativen zu erkennen.

Hat der Vorgesetzte den Konflikt erkannt, so ist es jetzt seine Aufgabe,

- deeskalierend zu wirken,
- die richtigen Konfliktinterventionen zu wählen und bei Bedarf
- Dritte in die Konfliktlösung mit einzubinden.

Die Konfliktanalyse

Eine umfassende Konfliktanalyse ist unabdingbar, um sinnvolle Maßnahmen zur Konfliktbeilegung ableiten zu können.

Wesentliche Elemente einer Konfliktanalyse sind:

Checkliste: Analyse von Konflikten	
Konflikt-gegenstand	<ul style="list-style-type: none"> • Was ist Kern des Konflikts? • Welche Konfliktarten sind aufgetreten?
Konflikt-parteien	<ul style="list-style-type: none"> • Wer hat den Konflikt? (Name ...) • Auf welcher Ebene ist der Konflikt angesiedelt? • Besteht ein (Un-)Gleichgewicht zwischen den Konfliktparteien? • Wie sehen die Konfliktparteien den „Gegner“? • Welche Unterstützung erhalten die Konfliktparteien?
Konflikt-historie	<ul style="list-style-type: none"> • Was war der Auslöser für den Konflikt? • Wann und wie ist der Konflikt entstanden? • Wieso wird er (erst) jetzt behandelt? • Welche Ursachen wurden für den Konflikt festgestellt? • Haben sich die Streitfragen verändert und, wenn ja, wie? • Wie wird die Konfliktgeschichte von den Konfliktparteien jeweils erzählt und interpretiert? • Was wurde bisher zur Lösung getan und erreicht?
Aktuelle Interessenslage	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Ziele, Positionen, Interessen und Bedürfnisse werden sichtbar? • Wer hat einen unmittelbaren Nutzen aus dem Konflikt? • Wer ist der (scheinbare) Verlierer in diesem Konflikt? • Wer könnte noch betroffen sein?
Konflikt-prozess	<ul style="list-style-type: none"> • Wie sind die Steuerung und der Ablauf organisiert? • Welches sind laufende und welches kürzlich aufgetretene Streitfragen? • Nach welchen (verdeckten) Spielregeln wird gespielt?
Rahmen-bedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Welche wirtschaftlichen, unternehmenspolitischen ... Rahmenbedingungen wirken mildernd oder verschärfend? • Wer sind die Verantwortlichen/Vorgesetzten/Entscheidungsträger und was wissen diese über den Konflikt/die Beteiligten? • Wessen Autorität/Unterstützung könnte notwendig/entscheidend sein?

Abbildung 86: Checkliste: Analyse von Konflikten

Regeln zur Konfliktbewältigung vereinbaren

In guten Zeiten gilt es, für Konfliktzeiten vorzusorgen. Neben dem frühzeitigen Erkennen sind klare Regeln zur Konfliktbewältigung erforderlich, die im gesamten Unternehmen hierarchiestufenübergreifend konsequent eingehalten und angewen-

det werden. Diese schaffen Transparenz für die (Nicht-)Beteiligten und können Resignation, Frustration und innere Kündigung verhindern.

In den Regeln können Rahmenbedingungen, Abläufe oder auch der Umgang miteinander definiert werden. Transparenz kann eine schwierige oder unbekannte Situation im Empfinden der Konfliktbeteiligten entschärfen. Dadurch wird die Angst reduziert und die Möglichkeit geschaffen, dass ein Konflikt überhaupt erst angesprochen und thematisiert wird.

Die Mobilisierung positiver Energien zur Konfliktvermeidung ist gemeinsame Aufgabe der Unternehmensleitung und der Arbeitnehmervertretung. Beide Parteien sind in der Verantwortung, die Spielregeln für den Umgang zwischen Kollegen sowie zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern festzulegen. In diesem Zusammenhang sind auch Sanktionen zu vereinbaren, die dann zur Anwendung kommen, wenn diese Regeln verletzt werden.

Die Regeln können z. B. umfassen:

- Rechte und Pflichten aller Mitarbeiter
- Kommunikationsregeln in Konfliktsituationen
- Feedbackregeln

Rechte und Pflichten aller Mitarbeiter

Die erste und wichtigste Regel, egal, ob ein Konflikt bereits entstanden ist oder nur Konfliktpotenzial vorliegt, lautet: Jeder Mitarbeiter hat das Recht und die Pflicht, Differenzen, Meinungsverschiedenheiten und Konflikte offen anzusprechen. Gerade in einer möglichen Konflikthanbahnungsphase hilft das, die Konfliktsituation zu vermeiden bzw. frühzeitig eine Konfliktintervention durchzuführen. Damit können positive Konfliktauswirkungen gefördert und negative reduziert oder sogar vermieden werden.

Zweite Regel: Gegenseitige Achtung und Verständnis für die andere Konfliktpartei. Respektvoller und wertschätzender Umgang mit allen Beteiligten.

Dritte Regel: Bewährt hat sich die Anwendung des Harvard-Konzepts. Diese von Roger Fisher (amerikanischer Rechtswissenschaftler) entwickelte ergebnisorientierte Methode des Verhandelns eignet sich hervorragend zur Beilegung von Konflikten.

Wird die Methode angewendet, bedeutet das folgendes Vorgehen für die Konfliktbeteiligten im Rahmen einer Konfliktsituation:

- Trennung von Sache und Mensch (hart in der Sache, aber weich zum Menschen)
- Konzentration auf Interessen und nicht auf Positionen (kein Einigungszwang)
- Suche nach Alternativen und Lösungsmöglichkeiten (Win-Win-Situation für alle)

- Vereinbaren objektiver Beurteilungs-/Messkriterien (Lösung und Nachhaltigkeit sichern)

Vierte Regel: Die Inanspruchnahme eines unabhängigen Moderators oder allparteilichen Mediators ist bei Wunsch möglich.

Fünfte Regel: An der Sache bleiben und sie zu Ende führen. Differenz, Meinungsverschiedenheit oder Konflikt final beilegen. Eine „Altstoffsammlung“ oder ein „Wiederaufwärmen“ alter Kamellen ist genauso tabu wie fortwährende unsubstantiierte Angriffe zu ändern Themen gegen die andere Konfliktpartei.

Kommunikationsregeln in Konfliktsituationen

„Die Natur hat uns nur einen Mund, aber zwei Ohren gegeben, was darauf hindeutet, dass wir weniger sprechen und mehr zuhören sollten.“

Zenon (um 490 – 430 v. Chr.), griechischer Philosoph

Für die Kommunikation in Konfliktsituationen kommt genau das Gleiche zur Anwendung, was wir auch in guten Kommunikationen auf Augenhöhe tagtäglich praktizieren:

- Aktives Zuhören und Ausreden lassen, um die Situation/den Sachverhalt in ihrer/seiner Gesamtheit zu erfassen, die Interessen der Konfliktpartei zu verstehen und Spannung abbauen zu lassen.
- Eine klare und persönliche Sprache wählen (Ich-Aussagen statt Du-Botschaften).
- Sachverhalte und Störungen konkret beschreiben, ohne sie zu bewerten.
- Alle Informationen geben, nicht nachkarten.
- Offen aussprechen, was das Verhalten des anderen auf der Ebene der eigenen Bedürfnisse, Gefühle, Wünsche oder Befindlichkeiten bewirkt – Einzahlungen auf das gemeinsame „Beziehungskonto“ leisten.
- Verallgemeinerungen (immer, dauernd, nie) und Festlegungen vermeiden (müssen, sollten).
- Keine Angriffe, Beschuldigungen, Schuldzuweisungen und Vorwürfe machen und bei der Konfliktpartei auch nicht zulassen.

Feedbackregeln

Feedback geben und annehmen ist keine Einbahnstraße. Eine echte Feedbackkultur in Unternehmen zu entwickeln, ist harte Arbeit. Das Schwierigste daran ist, allen Mitarbeitern verständlich zu machen, dass Feedback, richtig eingesetzt, sowohl Veränderungs-/Verbesserungsbedarf aufzeigt, als auch Anerkennung für geleistete Arbeit bringen kann.

Ein Feedback/eine Rückmeldung von anderen Personen zu bekommen, ist damit die beste Chance, um

- Anerkennung zu bekommen,
- das Selbstbild zu überprüfen,
- die Wirkungen des eigenen Verhaltens zu erkennen und
- die eigenen Beziehungen zu anderen zu klären und andere besser zu verstehen.

Besonderes Augenmerk müssen wir auf Feedback legen, durch das wir Anerkennung geben oder bekommen. Hier geht es nicht um anschließende (Selbst-)Beweihträucherung, sondern um einen ganz natürlichen Kreislauf: Wer Anerkennung/Feedback annehmen kann, kann auch konstruktive Anerkennung bzw. konstruktives Feedback geben.

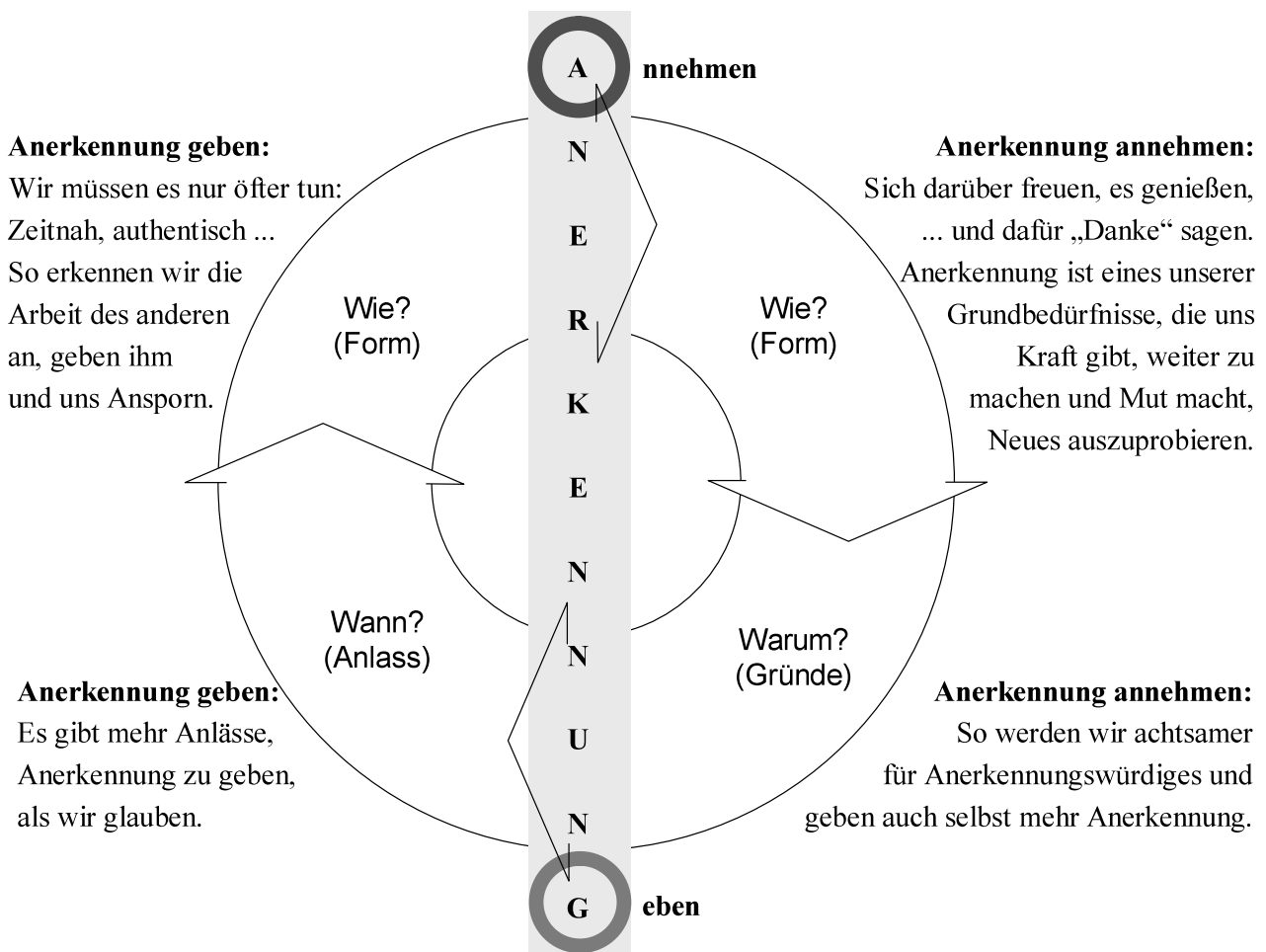


Abbildung 87: Anerkennung annehmen und geben

Will ich selbst oder möchte ich, dass andere besser werden, dann ist Feedback Holpflicht und Bringschuld in einem. Oftmals bekommen wir heute schon Feedback,

ohne es erbeten zu haben oder es bewusst wahrzunehmen. Umso wichtiger ist es, dass wir alle unsere Sinne dafür schärfen.

Praxis-Tipp: Feedback

Schreiben Sie einmal auf, welches Feedback Sie von wem und wann in den letzten drei Wochen erhalten haben. Ihnen fällt nichts ein? Bitte denken Sie noch einmal nach. Reflektieren Sie Gespräche/mögliche Anlässe und erinnern Sie sich auch an Nebensätze.

Sie werden staunen, wie viel (vor allem Positives) am Ende auf Ihrem Blatt steht.

Im Rückblick haben Sie sicherlich die eine oder andere Äußerung überhaupt nicht als Feedback oder gar als Lob für Ihre tolle Arbeit aufgefasst. Feedback annehmen erfordert:

- zuhören, zuhören und nochmals zuhören,
- nicht zu argumentieren oder zu verteidigen,
- nachzufragen, wenn etwas unklar ist,
- „Danke“ zu sagen ...

... dann darüber nachzudenken und gegebenenfalls eine Verhaltensweise zu ändern.

Konstruktives Feedback geben ist erlern- und organisierbar

Konstruktives Feedback zu geben bedeutet,

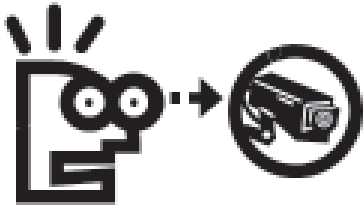
- Stärken zu stärken,
- Verhalten zu beschreiben,
- konkret und ehrlich zu sein,
- auf Dinge aufmerksam zu machen, die änderbar sind,
- es zur rechten Zeit und in angemessener Form zu tun.

Die Einhaltung dieser Spielregeln führt zu einer Win-Win-Situation für alle Beteiligten und potenzielle Konflikte, die aus dem Feedback entstehen könnten, lassen sich so ebenfalls vermeiden. Diese Regeln sind eine gute Basis für alle Feedbackrunden, die Sie in Ihren Arbeitsalltag integrieren wollen, ob bei der wöchentlichen Abteilungsrunde oder in Projektbesprechungen.

Wollen Sie einen strukturierten Feedbackprozess im Unternehmen einführen, so gibt es verschiedene Vorgehensweisen.

Der am häufigsten eingesetzte Feedbackprozess umfasst folgende drei Schritte:

1. Meine konkrete Beobachtung darstellen



Es ist sinnvoll, das Feedback anhand eines konkreten Beispiels und somit auch zeitnah zu kommunizieren. Dabei ist wesentlich, dass das Beispiel zur Verdeutlichung dient, nicht zur Anklage. Darum sollte hier auch eine möglichst sachliche Beschreibung erfolgen. Wertungen und eigene Interpretationen sind möglichst zu vermeiden. Es geht nicht um eine Generalabrechnung.

2. Auswirkung auf mich selbst äußern



Hierbei wird die persönliche Betroffenheit zum Ausdruck gebracht. Dabei sind eigene Gedanken und Gefühle erlaubt. Es ist wichtig, darzustellen, wie das störende Verhalten die eigene Arbeitsweise im Bezug auf das Ziel einschränkt.

3. Meinen Wunsch für die Zukunft formulieren



Das ist der Schlüsselpunkt des Feedbacks. Klären Sie für sich, welches veränderte Verhalten Sie sich von Ihrem Gegenüber wünschen. Gehen Sie dabei konkret auf Verhalten und Ergebnisse ein. Und dann bitten Sie Ihr Gegenüber um das, was Sie sich wünschen oder was Sie brauchen. Verwenden Sie auch genau diese Begriffe: „Ich brauche von Ihnen/Dir ...!“, „Ich wünsche mir von Ihnen/Dir ...!“. Menschen sind öfter bereit, etwas zu tun, wenn man sie bittet, anstatt ihnen zu befehlen.

Praxis-Tipp: Mit dem Feedback Nutzen bringen!

Alternativ können Sie bei diesem Schritt auch einen konkreten Lösungsvorschlag zu Ihrer Beobachtung machen und dem Feedbackempfänger seinen konkreten Nutzen bei dessen Umsetzung aufzeigen.

Oftmals endet der Feedbackprozess an dieser Stelle. Doch erst mit den folgenden zwei Schritten kann ein konstruktives Feedback zu tatsächlichen Veränderungen führen.

4. Verhandlungseinstieg

Nachdem Sie einen Wunsch geäußert haben, steht es dem Anderen frei, diesen Wunsch zu erfüllen oder nicht. Nehmen Sie Ihr Gegenüber als Partner, der ebenso wie Sie einen berechtigten Standpunkt hat.

Der einfachste Einstieg wäre: „Kann ich das in Zukunft von Dir bekommen?“ oder „Wie viel kann ich davon von Dir bekommen?“

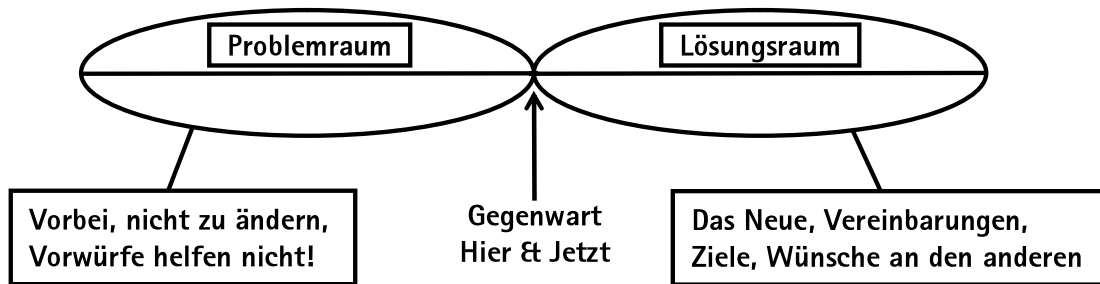


Abbildung 88: Problemraum und Lösungsraum

Bewahren Sie bei der Verhandlung Ruhe, respektieren Sie Ihr Gegenüber als genauso berechtigt und kompetent, wie Sie es selbst sind, und behalten Sie die Energie im Ziel. Absolut tabu sind anklagende Hinweise auf die Vergangenheit. Bleiben Sie bei dem Wunsch und argumentieren Sie nicht über Ihren Wunsch. Ihr Wunsch ist berechtigt, ebenso wie die Wünsche des Gegenübers, seien Sie ein kreativer Partner bei der gemeinsamen Zielgestaltung.

5. Vereinbarung treffen

Ein konstruktiver Feedbackprozess wird mit einer konkreten Vereinbarung beendet. Vereinbarungen können Sie bezüglich eines zukünftigen Verhaltens oder des weiteren Vorgehens treffen.

Gerade diese letzten beiden Schritte erfordern manchmal Zeit und Geduld, sie lohnen sich aber.

Checkliste: Feedbackprozess

- Haben Sie Feedbackregeln institutionalisiert?
- Haben Sie formelle und informelle Möglichkeiten zum Geben von Feedback geschaffen?
- Haben Sie Ansprechpartner benannt, die bei der Formulierung von Feedback als „Trainingspartner“ zur Verfügung stehen?
- Haben Sie bei der Vorbereitung auf ein Feedback die meiste Energie in das Ziel gelegt?
- Sind Sie ausreichend emotional? Zu viel Emotion kann dazu führen, dass Sie alles als Vorwurf formulieren. Zu wenig Emotion kann dazu führen, dass Ihr Gegenüber Sie nicht ernst nimmt.
- Nehmen Sie Ihr Gegenüber als Partner wahr? Mit einem Gegner werden Sie keine konstruktive Lösung finden.
- Akzeptieren Sie, dass Ihr Gegenüber Ihren Wunsch nicht sinnvoll findet, und dass Sie mit ihm verhandeln müssen?
- Haben Sie am Ende eines Gesprächs eine Vereinbarung über ein Wunschverhalten für die Zukunft getroffen?

Abbildung 89: Checkliste: Feedbackprozess

Konfliktintervention: Lösungsorientiertes Konfliktgespräch mit einem Beteiligten

Ein strukturiertes und lösungsorientiertes Konfliktgespräch wird als Intervention für Konflikte eingesetzt, die sich auf der Ebene „Verhärtung, Debatte, Taten statt Worte“ befinden. Dabei erfolgt das Gespräch nur mit jeweils einem der Beteiligten.

Methodisch liegt diesem Ansatz die lösungsorientierte Arbeit von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg zugrunde. Sonja Radatz hat den Ansatz auf Konfliktgespräche übertragen und veröffentlicht. Neben einer konsequenten Fokussierung auf das Ziel und das Erleben des Zielzustands basiert das Konzept vor allem auf der Annahme, dass wir jedes Verhalten leben können, das wir uns vorstellen können. Wenn wir uns ein Verhalten vorstellen können, dann müssen wir einen inneren Entwurf davon haben. Das Einzige, was uns noch davon trennt, das neue Verhalten zu leben, ist eine bewusste Entscheidung – auch dann, wenn es schwer wird.

Damit ein Konfliktgespräch erfolgreich verläuft, ist besonderes Augenmerk auf die

- Vorbereitung des Konfliktgesprächs und
- die Einhaltung bestimmter Regeln während seiner Durchführung zu achten.

Die Mehrzahl von Ihnen hat sicherlich schon jede Menge Gespräche geführt. Aus diesem Grund beschränken wir uns an dieser Stelle darauf, Ihnen eine Checkliste anzubieten, die Sie bei der Vorbereitung auf Konfliktgespräche unterstützt und Ihnen dabei hilft, sich Klarheit über Ihre Rolle in Konfliktgesprächen zu verschaffen:

Checkliste: Vorbereitung Konfliktgespräch

- Haben Sie selbst sich entschieden, über Lösungen und Möglichkeiten zu sprechen, oder wollen Sie noch wissen, wer schuld ist?
- Haben Sie sich Gedanken darüber gemacht, wie eine Motivation des Mitarbeiters zur Konfliktlösung geschaffen werden kann?
- Haben Sie sich selbst darauf vorbereitet, die emotional schwierige Lage im Konflikt ernst zu nehmen und nicht vorschnell Lösungen anzubieten?
- Haben Sie den Auftrag zu einem Konfliktgespräch und von wem haben Sie den erhalten?
- Ist Ihnen Ihre Rolle ausreichend klar und können Sie diese Rolle in einem Gespräch auch immer wieder fokussieren?

Sind Sie bereit, sich unparteiisch und neugierig auf das Gespräch einzulassen und sich von dem Weg zur Lösung überraschen zu lassen?

Abbildung 90: Checkliste: Vorbereitung Konfliktgespräch

Bei erfolgreichen Konfliktgesprächen wurden auch die folgenden Hinweise beachtet:

- Die Frage nach der Schuld hat noch keinen dazu motiviert, konstruktiv mitzuarbeiten. Eher neigen wir dann zur Verteidigung unseres Verhaltens. Für die am Konfliktgespräch Beteiligten ist es daher besonders wichtig, einen wertschätzenden Umgang zu pflegen und Tribunalkontexte zu vermeiden. Sie haben hier als Gesprächsleiter eine besondere Verantwortung. Sie müssen sicherstellen, dass eine Atmosphäre entsteht, die lösungsorientiert und wertschätzend ist. Sie müssen eingreifen, wenn der Blick zu sehr auf das Problem oder auf Schuldzuweisungen gerichtet wird, und dann immer wieder daran erinnern, wo das Ziel ist.
- Wichtig ist, dass die Veränderung von Verhalten im Vordergrund steht. Es darf nicht der Eindruck entstehen, der Beteiligte müsse etwas ändern, weil er „schuld sei“. Es geht immer nur um einen anderen Umgang mit der Situation. Das Einnehmen der Gestalterrolle ist somit wesentlich hilfreicher, als in der Opferrolle zu verharren.
- Konflikte lösen für alle Beteiligten Stress, Unwohlsein, Frustration und nicht selten unkontrollierte Emotionen, wie z. B. Wutausbrüche oder Weinkrämpfe aus. Diese Gefühle sind ernst zu nehmen und auf keinen Fall abzutun.

Praxis-Tipp: Konfliktgespräche erfolgreich führen

Versetzen Sie sich selbst in eine Situation, in der Sie in einem Konflikt waren. Erinnern Sie sich daran, wie Sie gebannt auf das Problem gestarrt und nicht mehr die Flexibilität hatten, den Blick abzuwenden und nach Lösungsmöglichkeiten zu schauen.

Was hätten Sie gebraucht, um erst einmal zur Ruhe zu kommen?

Stellen Sie sich auch vor, wie es gewesen wäre, wenn jemand erst einmal akzeptiert hätte, dass Sie in einer „miesen“ Situation sind, und dass es wirklich schwierig ist, statt in „Duldungsstarre“ zu verfallen, überhaupt etwas zu unternehmen.

Vermeiden Sie jede Abwertung oder Schuldzuweisung. Das führt nur zu einem tieferen Abtauchen in den inneren Schützengraben.

- Der am Konflikt Beteiligte muss ein ehrliches Interesse an der Lösung des Konflikts haben.

Um die Motivation des Mitarbeiters zur Beilegung des Konflikts zu erhöhen, ist es manchmal erforderlich, ihm die Nach- und Auswirkungen des Konflikts auf ihn selbst, seine Kollegen und die Organisation bewusst zu machen.

Praxis-Tipp: Wenn „es“ schwierig ist

Oft gibt es in Gesprächen den Punkt, an dem der Gesprächspartner erkennt, wie viele Vorteile ein verändertes Verhalten hätte. Jedoch wird die Veränderung als schwierig definiert. Hier ist eine Frage mit direktem Augenkontakt oft hilfreich, um eine bewusste Entscheidung zu unterstützen:

„Ja, es ist schwierig, sogar sehr schwierig. Werden Sie es trotzdem tun, obwohl es schwierig ist?“

Das lösungsorientierte Konfliktgespräch mit einem Konfliktbeteiligten umfasst die im Folgenden dargestellten sechs Gesprächsphasen (vereinfachtes Modell). Rechnen Sie für dieses Gespräch ungefähr eine Stunde ein. Alle sechs Phasen müssen in einer Sitzung besprochen werden. Das ist bei dieser Gesprächsform wichtig, da mit den Fragen nach Zielzuständen innere Bilder für genau diese Zustände entstehen – und diese Bilder müssen dann genutzt werden, damit der Konfliktbeteiligte für sich die bewusste Entscheidung zur Veränderung treffen kann.

Ein weiterer Grund, warum die sechs Gesprächsphasen in einer Sitzung besprochen werden müssen: Zwischen zwei Treffen verändert sich eine Menge. Menschen sind keine Computer, die man auseinandernehmen und zwei Tage später an der gleichen Stelle wieder zusammensetzen kann. Bei Menschen haben sich die inneren Bilder, die Wahrnehmung und vielleicht sogar die Einstellungen verändert. Für die Beteiligten würde das eine neue Situation bedeuten und das Konfliktgespräch müsste von vorne beginnen.

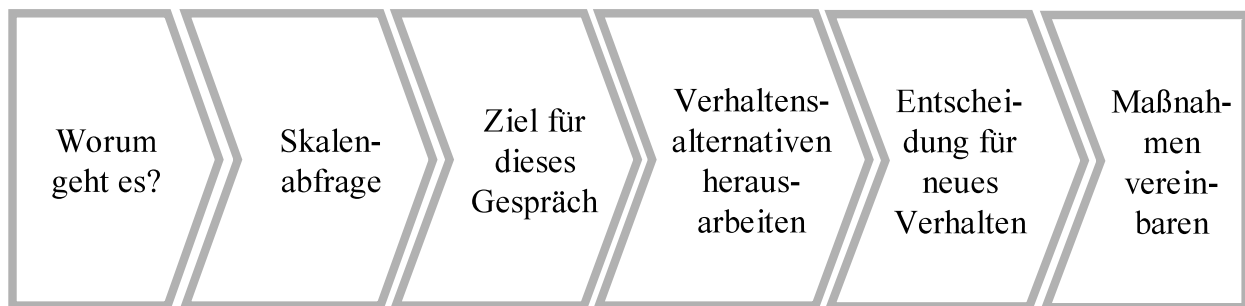


Abbildung 91: Phasen lösungsorientiertes Konfliktgespräch mit einem Konfliktbeteiligten

Phase 1: Worum geht es eigentlich?

Zu Beginn bitten Sie den am Konflikt Beteiligten um eine kurze Schilderung des Konflikts aus seiner Sicht (ca. 5-7 Min.). Achten Sie dabei darauf, dass nur das konkrete Verhalten beschrieben wird: Wer hat was mit wem getan? Warum besteht das Problem immer noch?

Der wesentliche Nutzen dieser Phase besteht darin, dass sich der Konfliktbeteiligte ernst genommen fühlt und damit der erste Schritt zur Lösung des Konflikts gegangen wurde.

Praxis-Tipp: Auf strukturelle Unstimmigkeiten achten

Achten Sie in dieser Phase besonders auf strukturelle Unstimmigkeiten. Unklare Rollen, Aufgaben und/oder Verantwortlichkeiten können auch ein konfliktauslösendes Moment sein.

Phase 2: Unterschiedsbildung durch Skalenabfrage

Jetzt schätzt der Konfliktbeteiligte auf einer Skala von 0 (nicht lösbar) bis 10 (lösbar) ein, wo der Konflikt in der aktuellen Situation steht und wie groß das Problem aus seiner Sicht ist. Danach soll er schildern, wie das Verhalten der Beteiligten,

insbesondere das eigene Verhalten wäre, wenn der Konflikt gelöst wäre (Skalenwert: 10).

Phase 3: Klärung des Ziels für dieses Gespräch

In dieser Phase benennt der Konfliktbeteiligte, auf welchen Skalenwert er mithilfe dieses Gesprächs kommen möchte. Dabei ist dann direkt nachzufragen, wie er sich verhalten wird, wenn dieser Wert erreicht ist. Natürlich können auch die erwarteten Reaktionen der anderen Konfliktbeteiligten angesprochen werden, aber der Fokus liegt auf den eigenen Beiträgen, denn diese kann der Konfliktbeteiligte direkt beeinflussen.

Praxis-Tipp: Achten Sie auf den Realitätsbezug

Stellen Sie immer wieder die Frage: Was sind realistische eigene Beiträge und was sind realistische fremde Beiträge?

Phase 4: Herausarbeiten von Verhaltensunterschieden

In dieser Phase geht es um die Beantwortung beispielsweise folgender Fragen durch den Konfliktbeteiligten:

- Welches Verhalten zeigt der Konfliktbeteiligte, wenn es auf der Skala nur einen Punkt aufwärts geht?
- Wie reagieren die anderen Konfliktbeteiligten darauf?
- Was genau tut er mit wem, wenn er einen Punkt höher steht, was er heute noch nicht tut?
- Woran würde der Konfliktbeteiligte merken, dass er der Lösung seines Problems einen Schritt näher gekommen ist?
- Woran würden die Konfliktbeteiligten die Veränderungen merken?
- Welchen konkreten Nutzen hätten alle Beteiligten bei einer positiven Veränderung der Situation?

Phase 5: Entscheidung für ein neues Verhalten

In dieser Phase trifft der Konfliktbeteiligte die Entscheidung über eine Veränderung seines Verhaltens, damit er sein Problem lösen kann. Folgende Rahmenbedingungen können ihn dabei unterstützen:

- Er fühlt sich und sein Problem ernst genommen und respektiert.
- Er hat eine eigene Motivation, sich zu verändern. Das kann neben dem eigentlichen Nutzen aus der Konfliktlösung z. B. auch eine für ihn attraktivere Aufgabe oder mehr Verantwortung sein.
- Er weiß, dass es ihm bei Erreichen des Ziels deutlich besser gehen wird als in der aktuellen Situation.

Phase 6: Konkrete Maßnahmen vereinbaren

Alle Weichen sind gestellt, sodass in dieser Phase konkrete Maßnahmen zur Erreichung der Konfliktlösung mit dem Konfliktbeteiligten erarbeitet werden können. Vereinbaren Sie gemeinsam den nächsten Gesprächstermin, an dem Sie die erreichten Veränderungen und die erfolgreiche Konfliktlösung besprechen wollen. In diesem Abschlussgespräch können Sie die sechs Phasen, vielleicht auch etwas verkürzt, erneut durchlaufen. So wird die Aufmerksamkeit noch einmal bewusst auf die eigenen Gestaltungs- und Handlungsspielräume des Konfliktbeteiligten gelenkt.

Praxis-Tipp: Die vereinbarten Maßnahmen visualisieren

Unterstützen Sie den Konfliktbeteiligten bei der schriftlichen Formulierung konkreter Maßnahmen. Vereinbaren Sie realistische Termine für deren Umsetzung und definieren Sie Kriterien, an denen Sie gemeinsam die erfolgreiche Lösung des Konflikts messen können.

Konfliktintervention: Moderiertes Konfliktgespräch zwischen allen Beteiligten

Diese Interventionsform kommt häufig auf der Konfliktebene „Taten statt Worte, Koalitionen, Gesichtsverlust, Drohstrategien“ zum Einsatz.

Die Moderation eines Konfliktgesprächs ist eine anspruchsvolle Aufgabe, bei der es einige Aspekte im Vorfeld zu bedenken gibt:

Anforderungen an den Moderator

Sie selbst werden als eine allparteiliche Instanz von allen Konfliktbeteiligten wahrgenommen und es gibt keine Angst vor Koalitionen, die Sie bereits eingegangen sein könnten.

Diese zwingenden Voraussetzungen für eine erfolgreiche Moderation sind nur selten gegeben und müssen daher manchmal erst geschaffen werden.

Achten Sie weiter darauf, dass Sie keinen bevorzugen und dass die Aufmerksamkeit der Konfliktbeteiligten aufeinander ausgerichtet ist.

Darüber hinaus muss der Moderator seine eigene Aufmerksamkeit sehr hoch halten und auch auf kleine Andeutungen in den Gesprächen angemessen reagieren. Ihre Aufgabe ist es, den Gesprächsprozess zielorientiert zu führen und die Ergebnisse zusammenzufassen.

Zielklärung

Idealerweise haben alle Konfliktbeteiligten ein hohes Interesse und eine hohe Motivation, den entstandenen Konflikt zu lösen. Doch das ist nicht immer so. Vielfach geht die Initiative von nur einem Beteiligten oder auch den zuständigen Vorgesetzten aus.

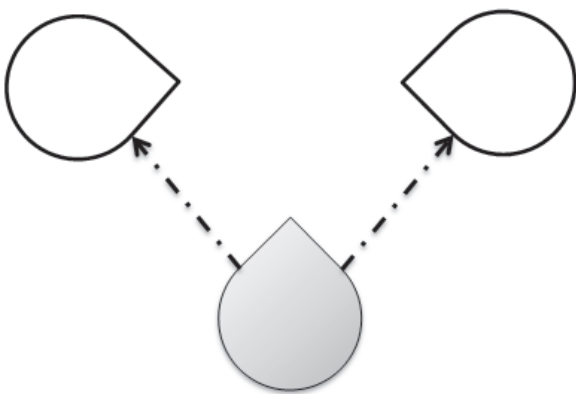
Aus diesem Grund sollten zur Vorbereitung auf die Moderation z. B. folgende Fragen geklärt werden:

- Was ist das konkrete und messbare Ziel des Gesprächs?
- Nehmen die Konfliktbeteiligten freiwillig an solch einem Gespräch teil?
- Haben alle Konfliktbeteiligten ein Interesse an der Lösung?
- Woran erkennen die Beteiligten, dass das Gespräch erfolgreich war und die Konfliktlösung in greifbare Nähe gerückt ist?

Das Setting des Gesprächs

Schaffen Sie einen Rahmen, in dem ein ungestörtes Gespräch möglich ist. Stellen Sie sicher, dass Sie die Tür schließen können und ausreichend Zeit zur Verfügung haben. Unterbinden Sie Störungen.

Sorgen Sie in dem Raum für ausreichende Möglichkeiten der Visualisierung, am besten per Flipchart oder Metaplanwand. Prüfen Sie genau, wie die Sitzplätze der Personen zueinander stehen. Ein Tisch zwischen den Beteiligten sorgt für Abstand und Distanz, die Beine und der Unterkörper sind nicht zu sehen. Jeder hat sozusagen eine Deckung. Natürlich besteht der Vorteil, dass sich jeder besser Notizen machen kann. Wenn Sie keinen Tisch verwenden, gibt es keine Möglichkeit, etwas zu verstecken. Das erhöht natürlich den Stresspegel, aber dafür gibt es auch weniger Möglichkeiten zum Ausbrechen aus dem Gespräch.



Achten Sie sehr genau auf die Sitzordnung. Die Konfliktpartner sollen direkt gegenüber sitzen und aufeinander ausgerichtet sein. So erzeugen Sie maximale Aufmerksamkeit zwischen den Beteiligten. Denn zwischen den beiden ist etwas zu klären. Achten Sie während des ganzen Gesprächs immer wieder darauf, dass die Beteiligten einander zugewandt sind und zueinander direkt sprechen und Sie nicht als Übersetzer fungieren.

Praxis-Tipp: Achten Sie darauf, dass Sie in der Mitte sitzen

Ihr eigener Stuhl steht so, dass sich ein Dreieck ergibt und Ihr Abstand zu jedem Konfliktbeteiligten gleich ist. So symbolisieren Sie, dass Sie beiden gleich nahestehen, und haben die gesamte Beziehung gut im Blick.

Das Betreten des Raums

Als Erstes müssen alle den Raum betreten und sich setzen. Achten Sie in dieser Phase ganz besonders auf Ihre körpersprachlichen Signale. Jeder Blick zum einen muss sofort einen gleichlangen Blick zum anderen nach sich ziehen. Lassen Sie sich nicht auf ein Vier-Augen-„Gespräch“ mit einem der Konfliktbeteiligten ein.

Nur so können Sie sicherstellen, dass keiner den Eindruck hat, der andere würde bevorzugt werden oder Sie würden Partei ergreifen.

Das moderierte Konfliktgespräch kann neun Phasen umfassen:

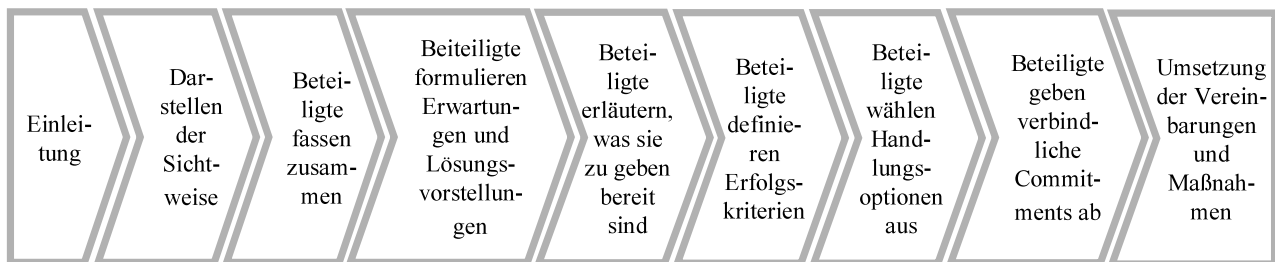


Abbildung 92: Phasen moderiertes Konfliktgespräch mit allen Konfliktbeteiligten

Phase 1: Einleitung

In dieser Phase stellen Sie den Beteiligten das Ziel sowie den Ablauf des Gesprächs und Ihre Aufgaben als allparteilicher Moderator vor.

An dieser Stelle können Sie auch darstellen, welche möglichen Auswirkungen ein Fehlschlagen des Gesprächs hat und welche Entscheidungen dann notwendig sind, damit der Konflikt nicht weiter eskaliert. Dadurch wird für die Konfliktbeteiligten deutlich, dass dieses Konfliktgespräch die letzte Möglichkeit für sie ist, eigene Gestaltungs- und Handlungsspielräume zu nutzen und sie allein für eine gemeinsame Lösung verantwortlich sind.

Phase 2: Darstellen der Sichtweise

In dieser Phase schildert jeder Beteiligte seine Sichtweise auf den Konflikt. Dabei ist es bereits eine Herausforderung, festzulegen, wer beginnt. Denn natürlich hat dieses Beginnen schon einen gewissen Risikograd. Fragen Sie, wer beginnen möchte. Lassen Sie die Konfliktbeteiligten sich gegenseitig den Konflikt aus ihrer persönlichen Sichtweise erzählen, und zwar nacheinander und ohne Unterbrechung.

Achten Sie darauf, dass die Schilderung des zweiten Konfliktbeteiligten keine Antwort auf die Darstellung des ersten ist.

Lassen Sie alle Beteiligten sowohl ihre Wahrnehmung als auch die damit verbundenen Emotionen benennen.

Praxis-Tipp: Führen Sie eine Einigung herbei

Wenn keiner der Beteiligten beginnen möchte, den Konflikt aus seiner Sicht darzustellen, bieten Sie an, eine Münze zu werfen. Definieren Sie auf keinen Fall, wer anfängt oder wer welche Seite der Münze wählt. Sagen Sie offen, dass Sie nicht den Eindruck vermitteln möchten, Sie würden jemanden drängen oder bevorzugen wollen. Haben Sie innerlich die Gelassenheit, zu wissen, dass irgendwann jemand den ersten Schritt machen wird.

Phase 3: Beteiligte fassen zusammen

Lassen Sie jeden der Beteiligten zusammenfassen, was er von der Problembeschreibung des anderen Konfliktbeteiligten verstanden hat. Rechnen Sie damit, dass die-

ses Verständnis massiv von dem abweichen kann, was wirklich gesagt wurde. Lassen Sie dennoch keine Diskussion zu. Es soll hier nur das subjektiv Verstandene wiedergegeben werden.

Wertschätzen Sie sowohl die Unterschiedlichkeit der Sichtweisen als auch jeden Beteiligten in seiner Position! Verdeutlichen Sie, dass unterschiedliche Sichtweisen auf dasselbe Problem nicht ungewöhnlich sind, sondern wertvoll und wichtig.

Phase 4: Beteiligte formulieren Erwartungen und Lösungsvorstellungen

Lenken Sie nun die Aufmerksamkeit auf das Ziel des Gesprächs. Kernfragen können hier z. B. sein:

- Welche Vorstellungen/Lösungsideen hat der Einzelne, um von den unterschiedlichen Standpunkten aus in Richtung des gemeinsamen Ziels zu gehen?
- „Was erwarten Sie konkret von Ihrem Gegenüber?“ oder alternativ „Was brauchen bzw. wünschen Sie sich von ihrem Gegenüber?“
- Unter welchen Bedingungen wäre der jeweils andere bereit, dem anderen das zu geben, was er braucht oder erwartet?

Prüfen Sie, ob die Erwartungen richtig adressiert sind. Manchmal wird etwas von einer Person benötigt, die gar nicht am Konflikt beteiligt ist. Sammeln Sie alle Lösungsideen. Die Diskussion und die Auswahl der Ideen erfolgt in einer späteren Gesprächsphase.

Phase 5: Beteiligte erläutern, was sie zu geben bereit sind

Sie haben jetzt schon jede Menge Erwartungen und Lösungsvorstellungen gehört. Jetzt ist der richtige Zeitpunkt, um zu klären:

- Welche Spielräume hat jeder Beteiligte, um das Problem zu lösen?
- Wie hoch ist die Bereitschaft, dem anderen Zugeständnisse zu machen?
- Was ist wer bereit zu geben, damit die Lösung des Konflikts möglich wird?

In dieser Situation sind auch kleine Zugeständnisse große Schritte aufeinander zu. Die Beteiligten zeigen so die eigene Bereitschaft zur Veränderung. Lassen Sie die Beteiligten sehr konkret werden. Fragen Sie immer wieder nach, bis konkrete Handlungsbeiträge genannt werden. Dadurch, dass in der vorhergehenden Phase Erwartungen und Lösungsvorstellungen skizziert wurden, sind bereits innere Bilder von Abwehr und Optionen entstanden, wobei Letztere in dieser Phase klar ausgesprochen werden.

Phase 6: Beteiligte definieren Erfolgskriterien

Lassen Sie die Konfliktbeteiligten nun definieren, was die messbaren und konkreten Erfolgskriterien aus ihrer jeweiligen Sicht sind. Woran würde der jeweilige Beteiligte merken, dass der Konflikt gelöst und dass das Gesprächsziel erreicht ist?

Phase 7: Beteiligte wählen Handlungsoptionen aus

Bewerten Sie jetzt gemeinsam die gesammelten Lösungsideen. Diskutieren Sie Risiken und Chancen, die mit ihrer Umsetzung verbunden sein können. Beurteilen Sie alle Lösungsmöglichkeiten danach, welchen Nutzen sie für die Erreichung des gewünschten Ziels haben.

Sichern Sie als Moderator, dass das Geben und Nehmen der Konfliktbeteiligten möglichst ausgeglichen ist. Achten Sie darauf, welche Erwartungen erfüllt werden und welche nicht. Was ist realistisch? Welche Erwartungen gehören woanders hin? Lassen Sie in dieser Gesprächsphase Raum für weiteren Gedankenaustausch, damit die Beteiligten gemeinsam zusätzliche Lösungsideen entwickeln können. Achten Sie immer wieder darauf, dass die Diskussion einen Zukunftsbezug hat, z. B.: „Was brauche ich in der Zukunft? Was kann ich in der Zukunft geben/beitragen?“ Lassen Sie nicht zu, dass über die Vergangenheit geredet wird, sonst kann sehr schnell wieder die Schuldfrage diskutiert werden.

Phase 8: Beteiligte geben verbindliche Commitments ab

Sie haben jetzt machbare Lösungsbeiträge visualisiert. Lösen Sie das Setting der Stühle auf. Stellen Sie die Stühle beiläufig um, damit die Teilnehmer nun nebeneinander sitzen und eine Ausrichtung auf die Lösungsoptionen haben. Jetzt muss die Aufmerksamkeit in Richtung Ziel und nicht mehr aufeinander ausgerichtet werden. Lassen Sie die Beteiligten konkrete Vereinbarungen und Maßnahmen für die weitere Vorgehensweise zur Lösung des Konflikts treffen. Dokumentieren Sie diese und stellen Sie sicher, dass Folgegespräche vereinbart werden.

Checkliste: Nachbereitung moderiertes Konfliktgespräch mit allen Konfliktbeteiligten

- Haben Sie die Vereinbarungen noch einmal an die Personen gesandt, z. B. als Fotoprotokoll?
- Überprüfen Sie nach einem definierten Zeitpunkt gemeinsam mit den Beteiligten den Fortschritt und die Effektivität der Maßnahmen?
- Prüfen Sie die Umsetzung der Maßnahmen und den Effekt, den diese gebracht haben, anstatt global nach der Veränderung im Konflikt zu fragen?
- Akzeptieren Sie eine nicht gelungene Lösung als ein Feedback und den Hinweis auf eine notwendige Richtungsänderung?
- Haben Sie überlegt, ob ein anschließendes Coaching für einen oder mehrere Beteiligte sinnvoll ist und das gegebenenfalls durch Sie angestoßen wird?
- Haben Sie darauf geachtet, dass alle Maßnahmen dazu beitragen, dass keiner als der Schuldige definiert wird?
- Haben Sie die Erfolge gefeiert und neue Bindungen ermöglicht?
- Haben Sie bei einem Misserfolg die Option auf ein eigenes Coaching in Betracht gezogen, damit Sie in Zukunft noch bessere Konfliktgespräche moderieren können?

Abbildung 93: Checkliste: Nachbereitung moderiertes Konfliktgespräch mit allen Konfliktbeteiligten

Phase 9: Umsetzung der Vereinbarungen und Maßnahmen zur Konfliktlösung

Jetzt sind alle Beteiligten gefordert, die gemeinsam getroffenen Vereinbarungen und Maßnahmen konsequent zu erfüllen und so den Konflikt nachhaltig zu lösen. In dieser Phase haben sich regelmäßige Folgegespräche (mit oder ohne Moderator) als hilfreich erwiesen, um Zusagen, Umsetzungsfortschritte und -erfolge gemeinsam nachzuhalten. Auch wenn in dieser Phase nicht immer alles sofort optimal realisiert wird, ist es wichtig, dass sich die Beteiligten nicht wieder in den Konflikt und in das Problem führen.

Praxis-Tipp: Moderiertes Konfliktgespräch

Viele Konflikte lassen sich mit einem solchen Vorgehen lösen. Die Beteiligten können mithilfe der Kombination von sachlicher Lösungsorientierung und beziehungsorientierter Sitzordnung und Aufmerksamkeitsfokussierung Lösungen finden. Dabei braucht der Moderator die Geduld, die Beteiligten unter Umständen den Konflikt ausagieren zu lassen. Die Kunst, die rechte Balance zwischen notwendigem Ausagieren und Zeitverschwendung zu finden, ist eine Herausforderung.

Konfliktintervention: Externe Prozessbegleitung

Bei den ersten beiden Konfliktinterventionsarten

- lösungsorientiertes Konfliktgespräch mit einem Beteiligten,
- moderiertes Konfliktgespräch mit allen Beteiligten

wird die Gesprächsführung bzw. Moderation in Abhängigkeit von der Unternehmensorganisation, vom Vorgesetzten, von Mitarbeitern der Personalabteilung, internen oder auch externen Coachs/Moderatoren durchgeführt.

Bei einer höheren Konfliktebene wie „Gesichtsverlust, Drohstrategien, Vernichtungsschläge, Zerstörung“ erfolgt in den meisten Fällen eine externe Prozessbegleitung. Ein Grund dafür ist, dass bei fortschreitender Konflikteskalierung auch immer mehr Personen in den Konflikt mit hineingesogen werden, die in einer Organisation ein allparteiliches Verhalten erschweren. Darüber hinaus geht es auf dieser Konfliktebene zwischen den Konfliktbeteiligten wesentlich persönlicher und emotionaler zu als auf den niedrigeren Ebenen. Das wirkt zusätzlich erschwerend für eine interne Prozessbegleitung und macht diese in Teilen auch unmöglich, da die Allparteilichkeit jeder Person aus der eigenen Organisation von den Konfliktbeteiligten angezweifelt wird.

In welcher Form die externe Prozessbegleitung zur Konfliktlösung dann erfolgt, ist abhängig von solchen Faktoren wie:

- Grad der Verhärtung der Fronten zwischen den Konfliktbeteiligten
- Ziele und Aufgabenstellung für die Konfliktlösung
- Anzahl an Lösungsmöglichkeiten und Handlungsalternativen
- Erfahrungen und Qualifikation des externen Prozessbegleiters

Ein Beispiel für eine externe Prozessbegleitung ist die Mediation. Abgeleitet aus dem Lateinischen bedeutet Mediation friedensstiftende, versöhnende Vermittlung. Diese Übersetzung umschreibt die heute in einer Business-Mediation üblichen Verfahren zur Erarbeitung außergerichtlicher Konfliktlösungen. Bei der Mediation wird ein „Vermittler“ oder Mediator eingesetzt, der zur gemeinsamen Konfliktlösung bei den Konfliktbeteiligten positive Energien freisetzen soll.

Konfliktintervention: Schiedsgericht, Rechtsverfahren

Alle anderen Versuche zu einer konstruktiven Beilegung des Konfliktes sind gescheitert. Jetzt geht es nur noch um Schadensabwehr oder -begrenzung.

Auf der Konfliktebene „Zerstörung, gemeinsam in den Abgrund“ kann der nicht mehr beherrschbare Konflikt in den meisten Fällen nur noch durch ein Schiedsgericht bzw. ein Rechtsverfahren gelöst werden. Oftmals ist dann die Trennung von einem oder allen Konfliktbeteiligten die einzige Lösung, da über die Konfliktdauer das Vertrauensverhältnis auf beiden Seiten unwiederbringlich zerstört wurde. In solchen Fällen brauchen Sie juristische Unterstützung – idealerweise von einem Juristen, der gleichzeitig auch Mediator ist, um auch in dieser Phase ein Zeichen für den Wunsch nach einer konstruktiven Lösung außerhalb des Rechtswegs zu setzen. Informieren Sie den Juristen über die bereits unternommenen Schritte und den bisherigen Verlauf des gesamten Konflikts.

Achten Sie bei allen Schritten auf Fairness und Klarheit. Hier ist auch wichtig, offen und transparent nach außen zu kommunizieren, damit der gute Ruf des Unternehmens nicht unter den Folgen des Konflikts leidet.

4 Rentables Wachstum nachhaltig sichern – Konflikte als Chance zur Weiterentwicklung nutzen

Erfahrungsbericht: Gehrlicher Solar AG

Seit der Gründung Anfang der Neunziger sind wir kontinuierlich profitabel und aus eigener Kraft gesund gewachsen. Mittlerweile sind wir mit mehreren Niederlassungen in ganz Europa vertreten. Auch für die Zukunft haben wir uns ambitionierte Wachstumsziele gesteckt. Als Familienunternehmen setzen wir auf langfristige Profitabilität und nachhaltiges Wachstum. Ein Umsatzwachstum um jeden Preis hat für uns keinen Vorrang. Den Wert unseres Unternehmens machen deshalb auch nicht die Gebäude, Maschinen oder Banknoten aus.

Wertvoll an unserem Unternehmen sind die Menschen, die dafür arbeiten, und unsere **Werte**, die die Grundlage für die offene Zusammenarbeit mit unseren Kunden, Partnern und im Unternehmen sind. Dazu gehören:

- Kompetenz,
- Verlässlichkeit,
- Fairness und Respekt,
- Überzeugung für Nachhaltigkeit,
- regionale Verbundenheit jeder Niederlassung,
- Firmenzusammenhalt,
- Bescheidenheit der Gesellschafter/des Managements,
- Engagement und Eigeninitiative,
- Offenheit und Kommunikation.

Unsere Mitarbeiter nutzen ihre Potenziale, um die vor uns liegenden Herausforderungen gemeinsam erfolgreich zu meistern. Das für die Solarbranche derzeit typische schnelle Wachstum stellt auch uns vor Herausforderungen:

- Schaffen einer Aufbau- und Ablauforganisation, die das weitere Wachstum unseres Unternehmens unterstützt.
- Immer weiter ansteigende Anforderungen an jeden Mitarbeiter und unsere Partner.
- Viele verschiedene Aufgaben und Projekte, die gleichzeitig und unter hohem Zeitdruck abgearbeitet werden.
- Tägliches Einstellen auf neue Herausforderungen und innovative Ideen.
- Schnelles Einarbeiten von neuen Mitarbeitern/Kollegen und Integration in bestehende Teams oder Aufbau neuer Strukturen.

„Konflikte, die das Leben schreibt!“ In den seltensten Fällen sind sich die Konfliktbeteiligten der Auswirkungen ihres Verhaltens und der Wahrnehmung durch Dritte bewusst. Die meisten Spannungen können schon durch Deeskalationsmomente wie wertschätzender Umgang und auch Humor reduziert werden. Aber gerade in einem sich schnell wandelnden Umfeld, in dem jede Veränderung als einschneidender Moment erlebt wird, ist das Vermeiden unnötiger und ein schnelles Beilegen bestehender Konflikte für alle Führungskräfte und die Personalabteilung Tagesgeschäft.

Praxis-Tipp: Vermeiden und Beilegen von Konflikten durch:

- bewusstes Entscheiden für die bessere Lösung und ihre konsequente Umsetzung,
- rechtzeitiges Informieren und Kommunizieren der anstehenden Veränderungen,
- Schaffen einer Konfliktkultur z. B. durch das Fördern einer offenen, rechtzeitigen und direkten Ansprache von Konflikten zwischen den Beteiligten,
- konsequentes Leben und Einfordern der vereinbarten Führungsgrundsätze durch alle Hierarchieebenen.

Führungsgrundsätze definieren und konsequent (vor-)leben

Das Führen von Menschen ist aus unserer Sicht eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Leistungsfähigkeit unseres Unternehmens. Wir wollen, dass jeder einzelne Mitarbeiter entsprechend seinen Fähigkeiten und seinem Leistungswillen ermutigt wird, mitzudenken und mitverantwortlich zu handeln.

Um unsere Unternehmensziele langfristig zu erfüllen, hat das Vorstandsteam Führungsgrundsätze definiert und allen Mitarbeitern kommuniziert. Wir haben uns bewusst für diesen Weg entschieden, um sicherzustellen, dass die Grundideen des Unternehmensgründers ausreichend Berücksichtigung finden. Anregungen aus der Mitarbeiterschaft wurden dabei selbstverständlich berücksichtigt. Wir haben damit die Grundlage geschaffen, damit Konflikte in einem respektvollen und wertschätzenden Umgang miteinander professionell gemeistert werden können.

Um zu sehen, wo wir in der Anwendung der vereinbarten Führungsgrundsätze heute stehen und um alle Führungsgrundsätze im Unternehmen flächendeckend zu implementieren, gibt es mehrere Möglichkeiten. Empfehlenswert ist hier ein vierstufiges Vorgehen:

Praxis-Tipp: Führungsgrundsätze flächendeckend implementieren

Um Führungsgrundsätze flächendeckend zu implementieren, empfiehlt sich ein vierstufiges Vorgehen:

- Analysieren des Status der Umsetzung der Führungsgrundsätze im Unternehmen.
- Priorisieren der Führungsgrundsätze.
- Definieren der Messkriterien, woran die Umsetzung des jeweiligen Führungsgrundsatzes gemessen werden kann.
- Konsequentes Umsetzen aller Führungsgrundsätze im Unternehmen.

Die Analyse des Umsetzungsgrades der Führungsgrundsätze kann durch die anonyme Befragung der Vorstandsmitglieder, der Bereichs- und Stabstellenleiter, der Abteilungsleiter und der Teamleiter erfolgen. Dabei bewertet jeder sowohl die Einhaltung der Führungsgrundsätze durch sich und seine Kollegen auf der gleichen Hierarchiestufe, wie auch die Einhaltung der Führungsgrundsätze auf den anderen Hierarchiestufen.

Führungsgrundsätze	Einschätzung Umsetzungsgrad *					
	1	2	3	4	5	6
Als Teil der Prozesskette tragen wir mit unserer Arbeit und unseren Entscheidungen Verantwortung für das Gesamtergebnis unseres Unternehmens.						
Wir steuern beharrlich auf unsere gemeinsamen Ziele zu und konzentrieren uns dabei auf das Wesentliche.						

Führungsgrundsätze	Einschätzung Umsetzungsgrad *					
	1	2	3	4	5	6
Führen bedeutet Vorbild sein. Wir begegnen unseren Mitarbeitern mit Respekt, Fairness und persönlicher Wertschätzung.						
Der Vorgesetzte ist nicht der beste Sachbearbeiter seines Bereichs, sondern Visionär, Stratege, Prozessbegleiter, Coach und Macher.						
Sachinformationen sind eine Selbstverständlichkeit. Wir sorgen zusätzlich dafür, dass unsere Mitarbeiter auch betriebliche Zusammenhänge und Hintergründe kennen – sie sind eine wichtige Voraussetzung für die Identifikation mit dem Unternehmen.						
Wir fordern ein hohes Leistungsniveau und fördern unsere Mitarbeiter dabei, dieses zu erreichen. Wir unterstützen unsere Mitarbeiter, wenn sie sich an anderer Stelle im Unternehmen weiterentwickeln können oder wollen.						
Wir sehen bei unseren Mitarbeitern die Stärken und helfen, diese zu nutzen und weiter auszubauen. Wir geben Feedback: Wir loben – aber üben auch faire, konstruktive Kritik. Fehler passieren auf allen Seiten, wir sprechen diese zeitnah und offen an.						
Wir zeigen Initiative. Wir entwickeln mit unseren Mitarbeitern neue Ideen und Strategien, die das Unternehmen voranbringen. Wir ermutigen unsere Mitarbeiter zu Veränderungen und Eigeninitiative und unterstützen sie bei der Umsetzung.						
Wir stehen zu unseren Mitarbeitern. Wir treffen klare Entscheidungen und setzen diese konsequent um. Wir sind Vorbild und leben die Gehrlicher-Werte vor.						
Wir übertragen Aufgaben und Kompetenzen. Wir vereinbaren klare Ziele und schaffen Freiräume, damit sich Kreativität, Selbstvertrauen, Verlässlichkeit und Verantwortungsbewusstsein entwickeln können.						
Wir sind uns unserer Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft bewusst und richten unsere Maßnahmen daran aus, dieser Verantwortung gerecht zu werden. Energiesparen ist ein Thema für jeden – jeden Tag.						
* 1 (sehr gut); 2 (gut); 3 (befriedigend); 4 (ausreichend); 5 (mangelhaft); 6 (ungenügend)						

Abbildung 94: Checkliste: Kurzanalyse „Status Umsetzung“

Durch diese Bewertung erhält jede Hierarchiestufe einen Einblick in die Einhaltung der Führungsgrundsätze – aus eigener wie auch aus fremder Sicht. Damit kann die eigene Sichtweise entweder bestätigt oder die Einhaltung der Führungsgrundsätze durch diese Hierarchieebene auch anders wahrgenommen werden.

Im nächsten Schritt werden die Führungsgrundsätze priorisiert. Das kann z. B. nach folgenden Kriterien geschehen: Unterstützung der Zielerreichung und Einschätzung des Handlungsbedarfs.

Unterstützung Zielerreichung *				Führungsgrundsätze	Einschätzung Handlungsbedarf *			
1	2	3	4		1	2	3	4
				Als Teil der Prozesskette tragen wir mit unserer Arbeit und unseren Entscheidungen Verantwortung für das Gesamtergebnis unseres Unternehmens.				
				Wir steuern beharrlich auf unsere gemeinsamen Ziele zu und konzentrieren uns dabei auf das Wesentliche.				
				Führen bedeutet Vorbild sein. Wir begegnen unseren Mitarbeitern mit Respekt, Fairness und persönlicher Wertschätzung.				
				Der Vorgesetzte ist nicht der beste Sachbearbeiter seines Bereichs, sondern Visionär, Stratege, Prozessbegleiter, Coach und Macher.				
				Sachinformationen sind eine Selbstverständlichkeit. Wir sorgen zusätzlich dafür, dass unsere Mitarbeiter auch betriebliche Zusammenhänge und Hintergründe kennen – sie sind eine wichtige Voraussetzung für die Identifikation mit dem Unternehmen.				
				Wir fordern ein hohes Leistungsniveau und fördern unsere Mitarbeiter dabei, dieses zu erreichen. Wir unterstützen unsere Mitarbeiter, wenn sie sich an anderer Stelle im Unternehmen weiterentwickeln können oder wollen.				
				Wir sehen bei unseren Mitarbeitern die Stärken und helfen, diese zu nutzen und weiter auszubauen. Wir geben Feedback: Wir loben – aber üben auch faire, konstruktive Kritik. Fehler passieren auf allen Seiten, wir sprechen diese zeitnah und offen an.				

Unterstützung Zielerreichung *				Führungsgrundsätze	Einschätzung Handlungsbedarf *			
1	2	3	4		1	2	3	4
				Wir zeigen Initiative. Wir entwickeln mit unseren Mitarbeitern neue Ideen und Strategien, die das Unternehmen voranbringen. Wir ermutigen unsere Mitarbeiter zu Veränderungen und Eigeninitiative und unterstützen sie bei der Umsetzung.				
				Wir stehen zu unseren Mitarbeitern. Wir treffen klare Entscheidungen und setzen diese konsequent um. Wir sind Vorbild und leben die Gehrlicher-Werte vor.				
				Wir übertragen Aufgaben und Kompetenzen. Wir vereinbaren klare Ziele und schaffen Freiräume, damit sich Kreativität, Selbstvertrauen, Verlässlichkeit und Verantwortungsbewusstsein entwickeln können.				
				Wir sind uns unserer Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft bewusst und richten unsere Maßnahmen daran aus, dieser Verantwortung gerecht zu werden. Energiesparen ist ein Thema für jeden – jeden Tag.				
* 1 (sehr wichtig/sehr groß); 2 (wichtig/groß); 3 (weniger wichtig/weniger groß); 4 (unwichtig/gering)								

Abbildung 95: Checkliste: Priorisierung Umsetzung Führungsgrundsätze

Die Einschätzung des Handlungsbedarfs kann auch aus dem Ergebnis der Kurzanalyse „Status Umsetzung“ abgeleitet werden. In dieser Phase empfiehlt es sich, alle Führungskräfte mit einzubeziehen, sodass im Ergebnis dieser Priorisierung ein Konsens darüber besteht, in welcher Reihenfolge die Führungsgrundsätze umgesetzt werden.

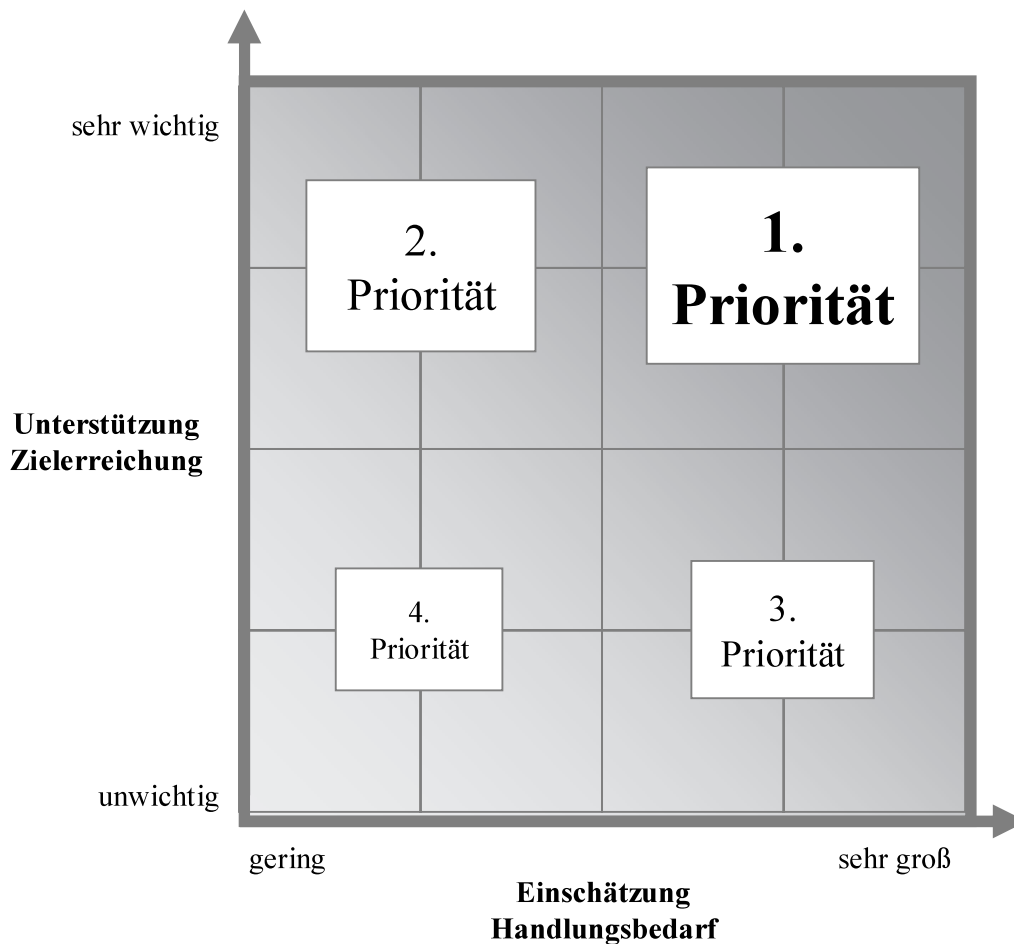


Abbildung 96: Prioritätensetzung

Die dritte Stufe ist unabdingbar, wenn die Umsetzungserfolge auch nachvollziehbar sein sollen. Für jeden der Führungsgrundsätze müssen daher Messkriterien definiert werden. Idealerweise nicht mehr als drei bis fünf, die bereichsübergreifend identisch sind.

Um die Umsetzung der Führungsgrundsätze auch kontinuierlich voranzutreiben, bietet es sich an, sich in einer bestimmten Zeitspanne (z. B. alle drei oder sechs Monate) auf die Umsetzung vorrangig jeweils eines Führungsgrundsatzes zu fokussieren, ohne die anderen aus den Augen zu lassen. So können nacheinander alle Führungsgrundsätze im Unternehmen nachhaltig umgesetzt werden. Diese vierte Stufe wird begonnen und begleitet mit Information und Kommunikation sowie Controlling des Umsetzungsfortschritts.

Möglichkeiten und Grenzen der Personalabteilung

Der Weg von einem regional zu einem international agierenden Familienunternehmen ist hochspannend.

Die strategische Weiterentwicklung setzt voraus, dass die Verantwortlichen der Personalabteilung auch weiterhin einen engen Kontakt zu den Abteilungen und den

einzelnen Mitarbeitern behalten. Diese Nähe zu den Mitarbeitern ermöglicht es, eventuelle Konflikte frühzeitig zu erkennen und anzusprechen.

Vorrangig geht es auch um den schnellstmöglichen Einsatz des richtigen Mitarbeiters an der richtigen Stelle, um alle Projekte für (potenzielle) Kunden und mit Partnern zeitgerecht in gewohnt hoher Qualität abzuarbeiten.

Eine gemeinsame Zeitinvestition in ein maximal einstündiges Abstimmungsgespräch zwischen dem Verantwortlichen und der Personalabteilung bei der Personalsuche und dem Personaleinsatz erspart jede Menge Rückfragen und künftige Konflikte bei der Einarbeitung und dem Einsatz eines neuen Mitarbeiters.

Praxis-Tipp: Ablauf Abstimmungsgespräch

- Überprüfen Sie gemeinsam das Organigramm und die bestehenden **Funktionsbeschreibungen** auf ihre Richtigkeit, gegebenenfalls aktualisieren Sie diese.
- Ordnen Sie gemeinsam die Mitarbeiter den Hauptprozessschritten entsprechend ihrer Aufgabenstellungen zu.
- Denken Sie gemeinsam über eine mögliche Veränderung der Aufgabenzuordnung nach, um z. B. Doppelarbeiten, Warte- und Liegezeiten an Schnittstellen zu reduzieren.
- Identifizieren Sie den konkreten Mitarbeiterbedarf anhand von Aufgabenstellung, Einsatzgebiet und Anforderungsprofil.
- Schätzen Sie den Aufwand zur Einarbeitung ab und definieren Sie einen **Mentor** – z. B. für die ersten sechs Monate.

Kombiniert mit einem Mentorenprogramm und einer vielleicht zweitägigen zentralen Einweisung reduziert sich der Suchaufwand für neue Mitarbeiter nach dem richtigen Ansprechpartner genauso wie vorprogrammierte Konflikte mit neuen Kollegen.

Selbsterkenntnis der Mitarbeiter fördern

So kann Coaching im Unternehmen funktionieren

1 Selbst(er)kenntnis – „(Er-)Kenne Dich selbst!“

- Selbsterkenntnis und Selbstbewusstsein – zwei Seiten einer Medaille
- Eigene Grenzen als Chance begreifen
- Viele Anlässe und Wege führen zur Selbsterkenntnis

2 Coaching, die individuellste und nachhaltigste Form der Personalentwicklung

- Was ist das?
- Coaching in Unternehmen
- Wie läuft Coaching ab?

3 Erfahrungen von Coachees

- Wechseln lohnt sich
- Umsetzen lohnt sich

4 Strategische Personalentwicklung und Coaching

Erfahrungsbericht: Bayerischer Rundfunk

- Coaching nur dann, wenn sinn- und wirkungsvoll
- Coaching – strukturierter und zeitlich begrenzter Prozess
- Erfolgsgaranten – Kunde und Coach
- Führungskraft oder Mitarbeiter der Personalentwicklung als Coach
- Coaching – Erfolg muss mess- und spürbar sein

5 Coachauswahl mit Sachverstand und Augenmaß –

Qualitätssicherung im Coaching

Erfahrungsbericht: BMW AG

- Anlässe und Einsatzfelder von Coaching
- Unser Coachingablauf
- Zielgerichtete Coachauswahl – die Basis unseres Erfolgs
- Permanente und umfassende Qualitätssicherung
- Qualitätsstandards für Coachingprozesse etablieren und halten

1 Selbst(er)kenntnis – „(Er-)Kenne Dich selbst“

Selbstkenntnis – kein Problem! Wenn mich jemand richtig gut kennt, dann ich mich selbst – oder auch sehr gute langjährige Freunde, die Familie. Eine Aussage, wie: „Das ist typisch ...!“ bestätigt und verstärkt diesen Eindruck. Selbstkenntnis und die Anerkennung durch unser Umfeld sind zudem eine Basis für unser Selbstbewusstsein.

Tatsächlich aber müssen wir für Selbsterkenntnis Zeit, Arbeit und nicht selten auch Geld investieren. Dabei helfen uns unsere grundlegenden menschlichen Fähigkeiten: Selbstreflexion, Selbstwahrnehmung, Selbstbeobachtung und Selbstkritik.

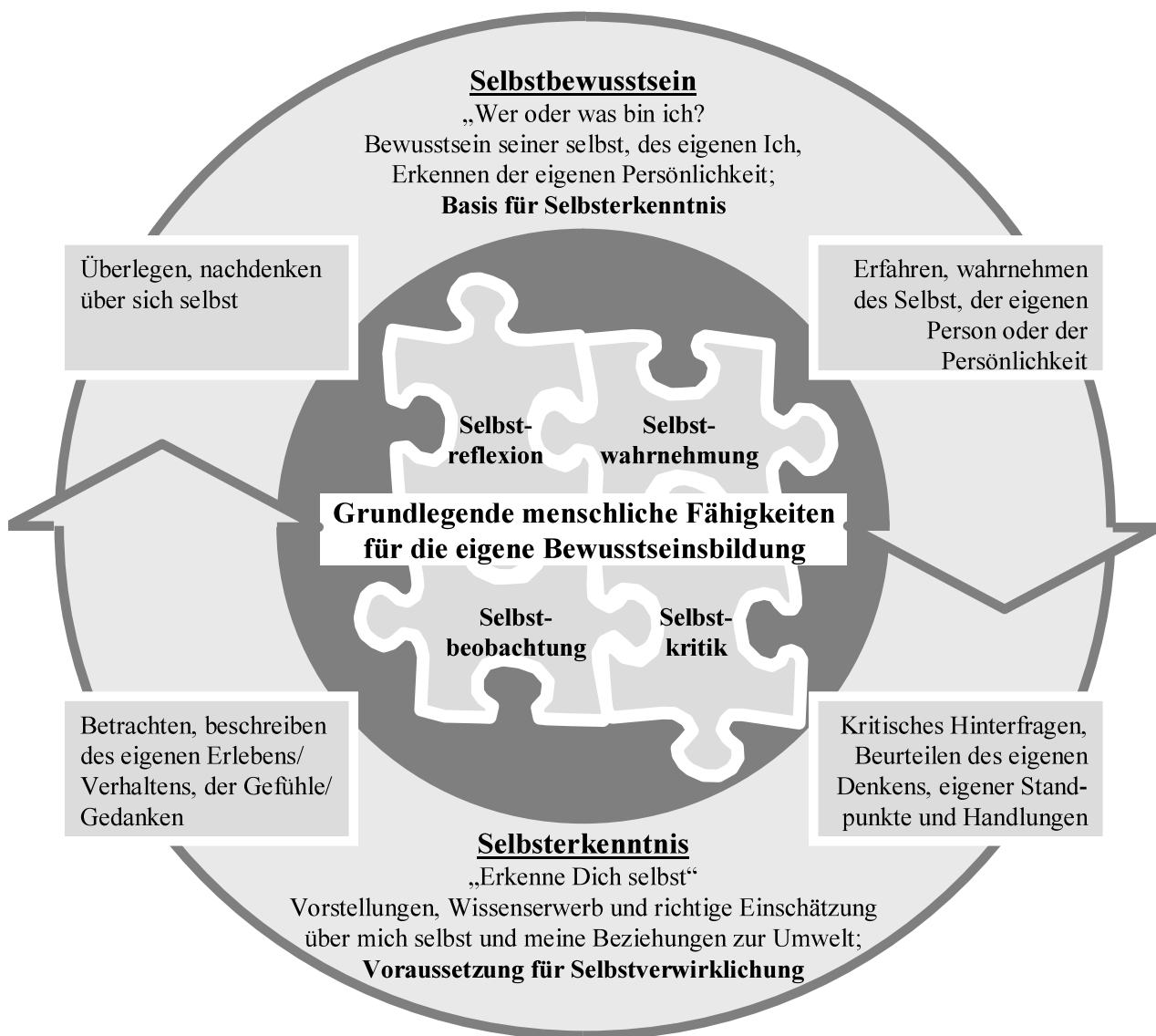


Abbildung 97: Überblick: Selbstbewusstsein und Selbsterkenntnis

Jede **Selbsterkenntnis** ist nutzbringend. Sie öffnet uns die Augen für uns selbst und unser Umfeld. Sie kann den Blick auch auf „blinde Flecken“ freigeben, die weder uns

selbst noch anderen bisher bekannt waren (Johari-Fenster). Sie gibt uns die Möglichkeit, persönliche Defizite und Veränderungsbedarfe zu erkennen. Gleichzeitig kann Selbsterkenntnis auch zum Begreifen der eigenen Grenzen führen. Wenn wir **eigene Grenzen** als Chance begreifen, dann können wir genauso professionell damit umgehen, wie wir auch Konflikte und Krisen meistern.

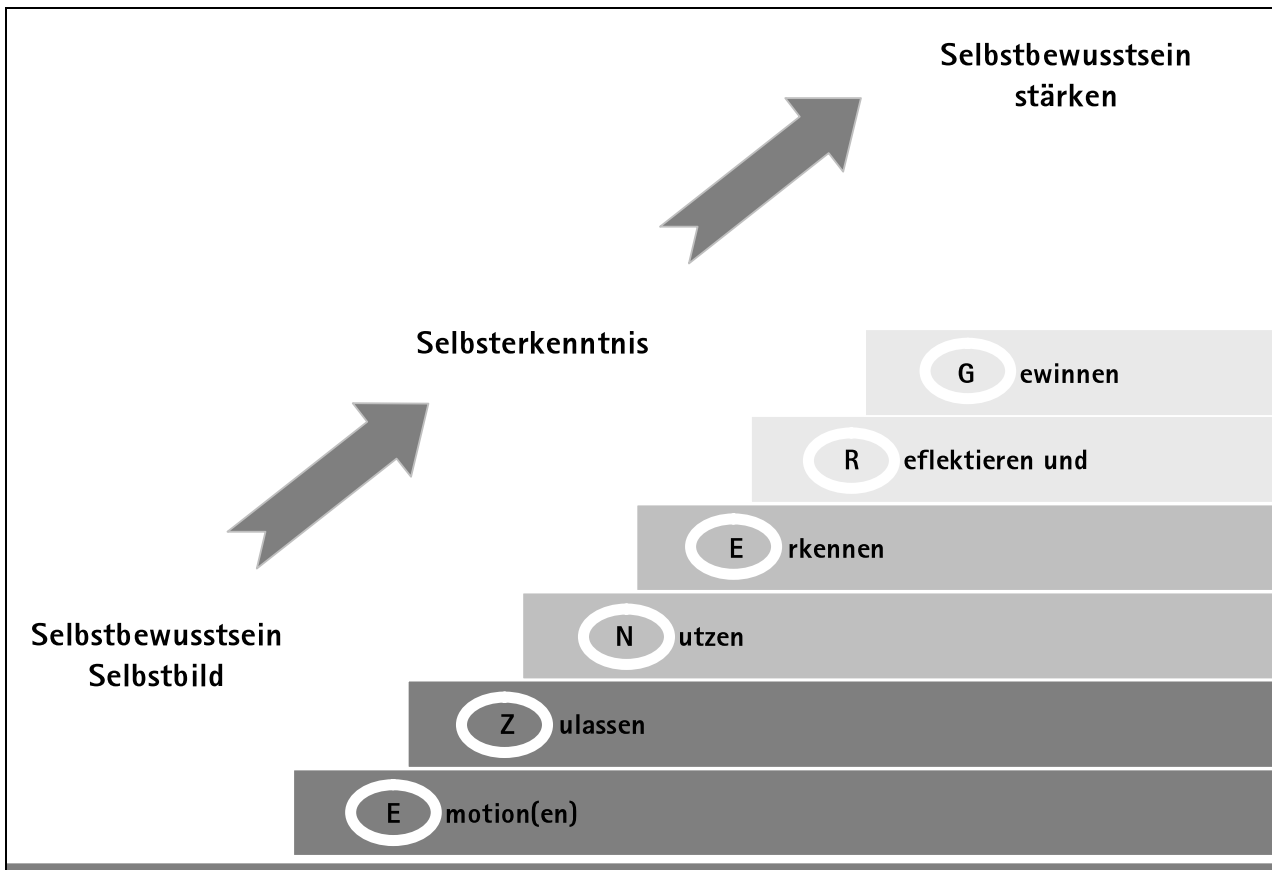


Abbildung 98: Eigene Grenzen als Chance begreifen

Noch nutzbringender ist es, wenn wir die (selbst) gewonnenen Erkenntnisse auch erfolgreich umsetzen: Für unsere persönliche Weiterentwicklung, in unserem Handeln und Tun. Dann werden wir z. B. belohnt mit:

- gestärktem Selbstbewusstsein,
- Erreichen unserer Ziele,
- Reduzierung unserer persönlichen Beschränkungen (Grenzen erweitern/verschieben),
- (in-)direkter Anerkennung durch Dritte,
- neuen Herausforderungen.

Viele Anlässe und Wege führen zur Selbsterkenntnis

„Ab 35 können sich Menschen sowieso nicht mehr ändern.“ So lautet eine klare Aus-/Ansage eines Chefs im jährlichen Zielvereinbarungsgespräch an einen seiner Mitarbeiter. An der gleichen Stelle ein gutes Jahr später: „Wow. Du hast Dich ganz schön verändert!“. Dem Mitarbeiter (mittlerweile schon 36 +) blieb an dieser Stelle nur noch eines zu sagen: „Danke.“ Eine große Anerkennung aus dem gleichen Munde, aus dem vorher so etwas als unmöglich galt.

Was war passiert? Zwischen diesen Aussagen lagen für den Mitarbeiter gut zwölf Monate Arbeit im Tagesgeschäft und an sich selbst. Von den vielen Möglichkeiten, Selbsterkenntnis zu gewinnen, hat er in dieser Zeit einige mehr und andere weniger genutzt:

Angefangen hat in diesem Fall alles mit größerer Achtsamkeit und Selbstreflexion. Eine „Standard(re)aktion“ führte zu bisher vermeintlich noch nie dagewesenen oder einfach nie wahrgenommenen (Re-)Aktionen bei dem Mitarbeiter oder seinem Gegenüber. Sich wieder über das Zusammenspiel von Aktion und Reaktion klar zu werden sowie dieses Zusammenspiel nachzuvollziehen, war die Basis seiner Selbstreflexion.

Zusätzliches Feedback holte sich dieser Mitarbeiter von einer Person seines Vertrauens. Mit dieser wertete er wesentlich intensiver als bisher die eine oder andere Situation aus. Das eine Mal gab es eine Bestätigung seiner Sichtweise. Aber nicht selten erhielt er auch wertvolle Anregungen aufgrund des unverbauten Blickwinkels des anderen.

Weitere Verbesserungsideen lieferte noch ein Seminar. Dort erhielt er fundiertes Feedback zu seinem Auftreten und seiner Wirkung auf andere – sowohl vom Trainer als auch von anderen Teilnehmern, die er dort zum ersten Mal kennenlernte.

Alle Anregungen und Hinweise aus der Selbstreflexion, den Gesprächen mit der Vertrauensperson und dem Feedback aus dem Seminar kamen auf den Prüfstand. Wurden sie für gut befunden, ging es in die praktische Erprobung. Eine Vorselektion ist schon deswegen sinnvoll, weil nicht alles gleichzeitig ausprobiert werden kann und in jeder Situation gleichermaßen praktikabel ist.

So testete er die Wirkung seines veränderten Verhaltens z. B. in Gesprächs- und Konfliktsituationen. Es war ein „Selbstversuch“, der ihm auch etwas über Veränderungsbereitschaft und -willen seiner selbst und seines Umfelds offenbarte. Was gut funktioniert hatte, wurde aufgenommen und das andere verändert oder fallen gelassen. Ein veränderungsreiches Jahr, das sich, wie wir jetzt wissen, gelohnt hat.

Neben diesen hier bereits vorgestellten Möglichkeiten wird in vielen Personalabteilungen anlassbezogen zwischen folgenden zeitlich befristeten Maßnahmen ausgewählt, die die Fähigkeit zur Selbsterkenntnis fördern: Beratung, Coaching, Mentoring und Training. Diese Maßnahmen werden sowohl einzeln als auch in Kombination eingesetzt und wurden bereits im Kapitel „Mitarbeiter fordern und (be-)fördern“ ausführlicher vorgestellt.

2 Coaching, die individuellste und nachhaltigste Form der Personalentwicklung

So unterschiedlich Unternehmen sind, so differenziert sind auch die Auffassungen über Coaching. Während noch vor Jahrzehnten überwiegend von Beratung und Training gesprochen wurde, ist Coaching mittlerweile in aller Munde. Doch Coaching ist kein neuer Begriff:

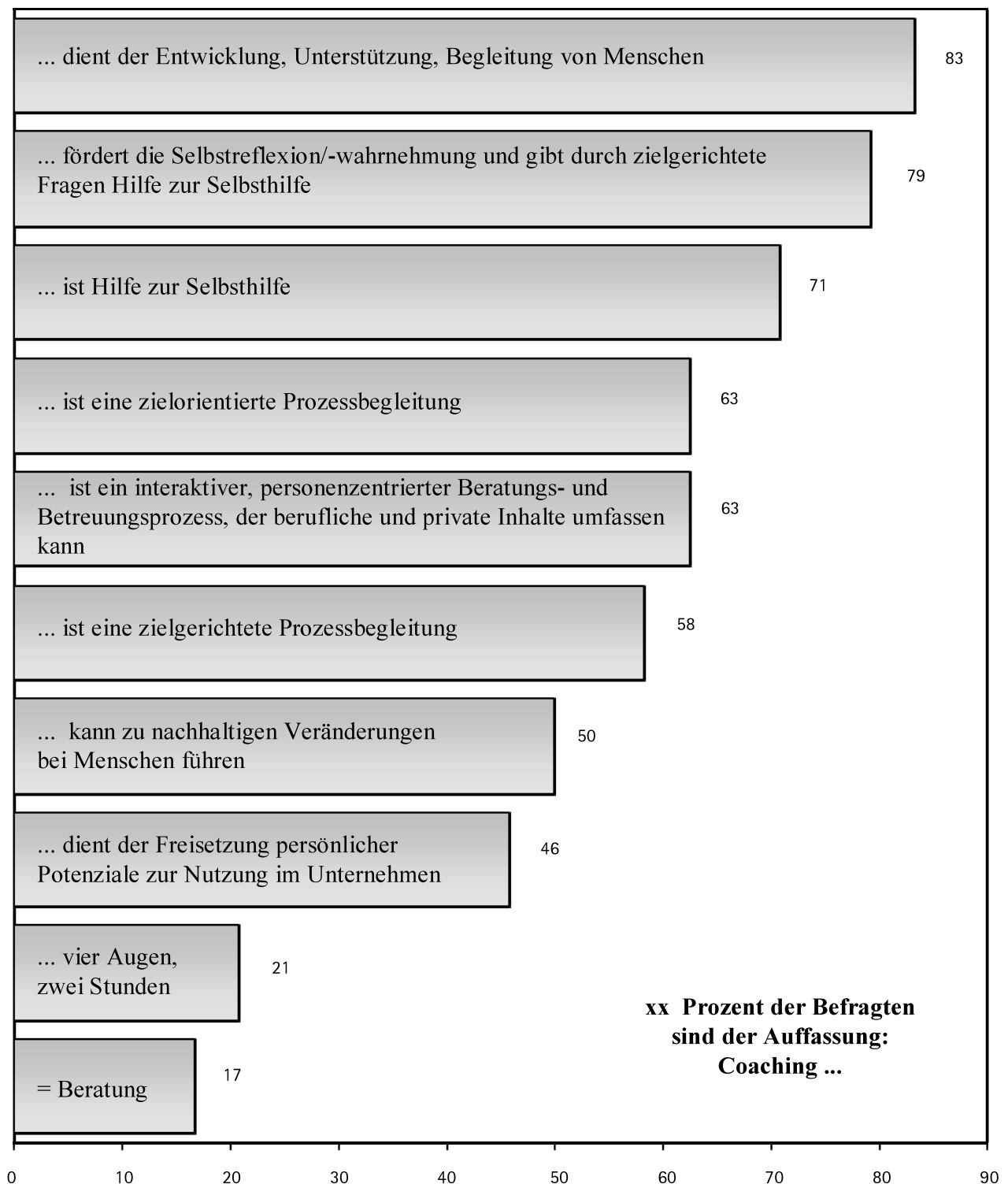
Nach dem Namen der ungarischen Ortschaft Kocs im Komitat Komárom wurde die dort zu der 14. Jahrhundertwende gefertigte erste gefederte Vier-Räder-Kutsche „Kocsi“ benannt. Diese ungarische Bezeichnung für Pferdefuhrwerke wurde in viele europäische Sprachen übernommen. In Deutsch bedeutet es Kutsche. Das englische Wort ist „coach“ und bezeichnet damit ein zu damaliger Zeit modernes Fortbewegungsmittel, um zu einem anderen Ort (Ziel) zu gelangen. Erst viel später fand das Wort „Coach“ in Sport und Wirtschaft Eingang, z. B. im Sinne von Begleitung, Unterstützung und Leistungsoptimierung. Eine verbindliche Definition für Coaching gibt es heute noch nicht.

Im Rahmen einer Umfrage wurde den Beteiligten die Frage gestellt, welche Aussage sie am ehesten treffen würden, um Coaching in Unternehmen zu definieren bzw. zu beschreiben.

Für die Mehrzahl der befragten Personalleiter und -entwickler der Unternehmen dient Coaching der Entwicklung, Unterstützung, Begleitung von Menschen. Coaching fördert die Selbstreflexion/-wahrnehmung und gibt durch zielgerichtete Fragen Hilfe zur Selbsthilfe.

In der Praxis wird häufig noch zwischen Personalcoaching und Businesscoaching unterschieden. Die Coachingdefinition berücksichtigt beide Bereiche. Im Mittelpunkt steht der Mensch mit seinem privaten und beruflichen Umfeld. Coaching unterstützt die Freisetzung persönlicher Potenziale sowie die Erarbeitung von Lösungsansätzen und deren Umsetzung. Coaching entfaltet seinen Nutzen in erster Linie für den Menschen und kann damit auch dem Unternehmen Vorteile verschaffen. Coachs berichten davon, dass es immer schwerer wird, im Coaching persönliches und berufliches Umfeld zu trennen. Probleme im privaten Bereich wirken meist auch auf das berufliche Umfeld und umgekehrt.

Coaching ...



Quelle: Umfrage – Coaching im Unternehmen. Auswertung der Frage: Welche Aussage würden Sie am ehesten als Definition/Erklärung für Coaching nutzen?

Abbildung 99: Überblick: Begriffsdefinitionen Coaching

In einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit erarbeitet der Coachee selbst Lösungsansätze. Dabei bedient sich der Coach hauptsächlich der Fragetechnik und vieler anderer Tools wie Tauschen und Doppeln, Disneykonzept, Soziales Atom, um nur einige zu nennen. Damit fördert der Coach den Wechsel der Sichtweise, um Ressourcen seines Coachees zu wecken und zu fördern. Der Coach ist damit auch ein Prozessbegleiter für seinen Coachee und unterstützt ihn dabei, seine Handlungs- und Lösungskompetenz weiterzuentwickeln.

Gerade beim Coaching im Unternehmenskontext werden von einem Coach darüber hinaus auch Feedback (manchmal als Feedforward bezeichnet) sowie Hinweise, Tipps und Tricks aus seiner eigenen Erfahrung erwartet. Gerade Letzteres führt immer mehr dazu, dass die Grenze zwischen Coaching und Beratung fließend ist. Das „klassische“ Coaching, bei dem der Coachee allein durch Fragen des Coachs selbst auf die Lösungswege kommt, ist im Unternehmenskontext nur noch selten zu finden. Gerade dort wird auch größter Wert darauf gelegt, dass der Coach wie ein Berater seine persönlichen Erfahrungen an seinen Coachee weitergibt, um andere Sichtweisen und Lösungsmöglichkeiten für ihn und damit auch für das Unternehmen zu generieren. Oftmals wird vom Coach aber auch erwartet, dass er wie ein Mediator zur Beilegung beziehungsweise Vermeidung von Konflikten mit anderen Personen beiträgt oder als Trainer dem Coachee neue Verhaltensweisen nahebringt.

Immer mehr Unternehmen schätzen Coaching aufgrund seines sehr hohen Wirkungsgrads und Nutzens. Das individuell auf den Coachee ausgerichtete Coaching führt zu neuen Selbsterkenntnissen, persönlicher Weiterentwicklung und zur Zielerreichung. Diese individuellste und nachhaltigste Form der Personalentwicklung und der Mitarbeiterführung erschließt neue Ressourcen und Lösungen.

Coaching im Unternehmen

Im Vergleich zum Coaching für Privatpersonen gibt es beim Coaching im Unternehmen einige Besonderheiten:

- Initiator des Coachings (meist der Vorgesetzte), Auftraggeber für den Coach (z. B. die Personalabteilung) und Coachee (z. B. eine Führungskraft) sind in der Regel nicht identisch.
- Die erste Auftragsklärung und Zielabstimmung erfolgt durch den Auftraggeber und/oder Initiator mit dem Coach, der anhand definierter Anforderungen z. B. aus einem Coachpool ausgewählt wird.
- Von der Personalabteilung erhält der Coachee ein bis drei Coachvorschläge zur Auswahl. Auf Basis eines Erstgesprächs kann er sich dann für einen Coach entscheiden. In dieser Phase hat der Coach auch die Möglichkeit, mehr über den Coachee und seine persönlichen Ziele für das Coaching zu erfahren.
- Die Auftragserteilung an den Coach erfolgt in vielen Fällen durch die Personalabteilung. Hierbei werden auch die Ziele, die Vorgehensweise und der Umfang des Coachingauftrages vereinbart. Haben sich im Erstgespräch mit dem Coachee

andere Ziele ergeben, als diese mit dem Initiator und/oder Auftraggeber vorbesprochen wurden, so muss das spätestens hier final geklärt werden, damit alle Beteiligten die gleiche Erwartungshaltung haben.

- Zwischen dem Coach und dem Coachee gibt es eine Vertraulichkeitsvereinbarung und klare Regeln darüber, welche Informationen ggf. an den Vorgesetzten (Initiator) und die Personalabteilung (Auftraggeber) weitergegeben werden. Das erfolgt idealerweise durch den Coachee selbst.
- Manchmal führt der Auftraggeber mit Coach und Coachee, entweder gemeinsam oder getrennt, während bzw. zum Abschluss der Coachingsitzungen Feedbackgespräche durch.
- Initiator und Auftraggeber sorgen für ein Nachhalten des Erfolges des Coachings (Zufriedenheit, Lernerfolg, Transfererfolg, Ergebnis).

Anlässe für Coaching im Unternehmen

So unterschiedlich die befragten Unternehmen auch sind, so ähnlich sind die Anlässe beziehungsweise Auslöser für ein Coaching. Immer mehr Unternehmen entscheiden sich für ein Chancencoaching/Mehrwertcoaching anstelle eines Defizitcoachings. Damit kommt Coaching wesentlich früher zum Einsatz und ist damit z. B. bei der Qualifizierung oder Unterstützung von Mitarbeitern noch wirksamer und nutzbringender – unabhängig davon, ob der Mitarbeiter für das derzeitige oder ein neues Aufgabengebiet gecoacht wird.

Trotz der sehr guten Erfahrungen mit Coaching und des großen Umsetzungsgrads wird es in vielen Unternehmen überwiegend nur eingesetzt, um die Weiterentwicklung von

- Unternehmensleitung, Top-/mittlerem Management sowie Nachwuchsführungskräften/High Potenzials (Einzelcoaching durch externen Coach),
- Team-/Gruppenleitern, Meistern (Coaching durch die zuständige Führungskraft),
- Abteilungen, Gruppen und Projektteams (Gruppencoaching durch externen Coach, Coaching durch die zuständige Führungskraft)

zu fördern.

Coaching kann:

- für alle Mitarbeiter, in jedem Unternehmensbereich und auf allen Hierarchieebenen eingesetzt werden,
- Potenziale fördern,
- bei der Beantwortung von Wertefragen unterstützen,
- die Unternehmenskultur fördern und zu Ergebnisverbesserungen führen.

Hauptgründe für Coaching im Unternehmen ...



Quelle: Umfrage – Coaching im Unternehmen. Auswertung der Frage: Was sind die Hauptgründe für Coaching in ihrem Unternehmen?

Abbildung 100: Überblick: Hauptgründe für Coaching im Unternehmen

Den richtigen Coach für den Coachee und das Thema

Bei der Auswahl des geeigneten Coachs für die zu coachende Führungskraft trägt in der Regel die Personalabteilung eine besondere Verantwortung. Auf Basis eines idealerweise im Vorfeld abgestimmten Anforderungsprofils erfolgt die Auswahl des Coachs. Manchmal hat die Führungskraft auch schon selbst einen Coach für sich ins Auge gefasst.

Die Personalabteilung kann bei Anfragen nach einem geeigneten Coach ihren Suchaufwand bei einem bereits bestehenden Coachingpool reduzieren. Rund 71 Prozent der befragten Unternehmen haben bereits heute einen Pool mit 2 bis über 20 externen Coachs, aus dem, bei entsprechenden Anfragen, der zum Anforderungsprofil passende Coach ausgewählt und der Führungskraft empfohlen wird.

Die Vorauswahl von Coachs für diesen Pool erfolgt in der Regel auf drei Wegen:

- Direkte Ansprache von Beratern und Trainern mit Coachingausbildung und/oder -praxis, die bereits für das Unternehmen erfolgreich arbeiten.
- Direkte Anfrage bei externen Coachs, die man aus dem privaten oder beruflichen Umfeld kennt bzw. von anderen empfohlen werden.
- Umfangreiches Coachassessment mit Einzelinterviews und Fallstudien.

Insbesondere im Coachassessment wird aus Unternehmenssicht überprüft, ob der Kandidat die erforderlichen Anforderungen an einen Businesscoach erfüllt:

Überblick: Anforderungen an einen Businesscoach

- professionelles Auftreten, Authentizität und ethisches Verhalten (z. B. Einhalten von Spielregeln, Verschwiegenheit, Loyalität und Diskretion)
- abgeschlossene Coachingausbildung, permanente fachliche, persönliche Weiterqualifizierung
- Methoden- und Anwendungskompetenz
- langjährige Erfahrungen und Referenzen als Coach (z. B. auch Mitgliedschaft in einem Coachingverband)
- Erfahrungen/Kenntnisse über das Unternehmen, seine Organisation etc.
- eigene Erfahrungen als Führungskraft
- regionale Präsenz
- Akzeptanz beim Kunden/Coachee
- neutral und unabhängig
- kein Coaching von Mitarbeiter und Vorgesetzten einer organisatorischen Einheit
- Coaching von Führungskräften gleicher Hierarchieebene, die zusammenarbeiten, nur wenn alle Beteiligten informiert und einverstanden sind
- Verfolgen und Unterstützen der Entwicklung zwischen den Coachingsitzungen
- einsetzen von Methoden und Techniken auch aus der Beratung, der Mediation und des Trainings

Abbildung 101: Überblick: Anforderungen an einen Businesscoach

Praxis-Tipp: Wichtig für Ihre Entscheidungsfindung

- Fragen Sie Ihren Coach nach seinen Kernkompetenzen, Werten und bisherigen Erfahrungen.
- Holen Sie sich Referenzen ein.
- Sehr gute Coachs, Berater und Trainer leben ihre ethischen Grundsätze, indem sie z. B. nur Aufgaben annehmen, für die sie ausgebildet sind und/oder nachweisbare Erfahrung haben.

In diesem Zusammenhang gibt es immer wieder auch die Diskussion, ob wirklich ein externer Coach engagiert werden muss. Dieses Geld ließe sich doch einfach sparen, wenn z. B.

- jeder Vorgesetzte/jede Führungskraft auch seine Mitarbeiter coacht oder
- ein Mitarbeiter der Personalabteilung/-entwicklung bei Bedarf das Coaching durchführt.

Bei oberflächlichem Hinsehen könnte das vielleicht funktionieren.

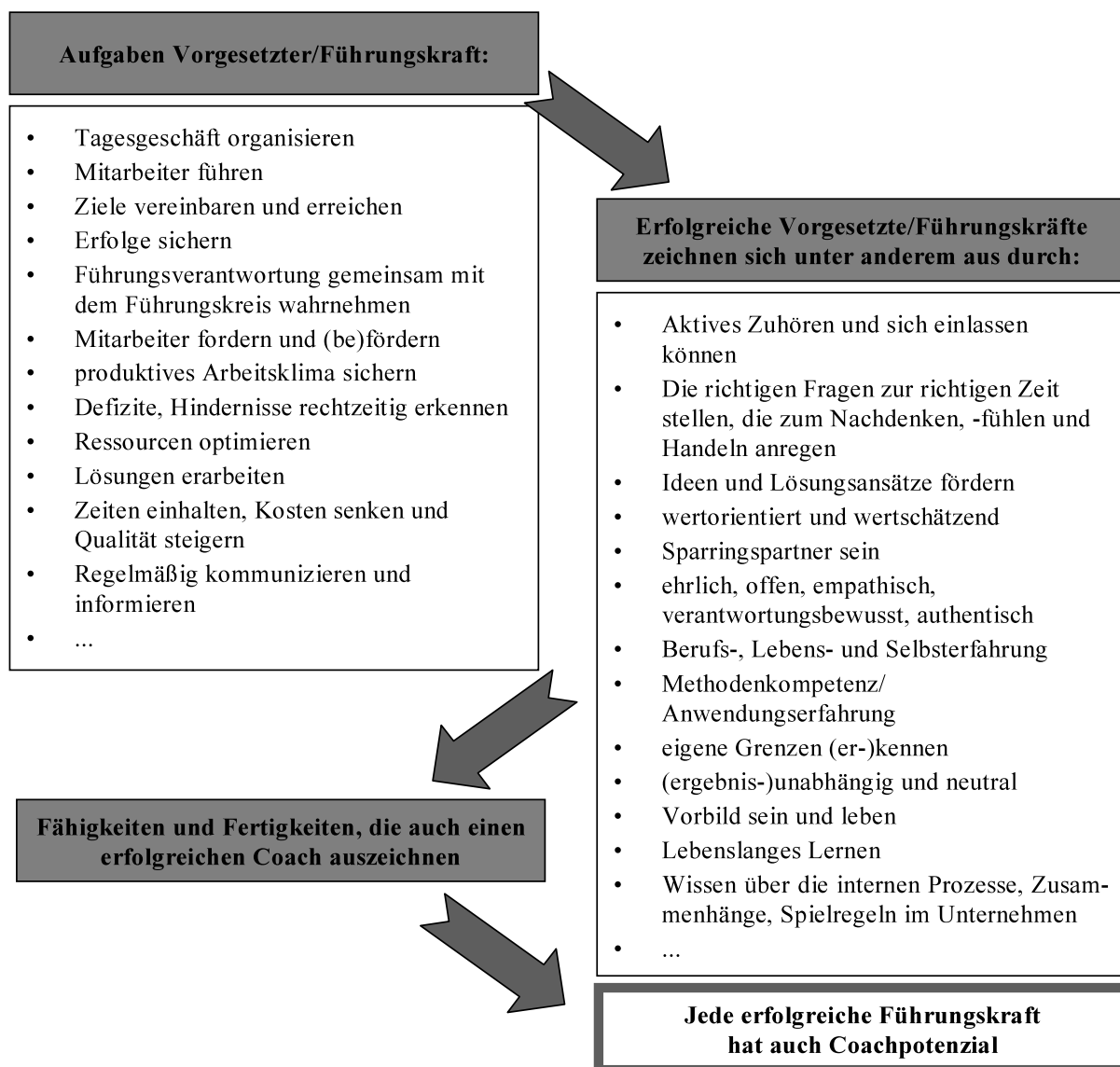


Abbildung 102: Überblick: Führungskräfte mit Coachpotenzial

Vorgesetzte/Führungskräfte können in ihrer Tätigkeit als Coach aber behindert werden, da sie z. B.

- oft genug selbst Teil des Problems sind,
- nicht neutral und allparteilich handeln können,
- nicht ausreichend zwischen Job und Coachmandat trennen,
- mit der Angst der Mitarbeiter vor persönlichen Nachteilen rechnen müssen,
- sich und ihre Fähigkeiten vielleicht selbst überschätzen,
- unzureichende Qualifikation und Ausbildung auf dem Gebiet des Coachings haben.

Gerade Letzteres trifft immer weniger auf interne Coachs zu. Immer mehr Mitarbeiter von Personalabteilungen nehmen z. B. an Coachingausbildungen teil. Aus der eigenen Einschätzung dieser Mitarbeiter hat das mehrere Vorteile:

- Frühzeitigeres Erkennen von und professionelleres (Re-)Agieren bei Handlungsbedarf,
- größere Sicherheit bei der Unterstützung von Mitarbeitern bei der Lösung ihrer Probleme,
- leichtere Entscheidung, welche Personalentwicklungsmaßnahme (Beratung, Coaching, Mentoring oder Training) den größten Nutzen für den Mitarbeiter und das Unternehmen bringt,
- zielsichere Auswahl des richtigen Coachs für den jeweiligen Mitarbeiter und sein Thema,
- konsequentes Nachhalten der Umsetzung der Ergebnisse des Coachings,
- nachhaltige Stärkung der eigenen Selbstreflexion/-wahrnehmung.

Gerade aufgrund der notwendigen Qualifizierung und der an einen Coach gestellten Anforderungen weisen Personalverantwortliche und interne Coachs verstärkt darauf hin, dass ein tatsächlich unabhängiges Coaching, wie durch einen externen Coach, nicht zu einhundert Prozent gewährleistet ist, da interne Coachs

- selbst in der Hierarchiestruktur eingegliedert sind, ob als Mitarbeiter der Personalabteilung, in einer Stabstellenfunktion oder in einem Pool interner Coachs,
- aufgrund organisatorischer Veränderungen im Unternehmen neue Aufgaben oder Funktionen übernehmen und dann auch mit Mitarbeitern zu tun haben, die sie vorher gecoacht hatten,
- vielleicht einmal Entscheidungen über die Karriereentwicklung eines Mitarbeiters treffen müssen, in die ihre Erfahrungen aus dem Coaching (wenn auch ungewollt) mit einfließen.

Praxis-Tipp: Interner oder externer Coach?

So, wie Sie sich für die nutzbringendste Personalentwicklungsmaßnahme entscheiden, so nutzen Sie Ihre Erfahrung und Ihren gesunden Menschenverstand bei der Entscheidung, ob für einen zu coachenden Mitarbeiter und sein Thema besser ein interner oder externer Coach geeignet ist, der als neutrale Vertrauensperson die Zielerreichung professionell unterstützt.

Im Rahmen der Befragung der Unternehmen wollten wir auch wissen: „Was zeichnet einen guten Coach aus?“ Reicht es aus, empathisch, ressourcenorientiert, zielorientiert, strukturiert und flexibel zu sein? Mitnichten! Interessant ist jedoch, dass sich die an den externen und internen Coach gestellten Anforderungen dahin gehend unterscheiden, dass bei einem externen Coach häufiger eine abgeschlossene Coachinausbildung oder psychologisches Know-how erwartet wird als bei einem internen Coach.

Das detaillierte Ergebnis der Umfrage sehen Sie in der folgenden Abbildung. Die Reihenfolge, in der die jeweiligen Attribute aufgelistet sind, repräsentiert die Gewichtung der genannten Anforderungen.

Anforderungen an externe Coaches	Anforderungen an interne Coaches
1. Abgeschlossene Coachinausbildung	1. Persönliche/soziale Kompetenz
2. Persönliche/soziale Kompetenz	2. Empathie, Offenheit
3. Erfahrung als Coach	3. Klarheit/Transparenz des Vorgehens
4. Methodenkompetenz	4. Persönlichkeit/Ausstrahlung
5. Empathie, Offenheit	5. Erfahrung als Coach
6. Klarheit/Transparenz des Vorgehens	6. Abgeschlossene Coachinausbildung
7. Psychologisches Know-how	7. Psychologisches Know-how
8. Persönlichkeit/Ausstrahlung	8. Seriosität, Lebenserfahrung
9. Fachliche Kompetenz	9. Methodenkompetenz
10. Sympathie	10. Sympathie
11. Seriosität, Lebenserfahrung	11. Fachliche Kompetenz
12. Beherrschen der Spielregeln im Unternehmen	12. Führungserfahrung
13. Betriebswirtschaftliches Know-how	13. Beherrschen der Spielregeln im Unternehmen
14. Führungserfahrung	14. Betriebswirtschaftliches Know-how

Quelle: Umfrage – Coaching im Unternehmen. Auswertung der Frage: Welche Anforderungen stellen Sie an externe/interne Coaches?

Abbildung 103: Überblick: Anforderungen an externe und interne Coaches

Doch unabhängig davon, ob interner oder externer Coach – beide haben im Rahmen des Coachings die gleichen Aufgaben gegenüber ihrem Coachee:

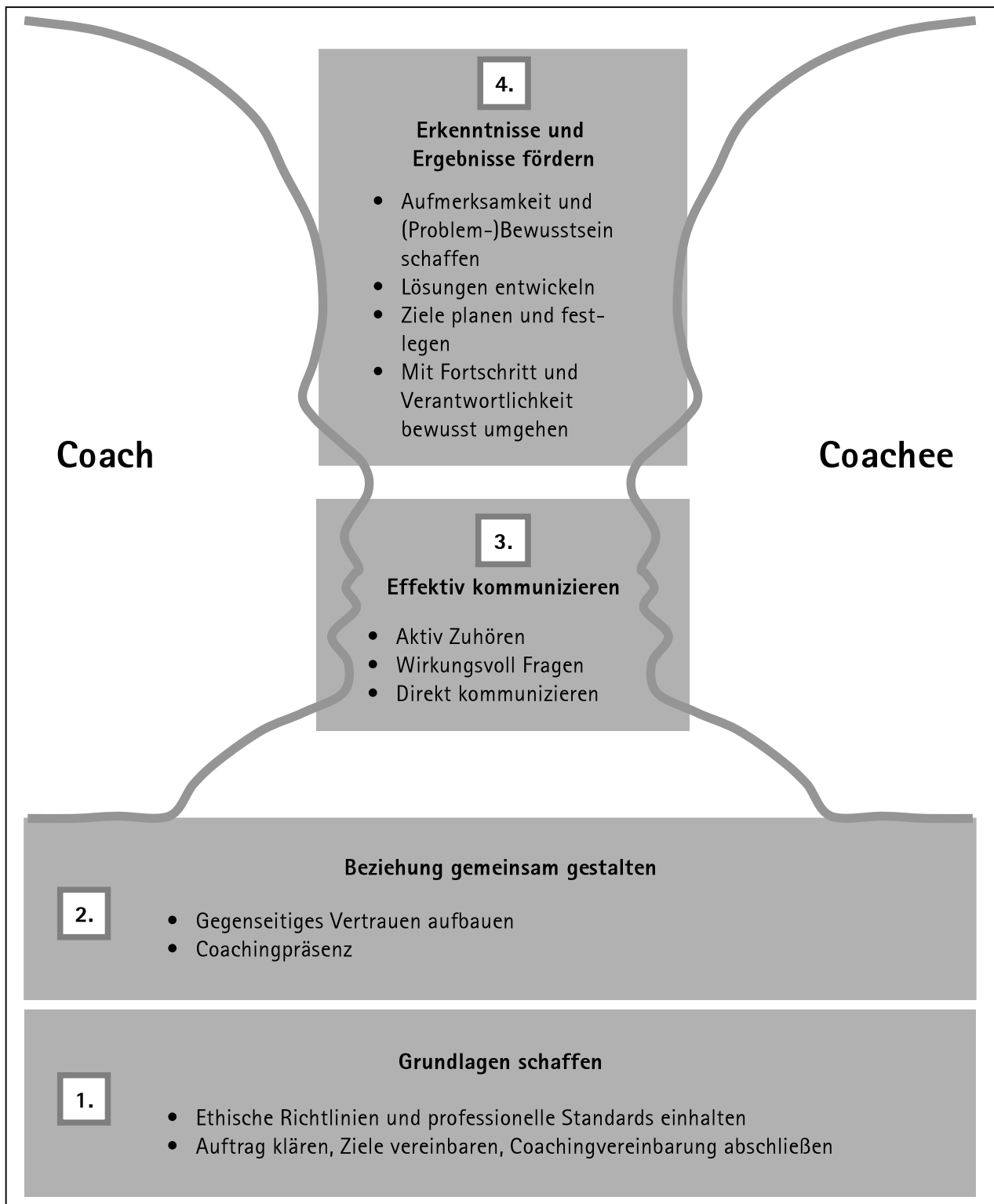


Abbildung 104: Überblick: Kernkompetenzen des Coachs

Wie läuft Coaching im Unternehmen ab?

Der **Coachingprozess** im Unternehmen umfasst z. B. folgende fünf Phasen:



Abbildung 105: Coachingprozess (Beispiel)

Die Auftrags- und Zielklärung erfolgt zwischen Initiator (Mitarbeiter selbst und/oder Vorgesetzter) und künftigem Auftraggeber (Personalabteilung). Folgende Punkte werden im Rahmen der Auftrags- und Zielerklärung abgestimmt:

- Anlass, Ziele, Rahmenbedingungen und Evaluation
- Entscheidung über die Art der Personalentwicklungsmaßnahme
- Abstimmung mit allen Beteiligten

Unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg des Coachings ist, dass der Mitarbeiter das Coaching will. Ist es nicht auf seine Initiative hin entstanden, so sollte ihn im Vorfeld sein Vorgesetzter über die geplante Personalentwicklungsmaßnahme informieren. In vielen Fällen wird an dieser Stelle auch die Personalabteilung mit einbezogen.

Überblick: Anforderungen an den zu coachenden Mitarbeiter (Coachee)
<ul style="list-style-type: none"> • Wille und Bereitschaft zur Veränderung (idealerweise) • Informierter Coachee (Transparenz über Coachinganlass und Ziele des Coachings) • Bereitschaft, sich darauf einzulassen (offen sein für Coaching) • Sich öffnen und bereit sein, etwas von sich preiszugeben • Selbstreflexion und Selbsterkenntnis zulassen • Vermögen, Hilfe anzunehmen und eigene Ängste mithilfe von Unterstützung zu überwinden • Durchhaltevermögen und Bereitschaft, sich mit sich selbst, seinem Tun und Handeln auseinanderzusetzen

Abbildung 106: Überblick: Anforderungen an den zu coachenden Mitarbeiter (Coachee)

Die Coachvorauswahl erfolgt durch den Auftraggeber, in der Regel der Personalabteilung.

Damit verbunden sind folgende Aufgaben:

Überblick: Aufgaben im Rahmen der Coachvorauswahl

- Auswählen von zwei bis drei Coachs z. B. aus einem Coachpool und Vorklärung, ob sie einsatzfähig sind
- Sicherstellen, dass es keine Interessenkonflikte gibt
 - unterschiedliche Coachs für Vorgesetzten und Mitarbeiter
 - unterschiedliche Coachs für Führungskräfte auf der gleichen Hierarchieebene
- Klären der Finanzierung des Coachings entsprechend Etat der Personalabteilung (Topf-Sondermaßnahmen) oder durch die entsprechende Kostenstelle
- Organisieren des Vorgesprächs zwischen Mitarbeiter und potenziellem Coach

Abbildung 107: Überblick: Aufgaben im Rahmen der Coachvorauswahl

Im Vorgespräch zwischen Coach und Mitarbeiter geht es um das persönliche Kennenlernen und um die gemeinsame Entscheidung, miteinander arbeiten zu wollen. Für den Mitarbeiter ist es wichtig, Vertrauen zu dem Coach und einen Eindruck von dessen Kompetenz zu bekommen sowie vom Coach akzeptiert zu werden. Für den Coach ist es wesentlich, einen eigenen Eindruck von dem zu coachenden Mitarbeiter und seinen Zielen für das Coaching zu erhalten, Offenheit für die Zusammenarbeit aufzubauen und darauf zu achten, dass der Coachee ein echtes Interesse hat, sein „Thema“ anzugehen.

Nach diesem Vorgespräch entscheiden idealerweise beide, ob eine partnerschaftliche Zusammenarbeit und gegenseitige Akzeptanz möglich ist. Wenn ja, erfolgen durch Coach und Coachee gemeinsam

- die Definition der Ziele sowie der Evaluation während und nach dem Coaching,
- eine Vereinbarung z. B. über die Dauer des Coachings, die Abstimmung der Termine und die Zusicherung, dass das Coaching auch früher beendet wird, wenn die Ziele erreicht sind.
- eine Vertraulichkeitsvereinbarung hinsichtlich der Spielregeln der Zusammenarbeit und der Kommunikation mit Dritten.
- die Information der Personalabteilung und/oder des Vorgesetzten durch den Coachee und/oder den Coach über die weitere Vorgehensweise.

Praxis-Tipp: Besondere Verantwortung des Coachs

Im Rahmen der finalen Auftrags- und Zielklärung beim Vorgespräch mit dem Coachee hat der Coach eine besondere Verantwortung bezüglich:

- Abgleichen der tatsächlichen Ziele des Auftraggebers und des Coachees. Gegebenenfalls sind die Ziele zu detaillieren. Bei offensichtlichen Zieldifferenzen zwischen Auftraggeber und Coachee erfolgt eine sofortige Ansprache und Klärung der tatsächlichen Ziele.
- Einschätzen, ob Coaching das geeignetste Instrument ist, damit der Coachee seine Ziele erreicht.
- Wenn ja, Entscheidung des Coachs, ob er das Coaching selbst durchführen kann (Know-how, kein Konflikt mit anderen Aufträgen) oder ob es von einem anderen Coach beziehungsweise bei krankhaften Erscheinungsformen durch einen Psychotherapeuten erfolgen muss.

In den Coachingsitzungen werden die Problem gemeinsam genauer analysiert und Lösungsmöglichkeiten erarbeitet. In dieser Phase ist es für den Coachee besonders wichtig, dass Inhalte vertraulich behandelt werden und er sich angenommen und wertgeschätzt fühlt. In diesen Sitzungen gewinnt der Coachee Klarheit und Perspektiven für sich, er erhält Hilfe und Schutz.

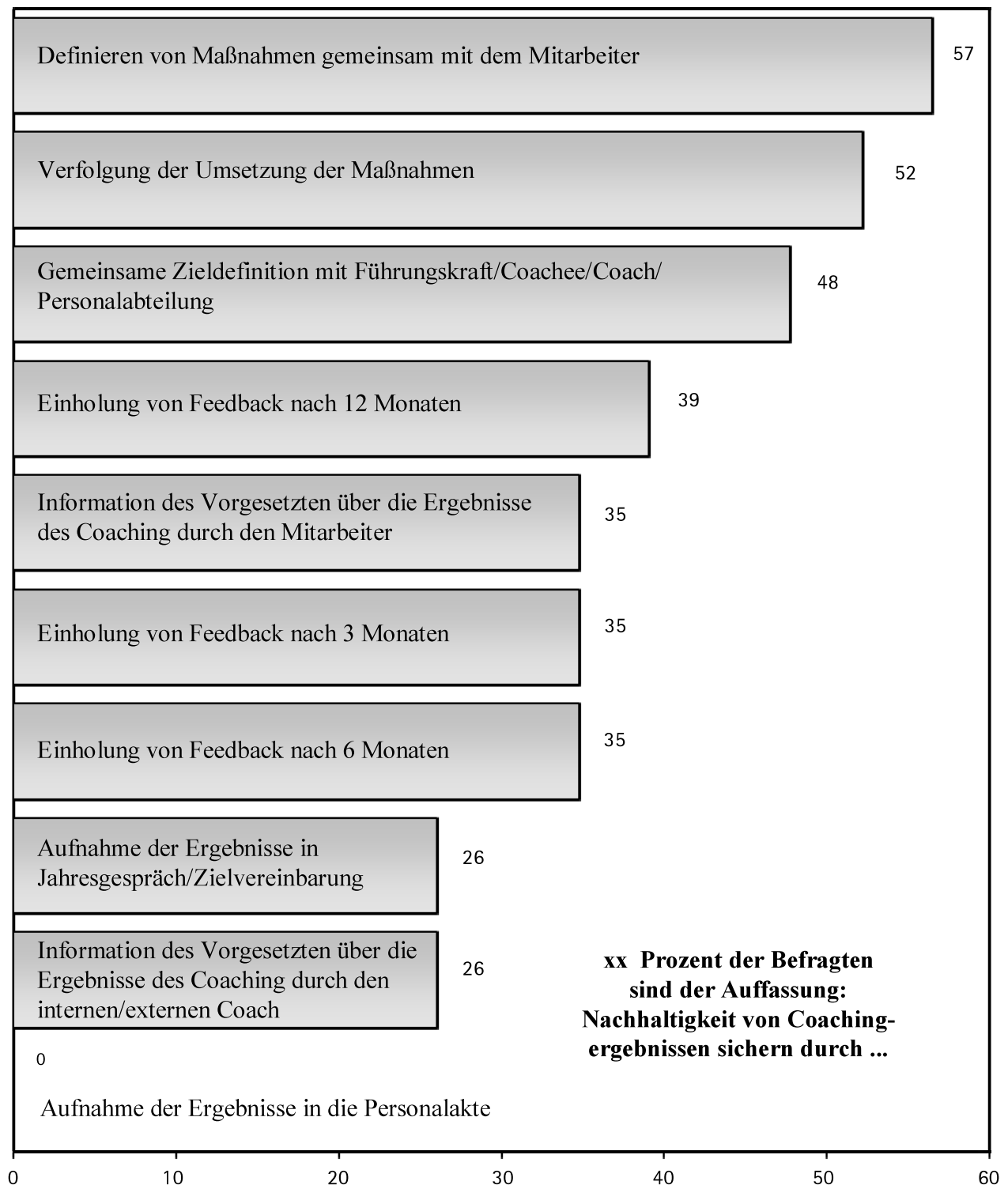
Der Coach strukturiert die Sitzung. Ein möglicher Ablauf könnte sein:

- Festlegen eines konkreten Ziels für die Coachingsitzung.
- Analysieren der aktuellen Situation und ggf. anpassen/verändern des Ziels (Realitätsprüfung).
- Finden von Lösungsalternativen und ggf. Einschätzen von Chancen, Risiken und Realisierbarkeit mit Blick auf die Zielerreichung.
- Bei Wunsch zusätzliche Anregungen aus der Erfahrung des Coachs.
- Entscheiden für einen Lösungsweg.
- Definieren der erforderlichen Maßnahmen zur Sicherung der konkreten Umsetzung (was, wann, wer, wie, warum).
- Feedbackrunde zur Coachingsitzung (Was war gut? Was kann beim nächsten Mal besser gemacht werden?).
- Vereinbarung über weiteres Vorgehen/nächste Coachingsitzung, Erfolgsmessung, Umsetzungsbegleitung.

Viele Unternehmen haben ihren Coachingprozess definiert. Eine solche Personalentwicklungsmaßnahme dauert in der Regel zwischen sechs und zwölf Monaten und umfasst sechs bis zwölf Coachingsitzungen von je zwei bis drei Stunden. Die vier bis sechs Wochen zwischen zwei Coachingsitzungen nutzt der Coachee, um seine gewonnenen Erkenntnisse und erkannten Lösungswege in seiner täglichen Arbeitspraxis auszuprobieren. Für diese Zeit bieten viele Coachs für ihre Coachees eine (Umsetzungs-)Begleitung z. B. in Form von Telefonaten bei Fragen, zusätzlichem Unterstützungsbedarf etc. an.

Um Nachhaltigkeit zu sichern, werden während, zum Abschluss und auch nach dem Coaching die Coachingergebnisse anhand der vereinbarten Ziele evaluiert.

Nachhaltigkeit von Coachingergebnissen sichern durch ...



Quelle: Umfrage – Coaching im Unternehmen. Auswertung der Frage: Wie sichern Sie die Nachhaltigkeit der Coachingergebnisse?

Abbildung 108: Überblick: Sicherung der Nachhaltigkeit von Coachingergebnissen

Die Evaluation erfolgt z. B. im Rahmen eines gemeinsamen Abschlussgesprächs mit

- dem Coachee (Mitarbeiter),
- dem Coach,
- dem Auftraggeber (Personalabteilung),
- dem Initiator (Vorgesetzten),

um die Zufriedenheit, den Lernerfolg, den Transfererfolg und die erreichten Ziele zu erfragen. Häufig werden Mitarbeiter und Coach auch noch über einen Feedbackbogen durch die Personalabteilung über den Erfolg der durchgeführten Maßnahme befragt. Für alle ist es wichtig, einen bewussten Abschluss dieser Personalentwicklungsmaßnahme zu finden. Das Coaching zu einem gemeinsam definierten Thema muss endlich sein und damit bewusst abgeschlossen werden.

Je professioneller diese Phase gestaltet wird, desto nachhaltiger ist der Erfolg des Coachings durch den Transfer der Coachingergebnisse in den Arbeitsalltag. Dabei trägt der Mitarbeiter selbst die größte Umsetzungsverantwortung. Unterstützt wird er dabei von seinem Vorgesetzten und der Personalabteilung. Manchmal lohnt sich ein Auswertungsgespräch nach sechs oder zwölf Monaten gemeinsam mit dem Mitarbeiter und dem Coach. Dabei ist darauf zu achten, dass sich nicht ein neues Coaching einschleicht, sondern dann wieder klare Vereinbarungen getroffen werden.

3 Erfahrungen von Coachees

Umsetzen lohnt sich

In meinen ersten Jahren in einer Führungsfunktion habe ich viele Veränderungen und Verbesserungen auf den Weg gebracht. Der Erfolg gab mir recht: Die Umsätze und Ergebnisse stiegen, der Bereich agierte immer professioneller, die Reputation verbesserte sich erheblich und ich war sehr zufrieden. Dennoch war ich mir nie sicher, ob ich es nicht vielleicht noch viel besser hätte machen können. Als ich dann noch aus der alle zwei Jahre stattfindenden Führungsstilanalyse widersprüchliches Feedback bekam, wollte ich es genau wissen.

Immer aufgeschlossen für Neues und davon überzeugt, dass ich nichts verlieren, aber vieles gewinnen kann, habe ich mir einen externen Coach genommen.

Im ersten Schritt haben wir eine persönliche Begleitung vereinbart. Drei Tage am Stück hat er mich auf Schritt und Tritt bei meinen Aktivitäten im Unternehmen begleitet. Für mich war das Stress pur, vor allem, wenn ich gesehen hatte, wie sich Seite um Seite seiner Mitschrift füllte. Nach jedem Meeting erhielt ich ein ausführ-

liches und durch die direkte Begleitung sehr fundiertes Feedback. Auf Rückfragen zu Verbesserungsmöglichkeiten erhielt ich zusätzliche Anregungen.

Das Wissen darüber, was ich bereits gut mache bzw. verbessern kann, hat für mich persönlich mehr Sicherheit und Klarheit gebracht, was zu mehr Gelassenheit, Souveränität und Selbstbewusstsein führte.

Im zweiten Schritt haben wir das Ist-/Sollbild für meinen Bereich erarbeitet. In diesem Zusammenhang wurden nicht nur alle bisherigen Entwicklungen auf den Prüfstand gestellt, sondern es wurde auch abgeleitet, was konkret zu tun ist, um die entwickelten Vorstellungen für die Zukunft zu erreichen. Diese Weiterentwicklung des Bereichs erfordert die aktive Mitwirkung aller Führungskräfte und Mitarbeiter, was somit auch zur Weiterentwicklung aller Mitarbeiter führte.

Über zwei Jahren haben wir an zwei bis drei Tagen pro Monat die Entwicklung meines Bereichs besprochen und so ganz systematisch die strategische Weiterentwicklung vorangebracht.

Besonders geschätzt habe ich in dieser Zeit die umfangreichen Kenntnisse meines Coachs/Beraters z. B. über unterschiedliche Organisationsmodelle in anderen Firmen. In unseren gemeinsamen Diskussionen ging es dabei vorrangig um die Frage, welche Ideen ich in meinem eigenen Verantwortungsbereich sinnvoll umsetzen bzw. auch weiterentwickeln kann. Das Coaching hat die Tür zu einer permanenten Weiterentwicklung meines Bereiches geöffnet und mir gezeigt, was alles noch möglich ist.

Diese Denk- und Handlungsweise habe ich seit dem Coaching bis heute beibehalten und so konnte ich auch in anderen Bereichen unseres Unternehmens zu deren Weiterentwicklung beitragen.

Dieses Vorgehen hat auch gezeigt, dass das, was wir tun und machen, nicht automatisch das Nonplusultra ist, sondern häufig noch viel professioneller ausgeführt werden kann. Heute hinterfragen wir viele Dinge wesentlich kritischer unter den Gesichtspunkten:

- Wie agieren die besten und modernsten Unternehmen?
- Was müssen wir in einzelnen Bereichen und im gesamten Unternehmen verändern, um auch in der Zukunft ein attraktiver Partner für unsere Kunden zu sein?

Wechseln lohnt sich

Vor einigen Jahren habe ich mich das erste Mal mit dem Thema Coaching beschäftigt. Es fing damit an, dass ein Kollege mir erzählte, wie positiv professionelles Coaching seine persönliche Weiterentwicklung unterstützt hat und was ihm der persönliche Austausch mit den verschiedenen Coachs gebracht hat.

Mittlerweile habe ich selbst verschiedene Coachs zu unterschiedlichen Themen in Anspruch genommen. Für mich ist Coaching über die Jahre zu einem Entwicklungstool geworden, auf das ich nicht mehr verzichten möchte.

Begeistert bin ich von der individuellen Energie und der gesteigerten Handlungsklarheit, die ich nach einer Coachingsequenz erlebe. Besonders hilfreich war es, bei den bisherigen Themen einen Coach als Sparringspartner an meiner Seite zu haben, der die notwendige praktische Erfahrung mitbrachte und mit dem ich die verschiedensten Themen vertraulich diskutieren konnte.

Bewährt hat sich in all den Jahren, dass im Vorfeld jedes Coachings die Personalabteilung gemeinsam mit mir ein Coachanforderungsprofil auf Basis meiner persönlichen Coachingziele erarbeitet hat. Im Hinterkopf stand dabei immer die Frage: Welches Profil muss der Coach haben, damit das gemeinsam erarbeitete auch wirksam ist? Für jedes meiner sehr unterschiedlichen Themen ergab sich ein anderes Anforderungsprofil an den Coach:

Erste Coachingerfahrung

Als ich die Herausforderung annahm, eine Businessunit in den USA zu führen, habe ich mir einen Coach gewünscht, der nicht nur über eine fundierte Coachingausbildung verfügt, sondern auch nachweisbare Führungs- und USA-Erfahrung im gleichen Branchenumfeld hat.

In einem dreiviertel Jahr gemeinsamer Arbeit (einmal pro Monat circa drei Stunden) habe ich auch durch die hilfreichen Fragestellungen meines Coachs und den persönlichen Erfahrungsaustausch die Aufgabenstellungen strukturiert und lösungsorientiert bearbeitet. Zwischen den Terminen habe ich die gewonnenen Erkenntnisse umgesetzt und bei Einzelfragen die Chance genutzt, mich telefonisch mit dem Coach auszutauschen. Mein Resümee: Das Coaching hat sich sehr positiv auf unseren geschäftlichen Erfolg in USA ausgewirkt.

Zweite Coachingerfahrung

Diesmal ging es um effizientes Verhalten in der Führung und Teambildung mit Führungskräften. Dafür wurde ein Coach gesucht, der selbst über fundierte Führungserfahrung in der Industrie verfügt und hinsichtlich moderner Führungstheorien und -modelle auf dem aktuellsten Stand ist. In diesem Fall konnte ich auf einen Coach aus dem Beraterpool unseres Unternehmens zurückgreifen.

Die Ziele für das Coaching waren wie folgt definiert:

- Klarheit darüber erlangen, welche meiner Verhaltensweisen konstruktiv und welche eher hinderlich sind,
- Wege zu finden, mein Führungsverhalten nachhaltig zu verbessern,
- Unterstützung/Begleitung bei der Realisierung des identifizierten Verbesserungspotenzials.

Im ersten Schritt habe ich mithilfe des Coachs meinen Führungsstil analysiert und herausgearbeitet, was ich verbessern will. Im nächsten Schritt ging es darum: Kriterien zu definieren, um am Ende dieses Prozesses auch den Erfolg messen zu können. Aus diesem Grund haben wir in der ersten Coachingsitzung Messkriterien für eine effiziente Führungskraft erarbeitet. Für mich habe ich dann eingeschätzt, wie ich diese Kriterien aktuell erfülle. Auch meine Mitarbeiter habe ich über das Coaching und meine Ziele informiert und diese gebeten, meine Führungseffizienz ebenfalls anhand dieser Kriterien einzuschätzen.

Nach der Auswertung der Befragung durch den Coach haben wir eine „Abweichungsanalyse“ (Eigen-/Fremdeinschätzung) durchgeführt und vereinbart, welche Verbesserungen meines Führungsstils angegangen werden. Um die praktische Erprobung und Umsetzung sicherzustellen, wurden jeweils für einige Wochen im Voraus Führungssituationen definiert, bei denen ich mein verändertes Führungsverhalten einsetzen konnte. Die Erfahrungen aus den jeweiligen Führungssituationen habe ich dann wieder gemeinsam mit dem Coach analysiert, um Ansätze für weitere Verbesserungen zu identifizieren.

Nach Ablauf von acht Monaten haben wir dann meine Mitarbeiter erneut nach einer Einschätzung meines Führungsverhaltens anhand der eingangs festgelegten Kriterien befragt. Diese Vergleichsmessung belegte eine deutliche Steigerung meiner Führungseffizienz.

Coaching ist für mich erfolgreich, wenn

- Anforderungen/Erwartungen an den Coach auf Basis des Coachingthemas/-ziels definiert werden und auf dieser Basis der richtige Coach für das entsprechende Thema ausgewählt wird,
- klare Ziele zwischen Coach und Coachee vereinbart werden und deren Erreichung während und nach Abschluss des Coachings auch überprüft wird,
- am Ende einer jeden Coachingsitzung eine Feedbackrunde stattfindet bezüglich: Wie beurteilen wir das Ergebnis der Sitzung? Was wollen wir beim nächsten Mal anders machen/verbessern?
- Themen aus verschiedenen Perspektiven diskutiert werden (Kunden-, Mitarbeiter-, Dienstleister-, Hersteller- und/oder Führungskräfte-sicht), um andere Denkweisen zu fördern.

Praxis-Tipp: Bei der Coachauswahl ist aus meiner Sicht unbedingt Folgendes zu beachten

- Absolute Vertraulichkeit muss zugesichert und sichergestellt werden
- Vertrauensvolle Arbeit, gleiche Wellenlänge, Sympathie
- Fundierte Coachingausbildung und hohe Übereinstimmung mit dem individuell erstellten Anforderungsprofil an den Coach
- Prüfbare Referenzen und nachweisbare praktische Erfahrungen im jeweiligen Themengebiet des Coachings

Anforderungen an mich als Coachee:

- Innere Bereitschaft zum ständigen Lernen
- Investieren in die persönliche Weiterentwicklung
- Coachingnutzen immer wieder für sich selbst überprüfen
- Coach nach der vereinbarten Sequenz bewusst wechseln, um neue Impulse und Perspektiven zu erhalten

4 Strategische Personalentwicklung und Coaching

Erfahrungsbericht: Bayerischer Rundfunk

Strategische Personalentwicklung und Coaching nutzen wir beim Bayerischen Rundfunk, um unseren Unternehmenserfolg langfristig zu sichern. Dabei steuern wir aktiv strategische Themen der Personalentwicklung wie:

- Potenzialanalyse und Jahresgespräche
- Führungskräfteentwicklung und Nachfolgeplanung
- Zielgruppenspezifische Förderprogramme
- Ausbau der Ausbildung
- Begleitung von Veränderungsprozessen

Die Rückmeldungen der Führungskräfte zum bisherigen Förderangebot bestätigen diese positive Entwicklung.

Gleichzeitig wird von immer mehr Führungskräften der Wunsch nach mehr individueller Förderung geäußert. Ein weiterer Grund für uns, die bisher nur partielle Nutzung des Coachings zu einem systematischen Prozess aufzubauen und den Führungskräften als zusätzliches Instrument mit anzubieten.

Coaching nur dann, wenn es sinn- und wirkungsvoll ist

Coaching ist für uns eine adäquate Maßnahme, wenn individuelle Lernprozesse angestoßen und unterstützt werden sollen, z. B. bei

- Übernahme einer neuen Aufgabe, Funktion, Rolle
- Verbessern der persönlichen und sozialen Kompetenz
- Bewältigen von Konflikten, Verbessern der Zusammenarbeit
- Karriereplanung, Neuorientierung

Coaching bleibt nach wie vor eine sehr individuelle Maßnahme, die entweder auf Anfrage einer Führungskraft oder auf Hinweis eines Vorgesetzten in Betracht gezogen wird.

Die wichtigste Aufgabe des Bereichs Personalentwicklung ist zunächst, die bewusste Entscheidung zu treffen, ob ein Seminar oder ein Coaching die geeignete Maßnahme ist. Ausschlaggebend ist dabei immer das konkrete Anliegen. Geht es um Fragestellungen, bei denen ein Seminar Erfolg verspricht, greifen wir in der Regel auf unser standardisiertes Bildungsprogramm zurück. Je persönlicher eine Fragestellung ist, umso eher nutzen wir Coaching.

Bei rund zwei Dritteln der Coachingmaßnahmen geht es um Führungsprobleme mit einem oder mehreren Mitarbeitern, die über alltägliche Probleme hinausgehen („Coaching mit sanftem Druck“ – Leidensdruck bei dem Vorgesetzten). Solche Fälle liegen z. B. (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) vor, wenn sich

- zwei Mitarbeiter um die gleiche Position bewerben. Der nicht zum Zug gekommene Bewerber bleibt in der Abteilung, die dann von dem ehemaligen Mitbewerber geführt wird. Konflikte sind hier vorprogrammiert.
- eine Mitarbeitergruppe gegen den neuen Chef wendet,
- Mitarbeiter über ihren Vorgesetzten auf der nächsthöheren Hierarchieebene oder im Personalbereich beschweren.

In rund einem Drittel der Fälle unterstützen wir durch die Coachingmaßnahme eine Führungskraft bei der Übernahme neuer Aufgaben. So bieten wir inzwischen regelmäßig ein Coaching an, wenn ein Mitarbeiter die Funktion eines Hauptabteilungsleiters übernimmt.

Coaching ist heute in allen Bereichen des Unternehmens als Unterstützungsmaßnahme akzeptiert. Allerdings verzeichnen wir aufgrund der unterschiedlichen Mikrostrukturen in den Bereichen auch unterschiedliche Nachfrage nach Coaching:

- Herrscht eine offene Kritikkultur, besteht die Tendenz zur offenen Austragung von Konflikten.
- Wird Kritik weniger offen geäußert, besteht die Tendenz, Konflikte eher auszuhalten und auszusitzen.

Coaching – strukturierter und zeitlich begrenzter Prozess

Coaching ist nur dann erfolgreich, wenn

- mit dem Coachinginteressenten oder auch dem initiiierenden Vorgesetzten der Sachverhalt und damit der Anlass für das Coaching grundlegend geklärt wird,
- auf dieser Basis ein konkretes Ziel für den Coachingprozess definiert wird.

Manchmal kommen Führungskräfte schon mit einem im Kopf fest gefügten Coachingziel zu uns. Beim Erstgespräch, bei dem wir Hintergründe abklären, erarbei-

ten wir gemeinsam mit unserem Gesprächspartner u. U. ganz andere, grundlegende Themen, die eine erneute Zieldefinition erfordern.

Mit diesem Wissen ausgestattet, ist es Aufgabe der Personalentwicklung, die nächsten Schritte im Rahmen des Coachingprozesses zu gehen. Dazu gehören:

- Einschätzen, ob Coaching das richtige Instrument bei genau dieser Fragestellung ist.
- Abschätzen, welcher Coach für Coachee und Sachverhalt am besten geeignet ist.
- Abstimmen mit den Coachs, wer die Aufgabe annehmen kann.
- Anbieten von zwei bis drei Coachs und Abstimmen mit dem künftigen Coachee. Erfolgt das Coaching auf Initiative des Vorgesetzten, informiert dieser natürlich vorab den potenziellen Coachee über die geplante Coachingmaßnahme.
- Klären der Finanzierung des Coaching: Durch Etat der Personalentwicklung oder durch den Fachbereich?
- Detailabstimmung des Vorgehens zwischen Personalentwicklung und Coachee:
 - Welcher Coach?
 - Vertraulichkeitsregeln: Welche Informationen werden weitergegeben und wie (z. B. durch den Coachee direkt an seinen Vorgesetzten/Initiator)?
- So vorbereitet kann das erste Kennenlerngespräch von Coach und Coachee stattfinden. In dieser Phase erfolgen eine weitere Zielklärung, Termin- und Vertraulichkeitsvereinbarung.
- Coach und/oder Coachee informieren anschließend die Personalentwicklung über die weitere Vorgehensweise.

Erfolgsgaranten – Coachee und Coach

Als Personalentwickler können wir uns noch so sehr um Klärung und die richtigen Rahmenbedingungen bemühen: Final entscheidet allein die Bereitschaft des Coachees zur Veränderung über den (Umsetzungs-)Erfolg einer Coachingmaßnahme.

Ganz besonders wichtig für den Erfolg der Coachingmaßnahme sind ferner die Erfahrung und Kompetenz des Coachs, durch Fragestellungen die Selbsterkenntnis des Coachees nachhaltig zu befördern. Aus diesem Grund stellen wir klare Anforderungen an Coachs, die für unser Unternehmen tätig werden:

- Ethisches Verhalten (Transparenz; klare Information bei Problemen; kein gleichzeitiges Coaching von Mitarbeiter und Vorgesetztem bzw. auf der gleichen Ebene bei Problemen zwischen Abteilungen, es sei denn, alle Beteiligten sind informiert)
- Authentisches Auftreten und gutes äußeres Erscheinungsbild (kann ich den Coach auch auf einer oberen Führungsebene einsetzen?)

- Coach muss zum Unternehmen und seinen Mitarbeitern passen und diese verstehen
- Eigene Erfahrungen als Führungskraft und in der Wirtschaft
- Regionale Präsenz (nicht zuletzt zur Vermeidung zusätzlicher Reisekosten)
- Erfahrungen in anderen Unternehmen zur Gewährleistung der Perspektive, der Sicht von Außen
- Muss „Stallgeruch“ haben, z. B. als Berater oder Trainer schon das Haus kennen
- Coachingausbildung und/oder Psychologiestudium

Unser Coachpool umfasst heute circa acht bis zehn Coachs. Davon führen vier bis fünf der Coachs rund 80 Prozent aller Coachings durch. Die Coachs sind in der Regel ehemalige (oder auch noch aktuelle) Trainer aus verhaltensorientierten Seminaren und stammen aus dem Einzugsbereich von München. Für uns hat das den Vorteil, dass der Coach bereits bekannt ist und wir schon eigene Erkenntnisse und Rückmeldungen zu seinem Auftreten und Verhalten haben. Außerdem kennt er das Unternehmen, versteht und spricht unsere Sprache. Damit ersparen wir uns zusätzlichen Informations- und Erklärungsaufwand.

Auch die Entscheidung des Coachees für einen Coach wird dadurch erleichtert, dass die Coachs teilweise aus Trainings bekannt sind.

Führungskraft oder Mitarbeiter der Personalentwicklung als Coach

Selbstverständlich gehört es zu den Aufgaben einer Führungskraft, ihre Mitarbeiter zu unterstützen und zu fördern. Coaching im engeren Sinne durch Interne sehen wir aber sehr kritisch, weil

- Coachingthemen die Persönlichkeit des Coachees direkt berühren und auch sehr in die Tiefe gehen können,
- es aus der Sicht des Coachees schwierig ist, sich auf ein Coaching einzulassen und sich vollständig zu öffnen,
 - wenn die Führungskraft, die Coach sein soll, selbst Teil des Problems ist,
 - wenn die Befürchtung besteht, dass das im Coaching erlangte Insiderwissen Einfluss auf künftige Personalentscheidungen haben könnte.

Praxis-Tipp: Coaching

Coach ist keine geschützte Berufsbezeichnung. Eine fundierte Ausbildung und langjährige Erfahrung sind entscheidende Voraussetzungen für einen sinnvollen Einsatz von Coachingmethoden, um die Zielerreichung des Coachees zu gewährleisten.

Niemand, weder eine Führungskraft noch ein Mitarbeiter des Personalbereiches ohne ausreichende Qualifikation und adäquate Rahmenbedingungen, sollte „nebenbei auch mal coachen“, weil das ja schließlich jeder kann“.

Coaching – Erfolg muss mess- und spürbar sein

Um den Erfolg einer Coachingmaßnahme zu messen, befragt die Personalentwicklung nach Abschluss des Coachings alle Beteiligten:

- Den Coachee, ob
 - die richtige Vorauswahl des Coachs getroffen wurde (Serviceabfrage),
 - das Coaching die erhofften Ergebnisse erbracht hat.
- Den Coach nach seiner Einschätzung hinsichtlich des Coachingenerfolgs:
 - Hat das Coaching die erhofften Ergebnisse erbracht?
Ja- oder Nein-Antworten sind hier zulässig; es gibt keine Fragen zum Inhalt des Coachings; die Vertraulichkeit muss gewahrt bleiben.
- Den Vorgesetzten nach seiner Einschätzung (wenn von ihm veranlasst):
 - Was hat sich verbessert?
 - Ist der problematische Sachverhalt, der Anlass für das Coaching war, beseitigt?

Die Ergebnisse dieser Befragung werden nicht dokumentiert.

Praxis-Tipp: Beantworten Sie Fragen zum Coaching durch Ihre Unternehmensbrille

- Was ist Coaching?
 - Mehr als Sparringspartnerschaft und Förderung
 - Sehr individuelle und zielführende Maßnahme
- Was kann Coaching und was kann es nicht?
- Wo und wie kann ich Coaching im Unternehmen einsetzen?
- Für wen und wann ist Coaching geeignet?
 - Coachingverständnis im Unternehmen fördern
- Genaues Augenmerk darauf legen:
 - Wen nehme ich als Coach?
 - Was muss ein Coach können?
 - Was muss ein Coach leisten?
 - Halten sich Aufwand und Ertrag die Waage?
- Einschwören des Coachs auf das Unternehmen
 - Vertraut machen mit dem Unternehmen
 - Klare Erwartungen an ihn und an sein Coaching definieren
 - Bewusst fordern, dass der Coach auch eigene Erfahrungen mit einbringt (Beraterfunktion)
- Klare Regeln für das Coaching definieren
 - Vertraulichkeit
 - Ablauf (Zeit, Geld)

Noch ein paar abschließende Bemerkungen: Auch wenn die Bedeutung von Coaching für unser Unternehmen wächst, so ist Coaching trotzdem kein Allheilmittel.

- Coaching ist eine wichtige Ergänzung im Rahmen der Führungskräfteentwicklung.
- Unsere Qualitätsstandards können wir nur durch die aktive Mitarbeit der Vorgesetzten und der Coachees halten.
- Die Trennschärfe zu anderen Beratungs- oder Trainingsmethoden ist wichtig, aber in der Praxis nicht immer einfach.
- Die Vielzahl von Coachinganbietern mit erheblichen Qualitätsunterschieden und mit häufig sehr aufdringlichen Akquisitionsmethoden macht es nicht immer leicht, die Spreu vom Weizen zu trennen.

5 Coachauswahl mit Sachverstand und Augenmaß – Qualitätssicherung im Coaching

Erfahrungsbericht: BMW AG

Coaching ist für uns eine zeitlich begrenzte Unterstützung von Einzelpersonen, Teams oder Organisationseinheiten zu Fach- und Führungsthemen. Wir nutzen es zur Stärkenentwicklung sowie zur Ressourcen- und Potenzialentfaltung. Coaching ist ein Prozess der Personalentwicklung mit klar vereinbarten berufsbezogenen Zielen und wird durch einen geeigneten Coach durchgeführt.

Ziel des Coachings ist es, die Handlungsfähigkeit und Wirksamkeit einer Führungskraft oder eines Mitarbeiters, eines Teams oder einer Organisationseinheit zu erhalten bzw. auszubauen. Daher ist das Vorgehen primär an den Stärken und Potenzialen zu fokussieren. Der Ansatz der Stärkenorientierung schließt aber auch ein, sich im Coachingprozess bestimmten Defiziten zu widmen. Coaching trägt dazu bei, eine effektivere und effizientere Balance herzustellen und wirkt somit an den thematischen Schnittstellen von Unternehmen, beruflichem Umfeld und Person.

Themen im Unternehmen und im beruflichen Umfeld sind beispielsweise: Aufgaben, Funktionen, Rollen, Anforderungen, Belastungen, Herausforderungen. Themen zur Person sind beispielsweise: persönliche Ziele, Potenziale, Stärken, Talente, Motivation, Werte, Verhaltensrepertoire, Aufgaben und Verantwortlichkeiten, Kompetenzen, Wirksamkeit.

Anlässe und Einsatzfelder von Coaching

Coachinganlässe entstehen situativ und können sich aus der Bedarfsanalyse im Rahmen von Portfoliogesprächsrunden für die Einschätzung von Führungskräften oder auch im Rahmen von strategischen Projekten ergeben. Darüber hinaus kommen Coachingbedarfe auch aus Personalentwicklungsprogrammen oder einzelnen

Personalentwicklungsmaßnahmen. Weiterhin ist Coaching fallweise auch zur Unterstützung von Führungskräften in neuen Funktionen oder mit neuen Aufgaben als sogenanntes „100-Tage-Coaching“ geeignet.

Coaching wird gezielt auch zur individuellen Stärkenentwicklung eingesetzt, zum Teil als integraler Bestandteil von Nachwuchsentwicklungsprogrammen oder spezifischen Führungstrainings. Hier liegt der Fokus auf dem Aspekt der Talentförderung.

Ein weiteres Feld für Coaching ist die Prozessbegleitung bei der Bewältigung von beruflichen Problemen wie z. B. Workaholismus, übermäßigem Leistungsdruck oder einem drohenden Burn-out.

Einsatzfelder von Coaching in der BMW AG
<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Entwicklung, Potenzialförderung, berufliche Neuorientierung: Reflexion über Stärken und Schwächen, Motivation für Veränderung, Fördern und Entwickeln der persönlichen Potenziale, Unterstützung bei beruflicher Neuorientierung • Neue Aufgabe, Funktion, Rolle: Begleitung und Beratung von Führungskräften am Anfang einer neuen Aufgabe (z. B. neue Funktion, neues Team, neue strategische Ausrichtung); häufig wird dieses Coaching begleitet von „Kick-off-Workshops“ oder Zielfindungsworkshops im Team • Stärkung der persönlichen Führungskompetenzen: Reflexion der eigenen Führungsfähigkeit und Führungsrolle, Entwicklung und Stärkung von führungsrelevanten Erfolgsfaktoren z. B. im Bereich der Mitarbeiterführung, der Netzwerkbildung oder auch im Umgang mit dem Thema Macht und Einfluss • Komplementärförderung in fachlicher und persönlicher Entwicklung: fachbezogene und personenbezogene Herausforderungen in Linienaufgaben oder in Projektaufgaben, Entwicklung von Stärken und Fähigkeiten – oftmals in wichtigen Projekten bzw. Projektphasen • Bearbeitung beruflicher Probleme, Umgang mit extremem Leistungsdruck: Erarbeitung von Lösungen bei konkreten, berufsbezogenen Herausforderungen, z. B. Probleme mit „schwierigen“ Mitarbeitern oder mit „Vorgesetzten“ bzw. Führungskräften, unangemessenes Auftreten in Gremien, Schwierigkeiten bei der Bewältigung des Arbeitsumfangs (Arbeitsquantität, Arbeitskomplexität etc.) • Bewältigung von Konfliktsituationen: Reflexion über persönliche Kommunikationsmuster, Förderung und Entwicklung von Konfliktlösungsstrategien, Unterstützung bei der Bewältigung der beruflichen Konflikte • Förderung interkultureller Kompetenz: Reflexion über persönliche Fähigkeiten im internationalen Kontext, Bewältigung von interkulturellen Herausforderungen, z. B. Führung von gemischt kulturellen Teams, berufliche Anforderungen mit internationalem Themenschwerpunkt

Abbildung 109: Einsatzfelder von Coaching in der BMW AG

Unser Coachingablauf

Alle Coachings werden in sechs Phasen durchgeführt:

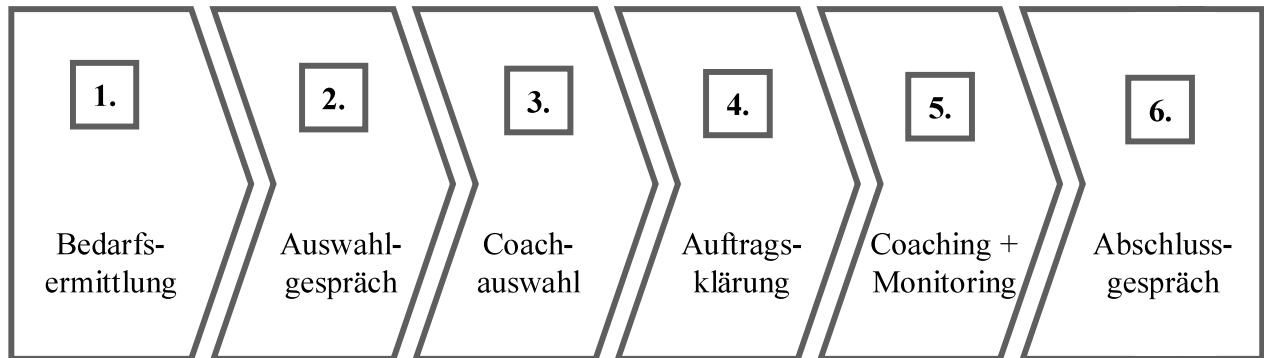


Abbildung 110: Coachingablauf in der BMW AG

Phase 1: Bedarfsermittlung

Es wird der Bedarf an einer Coachingmaßnahme festgestellt. Die verantwortliche Führungskraft ist Auftraggeber im Fachbereich und steuert diesen Bedarf für seinen Mitarbeiter, also den Coachee, ein. Dabei können das Personalmanagement, die Bildungsmanager oder auch der jeweilige Change-Management-Berater eine Informations- und Beratungsrolle für die Bedarfsklärung übernehmen. Diese Beratung kann sich auch auf die Vorauswahl geeigneter Coachs beziehen. Dafür ist die Liste der akkreditierten Coachs, also der Coachpool, für alle Prozesspartner in diesem Beratungskontext einsehbar.

Phase 2: Auswahlgespräch

Die Führungskraft und der betroffene Mitarbeiter, also der Coachee, prüfen mindestens zwei Coachs in einem Auswahlgespräch. Im Regelfall werden maximal drei Kandidaten aus der Coachingliste zum Vorgespräch eingeladen, um eine solide Auswahl treffen zu können.

Phase 3: Coachauswahl

Auf Basis der Vorgespräche wird ein Coach ausgewählt. Hierbei ist das sogenannte „Matching“ von entscheidender Bedeutung: Kann der Coachee mit dem Coach effektiv und effizient zusammenarbeiten, um die angestrebten Ziele des Coachings zu erreichen? Das Angebot des Coachings wird vom ausgewählten Coach in schriftlicher Form eingereicht.

Phase 4: Auftragsklärung

Die Auftragsklärung wird nach dem Prinzip des „Contracting“ vorgenommen, d. h. Coach und Coachee treffen eine entsprechende Zielvereinbarung.

Die Führungskraft gibt als Auftraggeber den Input für die Zielvereinbarung hinsichtlich der Zielsetzung des Coachings und der in die Maßnahme gesetzten Erwartung.

Coaching – Zielvereinbarung
<p>Folgende Entwicklungsziele werden zwischen Führungskraft, Coachee und Coach vereinbart: Ziele mit beruflichem Fokus:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Persönliche Entwicklungsziele:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Zur Dauer (Zeitrahmen) und zum Ablauf sind die Vereinbarungen:</p> <p>Häufigkeit/Intervalle: _____</p> <p>Zeitlicher Gesamtrahmen: _____</p> <p>Formen der Coachingsitzungen (Gespräche, E-Mail, Telefonate):</p> <p>_____</p>
<p>Die Vereinbarungen zur Zwischenbilanz des Coachings sind:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Das Coaching wird zu folgendem Zeitpunkt in einer Review-Besprechung evaluiert:</p> <p>_____</p>
<p>Datum/Unterschrift:</p> <p>Führungskraft: _____</p> <p>Coachee: _____</p> <p>Coach: _____</p>

Abbildung 111: Coaching – Zielvereinbarung

Checkliste: Leitfragen zum Contracting mit Coachs
<ul style="list-style-type: none"> • Welche konkreten Ziele und Erwartungen gibt es aus Sicht des Mitarbeiters (Coachee)? • Welche konkreten Ziele und Erwartungen gibt es aus Sicht der Führungskraft (Auftraggeber)? • Wie werden die spezifischen Ziele (quantitative, qualitative, persönliche Ziele, z. B. im Verhalten) in der Zielvereinbarung festgehalten? • Welche Erfahrungen hat der Coach mit den Zielen und den angestrebten Ergebnissen? • Welche Methoden will der Coach hierfür einsetzen?

Checkliste: Leitfragen zum Contracting mit Coachs
<ul style="list-style-type: none">• Wie ist der Ablauf und Zeitrahmen definiert?• Wann und wie ist eine Zwischenbilanz vorgesehen?• Welche Details sind für dieses Coaching noch von entscheidender Bedeutung?• Woran stellen Sie als Coachee fest, dass die Ziele erreicht wurden?• Woran stellen Sie als Führungskraft fest, dass die angestrebten Ziele erreicht worden sind?• Woran misst der Coach, dass die vereinbarten Ziele erreicht wurden?

Abbildung 112: Checkliste: Leitfragen zum Contracting mit Coachs

Phase 5: Coaching plus Monitoring

Die Durchführung des Coachings wird als gemeinsamer Prozess vom Coach und Coachee gestaltet. Ein wichtiger Prozessschritt ist dabei die Zwischenbilanz im Coachingprozess und das ständige Monitoring in Bezug auf die Zielvereinbarung.

Phase 6: Abschlussgespräch

In einem Abschlussgespräch wird zwischen Coach, Coachee und der Führungskraft als Auftraggeber Bilanz gezogen: Es werden die erreichten Ziele besprochen und die Schritte der Umsetzungsplanung definiert. Vertrauliche Themen zwischen Coach und Coachee sind nicht Gegenstand des Bilanzgesprächs. Bei Bedarf kann ein Review-Termin miteinander vereinbart werden. Das Review zu der durchgeführten Coachingmaßnahme wird darüber hinaus durch den Review-Fragebogen evaluiert.

Review-Leitfragen zum Coaching (Sicht des Coachees)	1	2	3	4	5
Sind die konkreten Erwartungen und Ziele aus Ihrer Sicht als Coachee erreicht worden?					
Haben Sie aus Ihrer Sicht wichtige persönliche Erkenntnisse aus diesem Coaching gewonnen?					
Haben Sie den Eindruck, dass Ihre Potenziale und Stärken gut genutzt wurden?					
Sind für Sie spezifische Anregungen und Impulse aus dem Coaching für einen nachhaltigen Transfer erzielt worden?					
Schätzen Sie die Zusammenarbeit mit dem Coach insgesamt als effektiv und konstruktiv ein?					
Hat der Ablauf und Zeitrahmen für Sie gepasst?					
Welche Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge haben Sie für das Coaching?					

* Legende: 1 = stimme vollständig zu, 5 = stimme überhaupt nicht zu

Abbildung 113: Checkliste: Review-Leitfaden zum Coaching – Sicht des Coachees

Review-Leitfragen zum Coaching (Sicht des Coachs)	1	2	3	4	5
Sind die konkreten Erwartungen und Ziele aus Ihrer Sicht für den Coachee erreicht worden?					
Hat der Coachee aus Ihrer Sicht wichtige persönliche Erkenntnisse gewonnen?					
Haben Sie den Eindruck, dass die Potenziale und Stärken des Coachees gut genutzt wurden?					
Sind für den Coachee spezifische Anregungen und Impulse für einen nachhaltigen Transfer erzielt worden?					
Schätzen Sie die Zusammenarbeit mit dem Coachee insgesamt als effektiv und konstruktiv ein?					
Hat der Ablauf und Zeitrahmen für Sie als Coach gepasst?					
Welche Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge haben Sie für das Coaching?					

* Legende: 1 = stimme vollständig zu, 5 = stimme überhaupt nicht zu

Abbildung 114: Checkliste: Review-Leitfaden zum Coaching – Sicht des Coachs

Review-Leitfragen zum Coaching (Sicht der Führungskraft)	1	2	3	4	5
Sind die konkreten Erwartungen und Ziele aus Ihrer Sicht als Führungskraft erreicht worden?					
Sind aus Ihrer Sicht wichtige persönliche Veränderungen bei Ihrem Mitarbeiter eingetreten?					
Haben Sie den Eindruck, dass die Potenziale und Stärken Ihres Mitarbeiters gut genutzt wurden?					
Sind die Anregungen und Impulse für den Mitarbeiter geeignet, um einen nachhaltigen Transfererfolg zu erzielen?					
Schätzen Sie die Zusammenarbeit zwischen Coach und Coachee insgesamt als effektiv und konstruktiv ein?					
Hat sich das Coaching als richtige Maßnahme für die Entwicklung des Mitarbeiters herausgestellt?					
Welche Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge haben Sie für das Coaching?					

* Legende: 1 = stimme vollständig zu, 5 = stimme überhaupt nicht zu

Abbildung 115: Checkliste: Review-Leitfaden zum Coaching – Sicht der Führungskraft

Praxis-Tipp: Wichtig ist die Wahl des passenden Coachs

Maßgeblich für den Erfolg von Coachingmaßnahmen ist nach unserer Erfahrung die Wahl des für das Anliegen und die Ziele des Coachees richtigen Coachs.

In den zurückliegenden Jahren haben wir unsere Anstrengungen insbesondere auf die konsequente weitere Professionalisierung dieser beiden Eckpfeiler unseres Erfolgs konzentriert:

- Zielgerichtete Coachauswahl
- Permanente und umfassende Qualitätssicherung

Zielgerichtete Coachauswahl – die Basis unseres Erfolgs

Jedes Jahr melden sich bei uns ca. 25 bis 30 Coachs, die Coaching für unsere Führungskräfte und Mitarbeiter anbieten. Im ersten Schritt werden einige zu einem ersten persönlichen Kontaktgespräch und bei Eignung zu unserer anschließenden Coachauswahl eingeladen. Für uns hat es sich bewährt, jährlich den internen Bedarf an neuen externen Coachs zu überprüfen. Diese werden dann in einem definierten fünfstufigen Verfahren für die BMW AG ausgewählt.

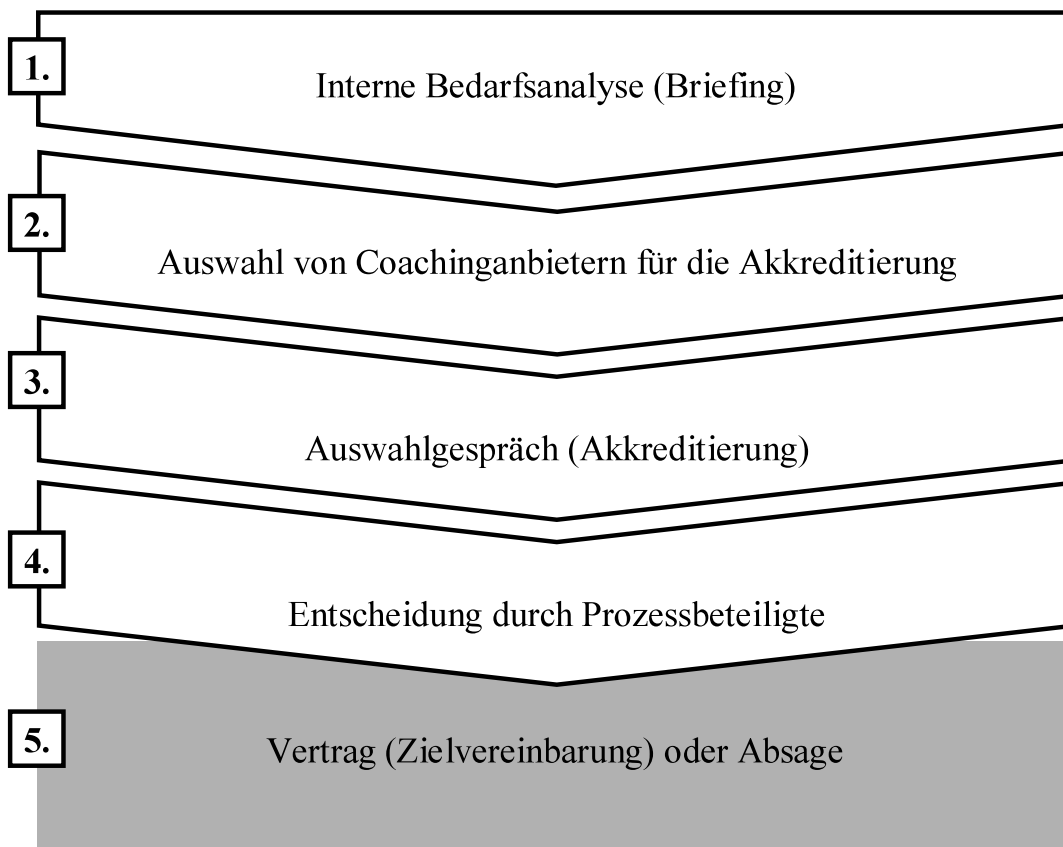


Abbildung 116: Coachauswahlverfahren in der BMW AG

Interne Bedarfsanalyse (Briefing)

Das ist der erste Schritt unseres 5-stufigen Auswahlverfahrens zur Akkreditierung für den Coachpool.

Auslöser für die Suche und Auswahl nach neuen Coachs kann sein:

- Das Ausscheiden von Coachs aus unserem bestehenden Coachpool, z. B. aufgrund persönlicher Neuorientierung des Coachs oder unserer Unzufriedenheit mit den Ergebnissen.
- Ein zusätzlicher Coachingbedarf in unserem Unternehmen.
- Erweiterung im Angebotsportfolio des Coachings, z. B. Internationalität.

Nach dem Ergebnis dieser Prüfung wird entschieden, ob die nächste Stufe des Auswahlverfahrens angegangen wird.

Auswahl von Coachinganbietern für die Akkreditierung

Eine große Suchaktion nach Coachs müssen wir zu diesem Zeitpunkt zum Glück nicht durchführen. Neben den direkten Anfragen von Coachs haben wir auch Informationen zu anderen infrage kommenden Coachs von Mitarbeitern unseres Unternehmens erhalten.

Aus diesem Grunde erfolgt jetzt eine zielgerichtete Abfrage der uns nach wie vor interessierenden Coachs, verbunden mit der Bitte um Zusendung aktueller Unterlagen wie Lebenslauf und unseres ausgefüllten Coachprofils.

Coachprofil	Foto
<div style="background-color: #e0e0e0; padding: 2px;">Name, Adresse, Telefon, E-Mail, Website:</div> <div style="border: 1px solid black; height: 25px; margin-top: 2px;"></div>	
<div style="background-color: #e0e0e0; padding: 2px;">Coachingschwerpunkte (Führungs-, Persönlichkeits-, Teamcoaching etc.):</div> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; margin-top: 2px;"></div>	
<div style="background-color: #e0e0e0; padding: 2px;">Qualifikationen, Kompetenzen bezüglich Coaching (evtl. wesentliche berufliche Stationen):</div> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; margin-top: 2px;"></div>	
<div style="background-color: #e0e0e0; padding: 2px;">Persönlicher Coachingansatz sowie elementare Schritte im Coachingprozess:</div> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; margin-top: 2px;"></div>	
<div style="background-color: #e0e0e0; padding: 2px;">Referenzen intern und extern:</div> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; margin-top: 2px;"></div>	

Abbildung 117: Coachprofil

Auf Basis der uns vorliegenden Unterlagen führen wir einen ersten Profilcheck durch. Hier prüfen wir, ob der Coach unseren Anforderungen, dem Qualifikationsprofil, entspricht. Es sind fünf Kategorien mit verschiedenen Kriterien zu erfüllen, um als Coach akkreditiert zu werden.

Qualifikationsprofil – Anforderungen an den Coach
<p>Kategorie 1: Ausbildung zum Coach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche zertifizierte Coach- oder Supervisionsausbildung liegt vor? • Welche Weiterbildung im Coaching hat der Coach in den letzten Jahren absolviert? <p>Kategorie 2: Erfahrung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mindestens 3 Jahre Erfahrung als Coach • Nachweis eines eigenen Coachingkonzepts mit schlüssiger Darlegung des Coachingansatzes • Reflexion zum eigenen Coachingkonzept <p>Kategorie 3: Hintergrund und Qualifikation (Priorisierung je nach Anliegen bzw. Anlass):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Managementwissen und Verständnis für die Abläufe und Prozesse in einem global tätigen Unternehmen • Kenntnisse und Erfahrungen in betriebswirtschaftlichen Abläufen • Praktisch-psychologischer Hintergrund, z. B. Grundkenntnisse in psychologischer Diagnostik • Klarheit zum Thema „Abgrenzung von Coaching zu Therapie“ <p>Kategorie 4: Werte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Werte und Werthaltungen passen zur Unternehmenskultur, insbesondere zu den 12 Grundüberzeugungen der BMW Group <p>Kategorie 5: Persönlichkeitsaspekte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erkennbare soziale Kompetenzen • Fähigkeit zur realistischen Selbsteinschätzung (regelmäßige Reflexion der eigenen Arbeit durch Supervision) • Stimmigkeit in puncto Coachingkonzept und Coachingmethodenrepertoire

Abbildung 118: Qualifikationsprofil – Anforderungen an den Coach

Das Qualifikationsprofil orientiert sich auch an den Kriterien des PAS 1029 – „Kompetenzfeld Einzelcoaching“ (PAS = Publicly Available Specification; angelehnt an DIN-Normung).

Auswahlgespräch (Akkreditierung)

Erfahrungsgemäß werden nach dem Ergebnis der Coachauswahl rund fünf bis sieben Coachs zum Auswahlgespräch eingeladen.

Das Auswahlgespräch umfasst folgende vier Abschnitte:

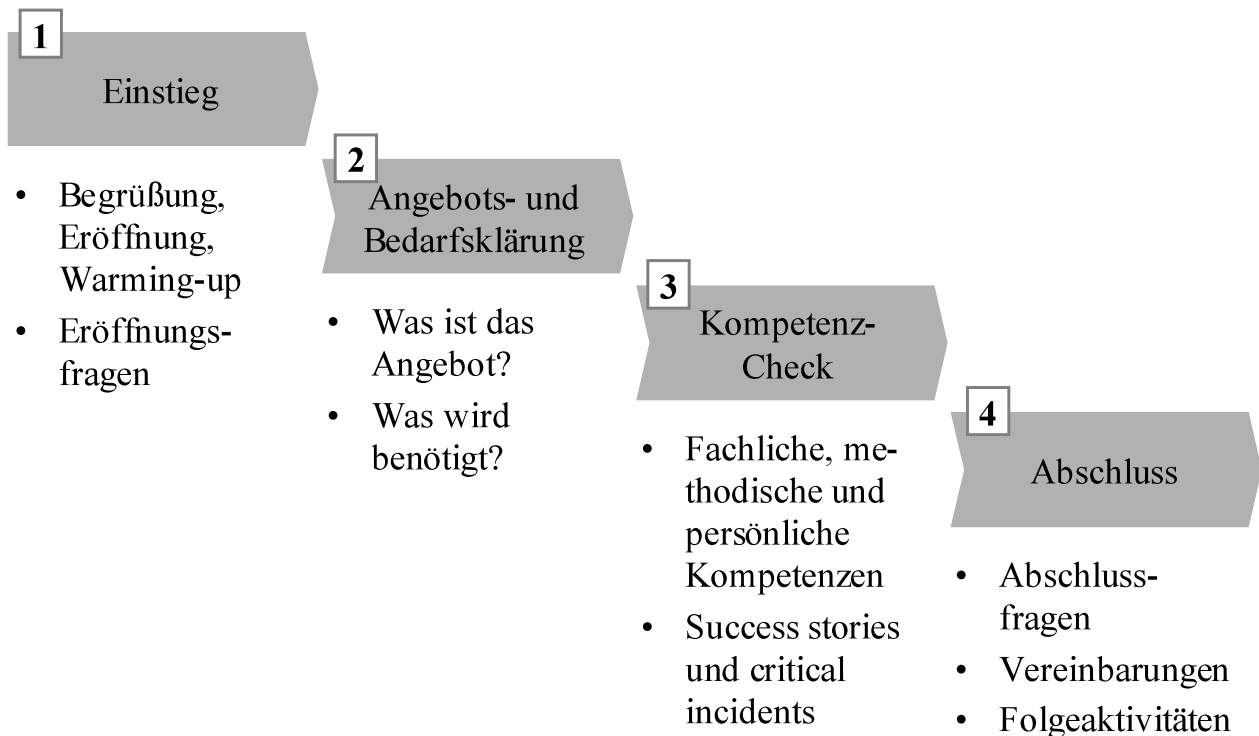


Abbildung 119: Ablauf Auswahlgespräch in der BMW AG

Diese Auswahlgespräche erfolgen im Rahmen eines zweistündigen Interviews mit mindestens zwei Vertretern aus der BMW Bildungsakademie.

Schwerpunkt dieses Interviews ist die Überprüfung der Kompetenzen des Coachs anhand unseres Anforderungsprofils:

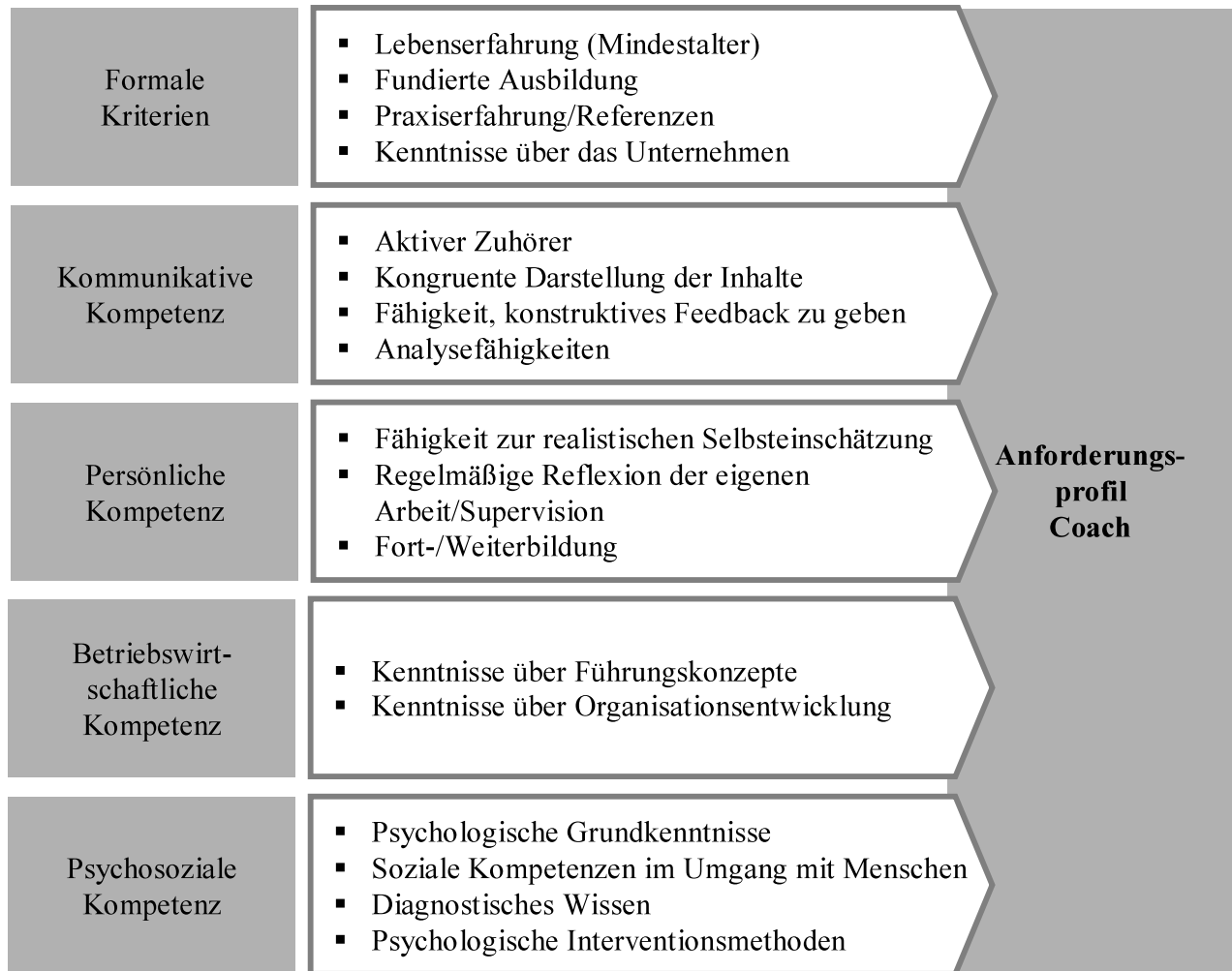


Abbildung 120: Anforderungsprofil Coach der BMW AG

Entscheidung durch Prozessbeteiligte

Die Entscheidung über die Aufnahme in den Coachpool erfolgt final auf der Basis der Erfüllung der Gütekriterien für einen Coach.

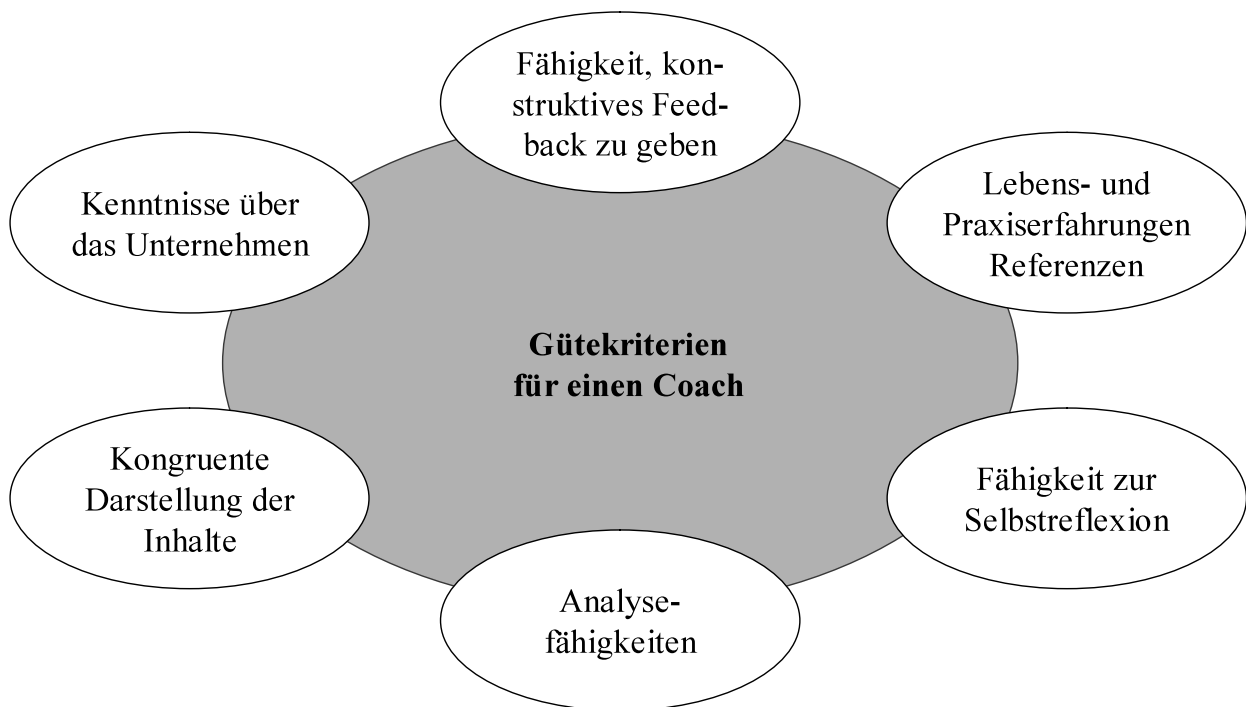


Abbildung 121: Gütekriterien für einen Coach

Vertrag (Zielvereinbarung) oder Absage

Bei erfolgreichem Abschluss des Akkreditierungsprozesses wird der Coach in den Coachpool (Coachinganbieterliste) aufgenommen und ist damit akkreditiert. Aufgrund seiner Qualifikation wird er einem der folgenden Cluster zugeordnet:

- Führungcoaching
- Persönlichkeitscoaching
- Teamcoaching
- Interkulturelles Coaching
- Organisationscoaching

Mit der Zusage an den Coach beginnen jetzt die Verhandlung über die Vertragskonditionen (Rahmenvertrag oder Einzelvertrag) und der Abschluss der Geheimhaltungsvereinbarung inklusive einer Vereinbarung zum Ausschluss von Sektenmitgliedschaft (Sektenpassung).

Darüber hinaus wird über die regelmäßige Lieferantenbewertung bzw. das Coachscreening gemäß Review- und Evaluationsprozess informiert. Bei Nichtbestehen des Akkreditierungsprozesses erhält der potenzielle Coach eine Absage. Er hat darüber hinaus die Möglichkeit, auf Anfrage weitere Informationen über die Absagegründe zu bekommen.

Praxis-Tipp: Das Auswahlverfahren lohnt sich

Dieser Gesamtprozess ist zwar aufwendig und bindet Kapazitäten der Personalentwicklung, lohnt sich aber auf jeden Fall für jedes Unternehmen. Entscheidende Voraussetzung ist die Definition des Anforderungsprofils an einen Coach auf Basis der unternehmensrelevanten Coaching-anlässe.

Permanente und umfassende Qualitätssicherung

Qualität im und Erfolg mit Coaching ist für uns oberstes Ziel, wodurch sich das Coaching vor allem dadurch auszeichnet, dass die vereinbarten Coachingziele auch erreicht werden. Sicht- und spürbar wird das bei wahrnehmbaren positiven Veränderungen. Diese Veränderungen können von verschiedenen Seiten – vom Coachee selbst, dem Vorgesetzten, dem Coach und/oder dem beruflichen Umfeld des Coachees – wahrgenommen werden.

Erfolgskriterien für die Erreichung der Veränderungsziele

Um diese Veränderungsziele zu erreichen, müssen folgende Kriterien erfüllt werden:

- Eindeutige Klärung der Ausgangslage, der Zielsetzung und der Erwartungen des Auftraggebers (also der Führungskraft) und des Coachees,
- klare Formulierung der Ziele, einschließlich möglichst beschreibbarer Messgrößen der Zielerreichung (quantitative und/oder qualitative Ergebnisse),
- differenzierte Diagnose der persönlichen und fachlichen bzw. spezifischen Ausgangslage,
- erkennbare und nachvollziehbare Struktur des Coachingprozesses sowie der eingesetzten Interventionsformen,
- angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis hinsichtlich Aufwand und Ergebnis der Coachingmaßnahme,
- Erfolgsmessung des Coachings durch Evaluation; hierbei ist das Review zur Zielvereinbarung seitens Coach, Coachee und Führungskraft eine wesentliche Beurteilungsgröße.

Abbildung 122: Erfolgskriterien für die Erreichung der Veränderungsziele

Die Qualitätssicherung im Coachingprozess ist ein wesentlicher Bestandteil der Prozess-Evaluation.

Wir haben drei Phasen zur Qualitätssicherung definiert:

	1. Planungsphase	2. Entwicklungsphase	3. Einsatzphase
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Klären der Ausgangssituation • Bestimmung von Ist- und Soll-Zustand 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausrichten der Interventionen auf die Umsetzung der vereinbarten Ziele • Evaluation dient der Überprüfung der Zielerreichung 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereiten und Durchführen der Abschluss-Sitzung (Review-Meeting)
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Ableiten der Zielbestimmung • Ziele und Lösungswege werden erarbeitet und per Zielvereinbarung verabschiedet 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentieren der Prozessfortschritte • Evaluieren der Ergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Abschließende Beurteilung des Erfolgs der Coachingmaßnahme

Abbildung 123: Phasen zur Qualitätssicherung im Coaching

Im Rahmen der Überlegungen zur Messbarkeit und Evaluation betrachten wir fünf verschiedene Evaluationsformen:

Ziel-Evaluation:

Im Fokus stehen die Ziele des Auftraggebers (im Regelfall die Führungskraft) sowie die Ziele und Erwartungen des Coachees. In dieser Phase wird festgelegt:

- Welche Themen sollen im Coaching behandelt werden?
- Was ist das Ziel und das Ergebnis des Coachings?
- Woran lässt sich der Erfolg des Coachings messen, um einzuschätzen, ob das Coaching unter Beachtung des Aufwands erfolgreich war?

Input-Evaluation:

Hier werden die Kriterien Aufwand, Kosten sowie Zeit betrachtet und bewertet. Um den Input, also den Aufwand des Unternehmens zu evaluieren, wird untersucht:

- Welche Personen werden gecoacht?
- Wie viele Termine haben stattgefunden?
- Wie lange haben die einzelnen Sitzungen gedauert?
- Welche Kosten sind dafür insgesamt angefallen?

Prozess-Evaluation:

Im Fokus stehen der Verlauf des Coachingprozesses, die Beurteilung des Prozesses sowie die Relevanz der behandelten Themen. Hier wird geklärt:

- Welche unternehmensspezifischen Fragen wurden im Coaching zum Thema?
- Welche Coachingmethoden wurden eingesetzt?
- Wie schätzen Coach und Coachee den Verlauf des Coachings aus ihrer Sicht ein?

Praxis-Tipp: Weitere Erfolgsindikatoren eines Coachings

Um weitere Indikatoren für den Erfolg eines Coachings zu erhalten oder auch Aussagen über die Akzeptanz vonseiten des Coachees, kann eine sinnvolle Evaluation unter anderem erheben, wie oft Coachingsitzungen abgesagt oder verschoben wurden, wie oft es zu Verspätungen kam oder die Coachingssessions verkürzt wurden.

Damit ein Coachingprozess effektiv verläuft, gibt es neben den Qualitätsanforderungen an den Coach auch Voraussetzungen, die der Coachee mitbringen muss:

- Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit
- Offenheit (Bereitschaft sich im Coaching zu öffnen)
- Bereitschaft und Fähigkeit sich in andere Perspektiven hineinzudenken und einzufühlen
- Ausdauer und Durchhaltevermögen
- Verantwortungsübernahme für die eigene Entwicklung

Sind diese Voraussetzungen nicht vorhanden, so liegt es in der Verantwortung des Auftraggebers, im Regelfall die zuständige Führungskraft, des Coachees und des Coachs den Coachingprozess entsprechend zu modifizieren.

Output-Evaluation:

Thema der Output-Evaluation ist die Veränderung des Verhaltens und der Einstellung des Coachees.

Hier wird beobachtet, was der Coachee tatsächlich umgesetzt hat, und inwieweit sich das Verhalten des Coachees verändert. Der Coachee kann außerdem persönlich dazu befragt werden, welche Veränderungen er an sich selbst wahrnimmt. Weiterhin werden Führungskraft, Mitarbeiter, Prozesspartner und Kunden gebeten, die Verhaltensänderungen beim Coachee einzuschätzen.

Outcome-Evaluation:

Hier geht es um die Wirkung mit längerfristigen Konsequenzen (Stichwort „Nachhaltigkeit“). Gemessen wird z. B. die Zufriedenheit der Mitarbeiter, die Steigerung der Erfolgsfaktoren im Fachbereich oder auch das Monitoring in Bereichen wie der Umsatzsteigerung bzw. Profitabilitätssteigerung.

Um die langfristigen Auswirkungen einer Coachingmaßnahme zu beurteilen, können wichtige Parameter wie z. B. Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenreports, Umsatzkennzahlen, Performanceindikatoren, Profitabilitätsmonitoring usw. zur Outcome-Evaluation eingesetzt werden. Dieses Vorgehen setzt voraus, dass Coachingmaßnahmen auch in den Prozess der strategieorientierten Personalentwicklung eingebettet sind.

Gütekriterien für Coachingmaßnahmen.

Zur Beurteilung der Qualität von Coachingmaßnahmen in unserem Unternehmen haben wir folgende drei Gütekriterien definiert:

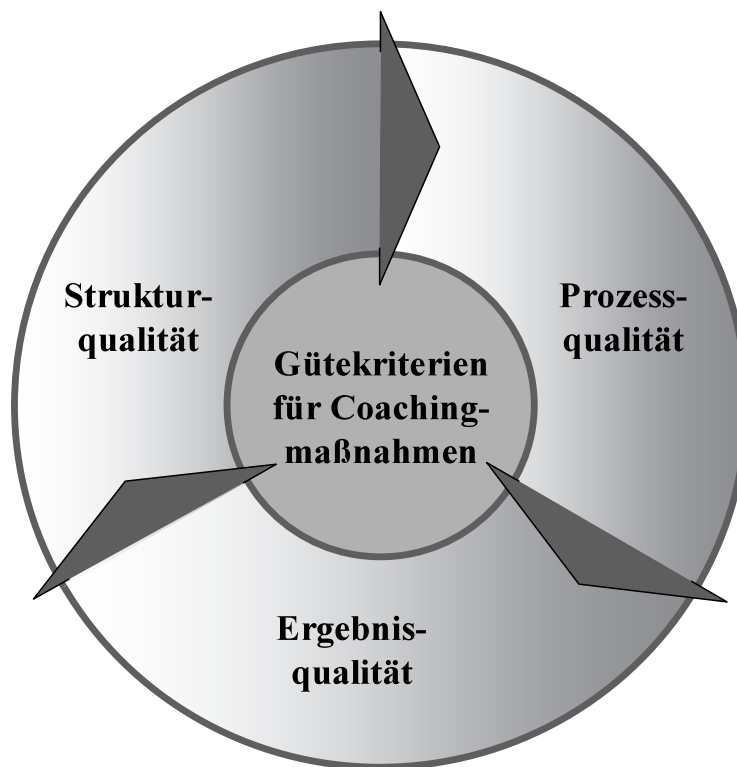


Abbildung 124: Gütekriterien für die Qualität von Coachingmaßnahmen

Die Strukturqualität des Coachings ist ein Maß, inwieweit Interventionen durch Coaching in die personalpolitische Strategie und in die Rahmenbedingungen der spezifischen Unternehmenskultur eingebunden sind.

Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die Sicherung der Strukturqualität
<p>Zur Sicherung der Strukturqualität haben wir folgende Voraussetzungen und Rahmenbedingungen innerhalb unseres Unternehmens geschaffen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanz der Methode Coaching • Bereitstellung passender Rahmenbedingungen • Freiheitsgrade für Coach und Coachee (z. B. zu den besprochenen Themen) • Gestaltungsrahmen mit ausreichenden Zeitressourcen • Gewährleistung von absoluter Vertraulichkeit bei bestimmten Themenkomplexen • Stellenwert von Coaching als Form der professionellen Begleitung • Vertrauensprinzip zwischen Coach und Coachee (keine verdeckten Auftragslagen)

Abbildung 125: Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die Sicherung der Strukturqualität

Die Prozessqualität des Coachings beurteilen wir anhand einer Vielzahl von Qualitätskriterien. Dazu gehören unter anderem:

Kriterien zur Beurteilung der Prozessqualität im Coaching

- Inhalte des Erstgesprächs mit Klärung des Anliegens bzw. der Problemstellung; Situationsschilderung, Zielformulierung, Zielkonkretisierung, Erwartungskklärung, Tabuthemen.
- Der Coach klärt, ob das Coaching die geeignete Maßnahme ist und er der geeignete Coach ist, und zwar auf Basis der Art des Anliegens, der Voraussetzungen seitens des Coachees, der eigenen Kompetenzen des Coachs, der möglichen Beziehungsdynamiken sowie der vorliegenden Unternehmensbedingungen (Aufzeigen der Grenzen von Coachinginterventionen).
- Transparenz bezüglich der professionellen Orientierung, z. B. Menschenbild, theoretische Basis, Werte und Werthaltungen, Coachingdefinition und Coachingkonzeption.
- Transparenz der Vorgehensweise, z. B. Informationen über Arbeitsintensität, Anforderungen an den Coachee; u. a. Offenheit, Mitgestaltung etc. (Beispiele durch geeignete Falldarstellungen).
- Transparenz der eingesetzten Methoden, d. h. Interventionen erklären und erläutern.
- Formaler und psychologischer Vertrag, u. a. Spielregeln der Zusammenarbeit, Schweigepflicht, Honorarvereinbarungen.
- Regelungen bei Absage oder bei Abbruch.
- Klärung von Interessenlagen bzw. Interessenkonflikten sowie der Berichterstattung an andere.
- Informationen und Vereinbarungen über die Dauer des Prozesses und damit über die Anzahl, Häufigkeit und Dauer der Coachingsitzungen.
- Festlegung eines angemessenen Zeitrahmens, u. a. Zeit zum Transfer zwischen den Sitzungen.
- Problempräzision (keine vorschnellen Lösungen anbieten) sowie Auswahl von Interventionen, die zur Erlebnis- und Gedankenwelt des Coachees passen bzw. in die „mentale Landkarte“ von Erfahrungen und Erkenntnissen des Coachees integriert werden können.
- Methodenrepertoire prüfen: u. a. persönlichkeitsrelevant, präferenzorientiert (Bevorzugung von bestimmten Methoden oder auch Abneigung gegenüber bestimmten Methoden seitens Coach und/oder Coachee), personenfokussiert, problembezogen, situationspezifisch, wirkungsbezogen, zeit- und zielorientiert.
- Zwischenbilanz: Resümee zur Prozess begleitenden Evaluation.
- Abschluss: Review-Meeting bzw. Abschlussgespräch als Form der summativen Evaluation.

Abbildung 126: Kriterien zur Beurteilung der Prozessqualität im Coaching

Diese Prozessqualitätskriterien integrieren wir in jede Coachingmaßnahme. Damit schaffen wir die Grundlagen für den Erfolg und die Zielerreichung der Coachingmaßnahme.

Bei der Bewertung der Ergebnisqualität des Coachings berücksichtigen wir, ob folgende Kriterien erfüllt sind:

Kriterien zur Beurteilung der Ergebnisqualität im Coaching
<ul style="list-style-type: none"> • Zielerreichung • Zufriedenheit • Emotionale Entlastung • Erweiterung und Flexibilisierung des Handlungsrepertoires, damit eine erhöhte Problembewältigungskompetenz • Zunahme an Bewusstheit und Verantwortung • Einstellungsänderung, z. B. durch kognitive Umstrukturierung, wenn Probleme über die Handlungsebene nicht allein lösbar sind • Dauerhaftigkeit (Nachhaltigkeit) der Veränderung

Abbildung 127: Kriterien zur Beurteilung der Ergebnisqualität im Coaching

Qualitätsstandards für Coachingprozesse etablieren und halten

Für die Bestandsaufnahme von Coachingmaßnahmen und Coachingaktivitäten als Teil der Personal- und Organisationsentwicklung haben wir uns am Anfang des Prozesses folgende Schlüsselfragen beantwortet:

- Wer hat mit dem Thema Coaching im Unternehmen zu tun?
- Wer bietet Coaching im Unternehmen an?
- Wer vermittelt und rekrutiert Coachs?
- Wie werden die externen Coachs genutzt?
- Wie werden interne Coachs entwickelt und eingesetzt?
- Wie laufen die Prozesse rund um das Coaching ab?
- Welche Beratungsleistungen zum Coaching (z. B. Auswahl von Coachs, Vermittlung von geeigneten Coachs, Review-Prozess usw.) werden angeboten?
- Wie wird das sinnvolle Matching im Coachauswahlprozess gestaltet?
- Welche Gütekriterien gibt es für die eingesetzten Coachs?
- Wie wird die Leistung der Coachs evaluiert?
- Welche Formen der Evaluation und des Monitorings werden verwendet?

Auf dieser Basis haben wir ein systematisches Coachingkonzept entwickelt und Qualitätsstandards für den Coachingprozess in unserem Unternehmen etabliert.

Praxis-Tipp: Coaching in das Gesamtkonzept der Personalentwicklung einbinden

Neben dem definierten Coachingprozess ist die Implementierung und das Monitoring des Coachpools eine permanente Aufgabe und dient der entsprechenden Qualitätssicherung. Damit kann Coaching auch in ein Gesamtkonzept der Personalentwicklung eingebunden werden.

Wesentlich ist dabei auch, durch Information und Aufklärung das notwendige Bewusstsein und die erforderliche Transparenz für dieses Thema im Unternehmen zu schaffen. Durch Bewusstsein für die Möglichkeiten des Coachings, durch Offenheit im Sinne der Entwicklung der Unternehmenskultur und durch Transparenz im Prozess wird der Ist-Zustand des Coachingangebots gefördert, die Qualität durch die definierten Soll-Kriterien erhöht und Coaching als Form der intensiven und interaktiven Beratungsleistung positioniert.

Die Autorinnen und Autoren

Thomas Becker (Hrsg.)

Industriekaufmann, Betriebswirt mit der Fachrichtung Organisation und zertifizierter Personal Coach/Psychologischer Berater.

Seit 1986 im HR-Bereich verschiedener Dienstleistungsunternehmen tätig und seit 1997 stellv. Geschäftsbereichsleiter Personal- und Sozialwesen im Gesundheitswesen. Seine Schwerpunktaufgaben sind Personalentwicklung und Change-Management, Coaching und Arbeitsrecht.

Klaus Bodel

Studium der Sozialwissenschaften. Tätig als freiberuflicher Journalist sowie als (Bildungs-)Referent und Trainer in der (politischen) Erwachsenenbildung. Seit 1990 als Trainer, Berater und Coach in der BMW AG verantwortlich für Maßnahmen in der Führungskräftequalifizierung, z. B. CAMPUS und ACADEMY Programme.

Seit Mai 2009 in der BMW Group, Bildungsakademie, Aus- und Weiterbildung München verantwortlich für die Themen: Auftragsmoderation, Train-the-Trainer-Programme, Coachingprozess und Coachpool, PE-Sonderthemen (u. a. Diversity, demographischer Wandel).

Seit Oktober 2009, BMW Group Bildungsakademie, Leiter des CoC – Center of Competence „persönliche und interkulturelle Kompetenzen“.

Petra U. Feil

Industrial Engineer, zertifizierter PersonalCoach/Psychologischer Berater. Begleitet Unternehmen in der Organisations- und Personalentwicklung.

Seit 1988 Tätigkeiten in unterschiedlichsten Funktionen in verschiedenen Unternehmen auch als Personalleiterin und Personalentwicklerin. Langjährige Erfahrungen in Konzernstrukturen und im Mittelstand mit Tätigkeitsschwerpunkten in der strategischen Personalentwicklung, Führungskräfteentwicklung, Entlohnung, Arbeitswirtschaft, Businesscoaching, Führungskräfte training und in der Arbeit als Trainerin und Dozentin.

Klaus Hohlfeldt

Dipl.-Betriebswirt mit Fachrichtung Personal. Seit über 15 Jahren tätig in verschiedenen Personal- und Führungsfunktionen.

Seit 2007 Leiter Personalentwicklung bei der Schreiner Group GmbH und Co. KG Oberschleißheim, verantwortlich für Personalentwicklung und Akademie, Führungskräfteentwicklung, Talentmanagement und Coaching.

Petra Hurt

Dipl.-Pädagogin mit Schwerpunkt in der Erwachsenenbildung, ausgebildete Gymnasiallehrerin für Deutsch, Philosophie, Italienisch und Französisch, Business Coach und zertifizierte Personalentwicklerin. HP Psychotherapie, seit über 20 Jahren in der betrieblichen Erwachsenenbildung und Personalentwicklung großer Betriebe beschäftigt; Tätigkeit als Seminarentwicklerin, Trainerin, Coach sowie Personal- und Organisationsentwicklerin; seit 12 Jahren hauptsächlich in Großunternehmen der Flugsicherheitsbranche tätig. Nebenberufliche Aktivitäten als Heilpraktikerin für Psychotherapie im Bereich der Körpertherapien und als Dozentin in Themen der Psychopathologie für Universitäten und Behörden.

Thomas Köberlein

Dipl.-Betriebswirt mit Schwerpunkt Marketing und Vertrieb. Key-Account-Manager, Produktmanager und Marketingleiter in der Markenartikelindustrie. Seit über 10 Jahren Geschäftsbereichsleiter Automobilindustrie bei der Schreiner Group, verantwortlich für Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb.

Sabine Sattler

Hotelfachfrau, geprüfte Personalfachkauffrau und zertifizierter Business Coach. Sieben Jahre Erfahrung in den Bereichen Managementassistentenz und Personal in einem internationalen Konzern.

Seit 2007 Leiterin Personalwesen bei der Gehrlicher Solar AG.

Beatrix Schmiedel

Studium der Sozialpsychologie und Germanistik. Ausbildung zum Coach, Zusatzausbildung in Humanistischen Methoden und Lösungsfokussierter Kommunikation nach Steve de Shazer. Zertifizierte Trainerin für das persolog® Teamdynamik-Modell.

Seit 2002 Arbeit als Beraterin, Moderatorin, Coach und Trainerin für Unternehmen der Medienbranche und Kanzleien mit den Schwerpunkten Werte- und Leitbildprozesse, Persönlichkeits- und Teamentwicklung. Speakerin mit den Themen werteorientierte Unternehmensentwicklung und -führung, Auftritt und Persönlichkeit. Coaching von Privatklienten in Fragen der beruflichen und persönlichen Veränderung, Gründerin des Coachingprojektes ZukunftsCampus9+ zur Jugendförderung.

Helmut Schreiner

Lehrzeiten als Industriekaufmann und Buchdrucker, Studium der Druck- und Betriebstechnik, Lehrmeister, Refa- und Organisatorenausbildung, Produktionsleiter, Betriebsleiter, Prokurist.

Seit 35 Jahren selbstständig, in dieser Zeit mit Ehefrau Ulrike den Familienbetrieb mit 12 Mitarbeitern zur Schreiner Group mit 700 Mitarbeitern entwickelt. Heute im Übergang von der zweiten zur dritten Generation.

Roland Schreiner

Industriekaufmann, Studium der Druckereitechnik, internationales MBA-Studium
Seit 1999 Aufbau des Geschäftsbereichs Schreiner MediPharm.

Seit 2007 Aufbau Produktionsstandort in den USA.

Seit 2007 Übernahme der Geschäftsleitung Technik der Schreiner Group.

Seit 2010 Übernahme aller Geschäftsbereiche der Schreiner Group.

Jörg Schwitalla

Dipl.-Betriebswirt, Studium der Betriebswirtschaft.

Über 20 Jahre in verschiedenen Management- und Geschäftsführungspositionen bei internationalen Unternehmen der Automobilindustrie für Personal und Produktion in Deutschland und Frankreich tätig.

Seit 2006 Vice President Human Resources, MAN Nutzfahrzeuge AG und Head of Corporate HR, MAN Aktiengesellschaft.

Seit Mai 2009 Chief Human Resources Officer and Member of the Executive Board, MAN SE.

Tatjana Thiel

Dipl.-Psychologin, Studium der Wirtschaftspsychologie.

Über 15 Jahre tätig in verschiedenen Personal- und Vertriebsfunktionen führender internationaler Unternehmen. Seit 2005 bei der MAN Turbo AG für Personalentwicklung und Recruiting.

Seit Januar 2007 Leiterin Management Development und Geschäftsführerin MAN Studienstiftung. Verantwortlich für Talent Management und Leadership Development.

Heiko Veit

IT Business Consultant, Business Coach, integraler Organisations- und Struktur-aufsteller.

Seit 1999 optimiert er für ITK-Unternehmen Anforderungsanalyse und Projektmanagement.

Seit 2003 löst er im Mittelstand branchenübergreifend Probleme und Konflikte durch die Integration strategischer Aspekte in das Tagesgeschäft, begleitet Veränderungsprozesse, ermöglicht Folgen von Entscheidungen durch Organisationsaufstellungen zu simulieren und schafft so neue Erkenntnisse für Führungskräfte und Berater.

Helmut Vogt

Volljurist; Ausbildung zum Business Coach IHK (Westerham).

Langjährige Erfahrung in Stabs- und Leitungsfunktionen; seit 2006 als Leiter Personalentwicklung und -planung im Bayerischen Rundfunk u. a. verantwortlich für Führungskräfteentwicklung und Coaching.

Dr. Karin von Schumann

Dr. phil., Dipl.-Psychologin, Studium der Psychologie, Ausbildungen in systemischer Beratung und Coaching, tiefenpsychologisch fundierter Psychotherapie.

Seit 1989 als Beraterin und Coach tätig, seit 2010 Professorin für Coaching und Eignungsdiagnostik an der Fachhochschule für Angewandtes Management, Erding. Umfangreiche Erfahrungen im Training und Coaching, Themenschwerpunkte: Überzeugendes Auftreten, Führung und Kommunikation, Work-Life-Balance und Potenzialerkennung. Autorin mehrerer Bücher und einer Vielzahl von Studien und Fachartikeln.

Dr. Angela Witt-Bartsch (Hrsg.)

Dr. oec., Dipl.-Ökonom, BDVT-geprüfter und zertifizierter Trainer und Berater, zertifizierter PersonalCoach/Psychologischer Berater.

Seit 1989 für namhafte Unternehmensberatungen als Beraterin, Coach, Interimsmanagerin und Trainerin sowie in verschiedenen Führungspositionen tätig. In 2001 Gründung des 3E-Netzwerkes. Umfangreiche Erfahrungen in Beratung, Coaching und Training. Themenschwerpunkte: Unternehmensstrategie, -entwicklung, -führung und -sanierung, Potenzialerkennung und Existenzgründung. Ausgezeichnet als „TOP CONSULTANT“, Kategorie: Managementberatung für klein- und mittelständische Unternehmen. Ausbildungsleiterin in der Coachingausbildung, Referentin. Autorin mehrerer Fachartikel.

Matthias Wolfskeil

Dipl.-Kaufmann, Dipl.-Controller, Industriekaufmann.

Über 20 Jahre in Stabs-/Managementfunktionen und als Geschäftsführer in verschiedenen Unternehmen der Versorgungswirtschaft und der Pharmazie tätig. Mehrere Mandate in verschiedenen Verbänden und Organisationen. Seit 2000 Vorsitzender der Geschäftsführung der Stadtwerke Flensburg GmbH und ihrer Tochtergesellschaften mit ca. 1000 Mitarbeitern und mehr als 250 Mio. € Umsatz.

Literaturempfehlungen der Autorinnen und Autoren

Alf-Jährgig, R.; Hanke, T.; Preuß-Scheuerle, B.: Teamcoaching. Konzeption, Methoden und Praxisbeispiele für den Teamcoach, Bonn, managerSeminare 2007.

Bachmann, T.; Jansen, A.; Mäthner, E.: Check-the-Coach. Fragebogen zur Evaluation von Coaching, Goldenstedt, Christopher Rauen 2004.

Bolch, M.: Proactive Coaching. Training, 38, S. 58-63, zit. n. Feldman, D. C. & Lankau, M. J., Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. Journal of Management, Vol. 31 No. 6, 2005.

Brenner, D.: Punktlandung Mitarbeitersuche: Zielsicher ansprechen, auswählen und einstellen, Köln, Luchterhand (Hermann) 2009.

Bush, M.-W.: Client perceptions of effectiveness in executive coaching. Dissertation-Abstracts-International-Section-A: Humanities-and Social-Sciences. Vol. 66 (4-A), 1477, 2005.

Fischer, M.: Verbindung der Transcend-Matrix mit der sogenannten Konfliktzwiebel, (Fisher, S. et. al./RTC 2000, 27-29, London, 2000).

Friedel, H.; Friedrichs, M.; Röttger, C.; Bödeker, W.: Der Anteil der Arbeitswelt an den finanziellen Folgelasten der Frühinvalidität für die Gesetzliche Rentenversicherung, in: Die Deutsche Rentenversicherung, Berlin 1/2007, S. 43-55.

Glasl, F.: Harvard-Universität – Program on Negotiation, S. 216, 218-219, 1994.

Hall, D. T.; Otazo, K. L.; Hollenbeck, G. P.: Behind Closed Doors: What really happens in Executive-Coaching? in: Organizational Dynamics, 27, S. 39–53, Elsevier Science Inc. 1999.

Hentze, J.; Kammel, A.: Personalwirtschaftslehre, Teil 1, 7. Auflage, Stuttgart, UTB 2001.

Hess, T.; Roth, W. L.: Professionelles Coaching. Heidelberg, Asanger 2001.

Jansen, A.; Mäthner, E.; Bachmann, Th.: Erfolgreiches Coaching: Wirkfaktoren im Einzelcoaching. Kröning, Asanger 2004.

Johnson, D. W.; Johnson, F. P.: Joining Together: Group Theory and Group Skills. Boston, Allyn & Bacon 1996.

- Kohlrieser, G.: Gefangen am runden Tisch, Weinheim, Wiley-VCH Verlag 2008.
- Kriz, W. C.; Nöbauer, B.: Teamkompetenz. Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht 2006.
- Mautsch, F.: Kennenlernen und Kontakt in Coaching Tools II, Bonn, Verlag ManagerSeminare 2007.
- Mautsch, F.: Vertragsarbeit – Wie kommen wir zu einem gemeinsamen Arbeitsbündnis? in: Coaching Tools, Bonn, Verlag ManagerSeminare 2008.
- Mohr, G: Coaching und Selbstcoaching mit Transaktionsanalyse, Bergisch Gladbach, EHP 2008.
- Molcho, S.: Alles über Körpersprache: sich selbst und andere besser verstehen, München, Goldmann Verlag 2002.
- Molcho, S.: Körpersprache des Erfolgs, München, Ariston 2005.
- Nerdinger, F. W.: Formen der Beurteilung in Unternehmen, Weinheim, Beltz 2001.
- Geier, J. G.: Teamdynamik-Modell, Remchingen, persolog 2008.
- Radatz, S.: Beratung ohne Ratschlag, Wien, Verlag Systemisches Management 2003.
- Risto, K.-H.: Konflikte lösen mit System, Paderborn, Junfermann 2005.
- Sass, K.: Den Erfolg von Coaching messbar machen, in: Wirtschaftspsychologie aktuell. 2-3/2006, 18-21.
- Schmidt, G.: Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten, Heidelberg, Carl-Auer-Systeme 2004.
- Schreyögg, A.: Konfliktcoaching, Frankfurt 2003.
- Schumann, K. von; Steininger, T.: Wann ist Coaching erfolgreich? managerSeminare 2005.
- Schürgers, G.: Burnout: Präsentation zu den Führungsgrundsätzen der Kliniken, Mönchengladbach, Maria Hilf GmbH.
- Sochert, R.: Psychische Gesundheit in Europa, BKK Bundesverband 2008.
- Stumpf, S.; Thomas, A., (Hg.): Teamarbeit und Teamentwicklung, Göttingen, Hogrefe-Verlag 2003.

Tuckman, B. W.: Developmental sequences in small groups. Psychological Bulletin, 63, S. 348-399, 1965.

van Dick, R.; West M. A.: Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. Göttingen, Hogrefe-Verlag 2005.

Varga von Kibéd, M.; Sparrer I.: Ganz im Gegenteil, Heidelberg, Carl-Auer-Systeme Verlag 2005.

Vogelauer, W: Methoden-ABC im Coaching, Köln, Luchterhand Verlag 2007.

Wilber, K.: Ganzheitlich handeln, Freiburg, Arbor-Verlag 2001.

Stichwortverzeichnis

Anerkennung 58, 87 ff., 135 ff, 188 ff.,
212 ff.

Anforderungsprofil

- Coach 220, 231 f., 248, 251
- Personal 18, 23 ff., 28, 34, 37, 40,
48 f., 52, 64, 210

Ängste 69, 94, 135, 141 ff., 164 ff., 178,
225

Arbeitsprobe 45 f.

Assessment-Center

- Coach → Coachauswahl
- Personal → Personalauswahl

Ausfallzeiten 150, 154 f., 157 f.

Beratung 66 f., 119, 214 ff.

Betriebliches Eingliederungsmanagement
(BEM-Verfahren) 158 f., 160

Betriebliche Gesundheitsförderung 154 ff.,
161

Betriebliches Gesundheitsmanagement
153 f.

Bewerber → Personalauswahl

Beziehungskonflikt → Konflikt

Bore-out 59

Burn-out 129, 136 ff., 148, 155 ff.

Businesscoach → Coach

Coach 63, 68 ff., 77 ff., 80, 111 f., 116,
149, 215, 220 ff., 229, 235 ff., 238

- Anforderung(sprofil) 115 f., 220 ff.,
223, 231 f., 246, 248, 251
- Business- 220 ff.
- externer - 78, 221, 223 f.

- Führungskraft 221 f., 226, 236
- interner 222 f.
- Personal 215

Coachauswahl 114 ff., 119, 220, 235,
238 ff., 240, 243 f., 247, 250,

- Akkreditierung(sprozess) 244 -249
- Bedarfsanalyse 244
- Gütekriterien 249, 253, 256
- Pool 78, 112, 114 ff., 217, 220 ff.,
226, 240, 244, 248 f., 256

Coachee 75, 77 ff., 80, 119, 151, 217,
220 ff., 229, 235, 238

- Anforderungen 233

Coaching 67 f., 78 f., 104, 115, 125,
217 ff. 236 ff.

- Anlässe 238
- Begriff 66 f., 216 ff
- energetisches 128
- Ergebnisse 120, 228, 237, 251
- Grenzen im ... 147
- Vereinbarung 118
- Vertrag 120

Coachingprozess 78 ff., 112 ff., 117 ff.,
225 ff., 234 ff, 242, 250 ff., 255 f.

- Abschlussgespräch 78, 113, 120, 197,
229, 242
- Auftragsklärung 117, 217, 240
- Bedarfsermittlung 240
- Diagnose 250

- Erstkontakt 80, 116
- Intervention 135 ff., 144 ff., 151, 157, 182 ff., 193 f., 197, 202 ff., 250, 253 ff.

Energetisches Coaching → Coaching

Eskalationsstufen → Konflikt

Ethische Kompetenz → Kompetenzen

Eustress → Stress

Evaluation

- Coaching 79 f., 121, 225 ff., 229, 249
- Personalentwicklungsmaßnahme 70 f.

Fachkompetenz → Kompetenzen

Feedback 47 ff., 52, 64 ff., 73 ff., 80, 89, 99, 100 ff., 190 ff., 201, 214, 218, 227 ff.

- Prozess 191
- Regeln 188 ff.

Fluktuation 35, 57 ff., 176

Fragetechniken 43, 148, 152, 195, 217

Führung

- grundsätze 146, 154, 204, 205 f., 208 ff.
- kultur 24, 73, 105

Führungskompetenz → Kompetenzen

Führungskräfteentwicklung 72, 233, 238

Funktionsbeschreibung 26, 37, 51, 210

Handlungskompetenz → Kompetenzen

Hilfreiche Konflikte → Konflikte

Innovationskultur 105

Intervention

- Coachingprozess 250, 253 ff.
- Konflikte 182 ff., 193 f., 197, 202 ff.
- Krisen 135 ff., 144 ff., 151, 157

Kommunikation 52 ff., 58 ff., 77, 81, 89 ff., 97 ff., 100, 167 ff., 188, 204, 209

Kompetenzen 65, 66, 74

- ethische 30, 220 ff., 235
- fachliche 44, 75, 78, 223
- Führungs- 44, 75 ff., 239
- Handlungs- 33, 64
- methodische 30, 100, 223
- persönliche 30 f., 65, 75
- soziale 30 ff., 65, 75

Kompetenzprofil 30, 34 f., 41, 48 ff., 108

Konflikt 167 f., 170, 179 f., 207

- Arten 170
- Chance 203
- Entwicklung 164, 173 f., 182
- Ursachen 167, 181
- Verhalten 174 ff.

Konfliktmanagement 176 ff.

- Eskalationsstufen 174, 182
- Interventionen 187, 193, 197, 202, 203
- Konfliktgespräch 193 ff., 199 ff., 202

Krise 136 ff., 179

Arten 133 ff., 144

Ursachen 135, 139

Krisenmanagement 143 ff., 212

Lianentechnik → Fragetechniken

Mediation 203, 220

Meinungsverschiedenheit 164, 173 ff., 187 ff.

Mentoring 66 f., 76 f., 214

Messkriterien 117 f., 188, 205, 209

- methodische Kompetenzen → Kompetenzen
- Mitarbeiterauswahl → Personalauswahl
- Mitarbeitergespräch 64, 74, 147 ff., 181
- Mitarbeiterpotenziale 22, 57
- Mitarbeiterqualifizierung 27, 62
- Moderation 98, 197 ff., 202
- offene Fragen → Fragetechniken
- Persönliche Krise → Krisen
- Personalauswahl 17 ff., 29 f., 35 ff., 42 ff., 54
- Personalbedarf 18 ff., 24, 37
- Personalcoach → Coach
- Personaleinsatz 17 ff., 48 ff., 50, 160
- Personalentwicklung 57 ff., 63 ff., 108 ff., 124 ff., 215 ff., 223 ff., 233 ff., 238, 239, 250, 256
- Personalmarketing 37 ff.
- Personalplanung 36
- Personalsuche 18, 28 ff., 39 ff., 210
- Anforderungsprofil 18, 23 ff., 29, 34, 37, 40, 48 ff., 64
 - Kompetenzprofil 24, 29 ff., 34, 41, 48 ff., 108
- Potenzialeinschätzung → Mitarbeiterpotenziale
- Potenzialträger 72 ff.
- Probearbeitstag 37, 46 ff.
- Qualitätssicherung 218, 238, 250, 253, 255, 258
- Rückkehrgespräch 157 ff.
- Selbstbewusstsein 89, 212 f., 230
- Selbsterkenntnis 103, 111, 124, 212 ff., 217, 235
- Selbstreflexion 103, 212 ff., 225
- Skalenabfrage → Fragetechniken
- Soft Skills → Kompetenzen
- soziale Kompetenzen → Kompetenzen
- Stellenbeschreibung 23, 25, 28, 64, 146
- Stress 42, 59, 102, 130, 134 ff., 142, 157, 183, 194, 198, 229
- Disstress 136 f.
 - Eustress 136 f.
- Team 58, 62, 81 ff., 86 ff., 90 ff., 95
- bildung 84 f., 91, 176, 231
 - entwicklung 69, 84 ff., 90 ff.
- Training 67 f., 77, 215, 239
- Trancearbeit 151
- Transfererfolg → Qualitätssicherung
- Überforderung 134 f.
- Unterforderung 59 f., 135
- Unternehmenserfolg 54, 58, 71, 233
- Unternehmenskultur 55, 82, 92, 95 ff., 99 ff., 154, 168, 180, 246, 253, 256
- Unternehmenstheater 99
- Unternehmenswerte 37, 53, 97, 105 f., 112 ff.
- Unternehmensziele 27, 63, 105 f., 205
- Vertrauen 47, 59, 78, 84 ff., 91 ff., 101 ff., 113, 142 ff., 149, 180, 224, 253
- Vorsorge → betriebliche Gesundheitsförderung
- W-Fragen → Fragetechniken
- Werte 37, 53, 73, 82, 90 ff., 106, 112 ff., 172, 203, 238, 246

Ziele 63 ff., 82 ff., 96, 116, 121, 152 f.,
170 f., 179, 224 ff., 242 ff., 251
Zielklärung 83, 197, 225 f., 235

Zielvereinbarung 29, 49, 61 ff., 64, 105,
117, 180, 240 ff., 249 ff.
zirkuläres Fragen → Fragetechniken
Zuhören 45, 149, 188 ff., 224

