

stepcoaching.

aktuell

01 / 2007

Editorial



Seit 2002 - dem Jahr der Gründung von stepcoaching - konnte ich in vielen Gesprächen erfahren, daß das Coaching als Managementtechnik in den Unternehmen auf großes Interesse trifft. Man weiß heute, daß die Mitarbeiterfähigkeiten zu **dem** ausschlaggebenden Wettbewerbsfaktor geworden sind.

„stepcoaching aktuell“ hat sich daher zum Ziel gesetzt, die Einsatzmöglichkeiten des Coachings im modernen Management zu beschreiben und über aktuelle Erkenntnisse aus Managementforschung und Coaching-Praxis zu berichten. Die Themen werden so gewählt, daß Sie in der betrieblichen Praxis einen direkten Nutzen haben. Wenn ein Thema Sie besonders interessiert, rufen Sie mich an unter

09534- 173 158

und diskutieren Sie mit mir darüber.

Ihr

Hartmut Stepputat

Das Mitarbeitergespräch

Modernes Führungsmittel zahlt sich aus

Miteinander zu reden war schon immer besser als übereinander. Diese Binsenweisheit setzt sich auch in der modernen Personalführung durch. Zu besonders positiven Ergebnissen für die Unternehmenskultur führt das in regelmäßigen Intervallen durchgeführte „Mitarbeitergespräch“.

Das Mitarbeitergespräch bietet Führungskräften und Mitarbeiterinnen die Möglichkeit, sich durch regelmäßiges gegenseitiges Feedback weiterzuentwickeln. Es dient als wesentliche Grundlage der Mitarbeiterbeurteilung und fördert Motivation und Zusammenarbeit im Sinne der Unternehmensziele. Werden beim Mitarbeitergespräch allerdings Fehler gemacht, kann es zu innerer Kündigung oder gar zum Verlust qualifizierter Kräfte kommen.

Um ein solches Gespräch auch förderlich und konstruktiv führen zu können, müssen daher einige Grundregeln (*siehe unten*) beachtet werden. Sie erleichtern es dem Vorgesetzten beispielsweise, Schwächen auch konkret anzusprechen und damit wenig hilf-

reiche „Scheinbeurteilungen“ zu vermeiden.

Begleitung durch Coaching

Ein effektiv geführtes Mitarbeitergespräch stellt gewisse Anforderungen an den Vorgesetzten. Um einen Mitarbeiter gut fördern und fair beurteilen zu können, muß man selber fest im Sattel sitzen. Zu großes Harmoniebedürfnis und mangelnde Konfliktbereitschaft verhindern nicht nur die konkrete Kritik, sondern machen auch ein Lob unglaublich unwürdig.

Daher ist es bei der Neueinführung dieses Führungsmittels oder bei auftretenden Unsicherheiten sinnvoll, die Vorgesetzten durch einen Coach begleiten zu lassen. Er kann mit relativ geringem Mitteleinsatz z.B. durch Rollenspiele Fehler erkennen und abstellen und damit die Verhaltenssicherheit der Führungskräfte erheblich steigern. Da das Mitarbeitergespräch auch auf die Weiterentwicklung der Führungskräfte zielt, muß das Feedback der Mitarbeiter ernst genommen und ausgewertet werden.

Checkliste Mitarbeitergespräch

1. Kündigen Sie den Termin rechtzeitig an und fordern Sie den Mitarbeiter auf, auch ein Feedback für Sie vorzubereiten.
2. Bereiten Sie sich schriftlich vor. Legen Sie klare Beurteilungskriterien fest, die für alle gelten.
3. Gestalten Sie die Gesprächssituation angenehm: am Besprechungstisch bekommt man besser Kontakt als am Schreibtisch.
4. Beginnen Sie mit den Stärken des Mitarbeiters, das erleichtert den Einstieg.
5. Kritisieren Sie so, daß Sie Veränderung fordern, signalisieren Sie aber auch, daß Sie Entwicklung zutrauen.
6. Lassen Sie den Mitarbeiter zu Ihrer Kritik Stellung beziehen und führen Sie darüber Protokoll.
7. Zeigen Sie sich offen für das Feedback des Mitarbeiters und führen Sie auch hierüber Protokoll.

Die Betriebsübergabe im Mittelstand

Eine Aufgabe mit psychologischen Fallstricken

Von Außen sieht es so aus, als stünde etwas verklärt Schönes ins Haus: die Übergabe des Kommandos an die nächste Generation. Doch viele Betriebe nehmen in dieser Phase schweren Schaden, weil die psychologische Brisanz des Wechsels massiv unterschätzt wird.



Die Psychologie kennt bestimmte Ereignisse, die bei allen Menschen unabhängig von Ihrer Ausstattung zu extremem Stress führen.

Zu diesen Ereignissen zählen nicht nur der Wechsel in den Ruhestand, sondern auch die Über-

nahme einer exponierten Führungsaufgabe. Beide Ereignisse gehören untrennbar zur Betriebsübergabe und stehen damit für ihre psychologische Brisanz bei den Protagonisten des Wechsels. Aber auch Management, Mitarbeiter und Kunden werden stark beansprucht. Es entsteht ein Gebräu von Ängsten, Empfindlichkeiten und Kränkungen mit dem nur die Wenigsten so gut umgehen können, daß nach vollzogenem Wechsel alle Beteiligten zufrieden sind.

Einmal im Leben

Hinzu kommt, daß die meisten der handelnden Personen eine Aufgabe zu bewältigen haben, die sich Ihnen nur einmal im Leben in dieser Rolle stellt. Es gibt also keine Sicherheit aus Lebens- oder Berufserfahrung und in Studium oder Ausbildung konnte man diese Aufgabe bislang auch nicht erlernen.

In der Familie am schwierigsten

Dabei spielt es durchaus eine Rolle, ob man den Betrieb an den Nach-

wuchs weitergibt, ihn fremdverkauft oder an das eigene Management veräußert (MBO). Mit den größten seelischen Belastungen muß in der Regel beim innerfamiliären Übergang gerechnet werden. Denn gerade hier treten häufig Wechselwirkungen mit Familien-, Partnerschafts- oder Erziehungsproblemen auf, die die Brisanz noch erhöhen.

Coaching extrem sinnvoll

Da es ohne externe Hilfe in der Übergabephase häufig zu emotionalen Verletzungen der Beteiligten kommt, die einen sinnvollen Wechsel erschweren oder gar verhindern, ist die rechtzeitige Hinzuziehung eines Coaches extrem sinnvoll. Ein mit der Problematik vertrauter, psychologisch geschulter Coach kann auf die Fallstricke hinweisen und mit den Beteiligten einen konstruktiven Interessenausgleich erarbeiten, der am Ende allen hilft. Focus ist in dieser Arbeit aber nicht nur die Vermeidung von Verletzungen, sondern in aller erster Linie der respektvolle und würdige Umgang mit den Gefühlen der Parteien.

Die häufigsten Fehler bei der Betriebsübergabe

- ▶ Entscheidung und Kommandowechsel werden zu lange hinausgezögert.
- ▶ Die Kinder werden nicht gewonnen sondern verpflichtet.
- ▶ Die „Nachfolger“ dürfen keine Fehler machen.
- ▶ Die nächste Generation wird nicht lustvoll an ihre Aufgabe herangeführt.
- ▶ Die „alte“ Generation lässt nicht wirklich los, die „Jungen“ werden demotiviert.
- ▶ Sachebenen und Beziehungsebenen werden häufig vermischt.

Unternehmen verschwenden 85 Tage

Die Unternehmensberatung Czipin & Proudfoot kommt in einer international angelegten Studie zu der Erkenntnis, daß in deutschen Unternehmen aufgrund von Führungsproblemen 39% der Arbeitszeit verschwendet wird.

Die durchschnittliche internationale Quote liegt gar bei 43%. Als Hauptursachen für nicht genutzte

Arbeitsproduktivität nennen die Autoren mangelnde Planung und Kontrolle sowie fehlende Aufsicht und Führung der Mitarbeiter. Im Vergleich zu anderen Ländern werde in deutschen Unternehmen außerdem nicht genug kommuniziert. Allein 11% des Defizits werden auf mangelnde Arbeitsmoral oder fehlende Mitarbeitermotivation zurückgeführt. Diese Ergebnisse zeigen deutlich,

welche erheblichen Produktivitätsreserven durch eine verbesserte Mitarbeiterführung aktiviert werden könnten. Der Knackpunkt dabei bleibt allerdings das Management, denn nur 55% der befragten deutschen Manager glauben, daß in ihrem Unternehmen die Arbeitsproduktivität noch gesteigert werden könnte.

Quelle: FAZ vom 11.03.02

Wer ständig unter Strom steht, brennt aus

Eine Studie des psychologischen Instituts der Universität Bonn nennt beunruhigende Zahlen: danach ist jeder 4 Manager oder Freiberufler arbeitssüchtig .

Die Arbeitssucht scheint sich unter steigenden beruflichen Anforderungen mehr und mehr auszuweiten. Symptome sind: verarmtes Privatleben, Gereiztheit im Beruf, Partnerschaftsprobleme, Schlafstörungen, chaotisches Essverhalten und Verdauungsstörungen.

Einstieg fließend

Der Einstieg in die Verhaltensstörung ist fließend und meist von der Umwelt auch noch positiv begleitet. Berufliches Engagement und Erfolg führen zu erhöhtem Sozialprestige, weshalb gerade soziale Aufsteiger besonders gefährdet sind. Die Folgen für die Unternehmen sind erheblich. Übermotivier-



te oder gar arbeitssüchtige Menschen verschlechtern die Stimmung. Sie arbeiten mit Vorwürfen, Schuldzuweisungen und gehen mit ihrer Arbeitskraft selbstzerstörerisch um.

Spätestens nach 5 Jahren sind sie ausgebrannt und erkranken seelisch oder körperlich. Die Symptome sind auf allen Führungsebenen zu beobachten, von der überidentifizierten Sekretärin bis zum ständig unzufriedenen Chef. Dabei ist das Einschreiten für das Umfeld schwierig. Schnell gilt man als Bremser, Faulpelz oder unmotivierter Mitarbeiter. Vorgesetzte geraten in Verdacht, nicht erfolgsmotiviert zu sein.

Ausstieg braucht Hilfe

Der Ausstieg ist allein nur selten zu schaffen. Ein Coach kann hier helfen, denn die Ursachen für die Arbeitssucht liegen tiefer. Über Verhaltenstrainings kann der Weg zurück zur Selbststeuerung gefunden werden. Doch wesentlich ist vor allem, daß neben dem beruflichen Engagement auch ein gleichwertiger privater Ausgleich gefunden wird.

Lebensmitte: Zeit für eine erste Bilanz

Sinn der zweiten Hälfte des Lebens ist der Blick nach Innen

In der biologischen Lebensmitte, also zwischen Ende 30 und Anfang 40, begegnen viele Menschen unvorbereitet der Frage nach dem Sinn des Lebens. Wird diese Fragestellung auch von der Umwelt oft als beängstigend und destabilisierend empfunden, so liegen doch für das Individuum erhebliche Chancen in einer ernsthaften Auseinandersetzung mit diesem Thema.

Der Psychoanalytiker C.G Jung bezog Stellung: „Wir können den Nachmittag des Lebens nicht nach dem selben Programm leben wie den Morgen.“ Das bestätigt sich, wenn man eine erste Bilanz zieht, was im eigenen Leben stimmt und was nicht. Prüfsteine sind die Partnerschaftssituation, die Berufswahl und die Sinnhaftigkeit eigenen Handelns, und nicht

selten entdecken sich die Menschen in der Lebensmitte selber neu. Jung sprach schon 1930 von einer „bedeutenden seelischen Veränderung“ in dieser Lebensphase, die bei allen Beteiligten zu Verwunderung und Beängstigung führen kann.

Sinn: „der Kulturzweck“

Als eigentlichen Sinn der zweiten Lebenshälfte sieht Jung den „Kulturzweck“, also die verstärkte Hinwendung zu den inneren Welten der Seele. Das klingt im ersten Moment vergeistigt oder entrückt, bietet dem Individuum aber ganz konkrete, neue Entwicklungschancen. Während die Entscheidungen der ersten Lebenshälfte stark bestimmt waren von der sozialen Herkunft und dem Einstieg in die Berufswelt, steht in der Lebensmitte die Möglichkeit zu einer individuellen Neu-

orientierung ins Haus. Ein Coach kann helfen, die Veränderungen ernsthaft zu begleiten und die Chance zur Neuausrichtung des Lebens zu nutzen.

Die Psychologen Havighurst, Erikson und Gould sehen in dieser Lebensphase folgende Aufgaben:

- ▶ Entwicklung zu mehr Eigenständigkeit und Unabhängigkeit
- ▶ Übernahme der Schutz- und Versorgungsfunktion für die eigenen Eltern
- ▶ Überwindung der Zentrierung auf die eigene Familie
- ▶ Aufgabe der Illusionen über sich selbst und realistische Bewertung eigener Stärken und Schwächen

Werden diese Aufgaben vernünftig gelöst, ist man in der Lage, das Leben realistischer und leichter zu nehmen.

Quelle: PSYCHOLOGIE HEUTE 4/2002

Coaching für den Vorstand

Beratung von außen optimiert die Vorstandsarbeit

Vorstände werden im Idealfall von kompetenten starken Persönlichkeiten gebildet, die ihre Fähigkeiten zum Wohle des Unternehmens einsetzen. Dabei sind Interessenunterschiede und Strategiedifferenzen vorprogram-

miert. Da die Vorstandsmitglieder als handelndes System verstanden werden, zielt das Executive Coaching auf die Weiterentwicklung des Systems Topmanagement.

Zweck der gemeinsamen Arbeit ist es, eine gute Balance zwischen Wettbewerb und Kooperation der Vorstandsmitglieder zu finden und ihre Selbststeuerungskompetenz zu verbessern. Davon profitieren auch die nachgeordneten Führungsebenen, denn der Vorstand gewinnt an Stärke und Glaubwürdigkeit und verbessert somit seine Führungsqualität.

Methoden

Im Abstand von 6 bis 8 Wochen beschäftigen sich die Vorstandsmitglieder in gecoachten eintägigen Workshops mit den Wegen der Entscheidungsfindung und der Verbesserung der Vorstandskommunikation. Arbeitsteilung und Koordination im Vorstand und Umgang mit unterschiedlichen Positionen sind dabei die zentralen Themen. In der

Vorbereitung der Workshops werden in Einzelgesprächen mit dem Coach Themen, Prioritäten und aktuelle Wahrnehmungen vorgeklärt. Selbstbeobachtung und Reflexion helfen, die eigene Position zu erkunden.

Das Vorstand coaching zielt nicht auf die Veränderung der Vorstände, sondern darauf, daß man sich so akzeptiert, wie man ist.

Ziele

Ziel ist demnach, zu erfahren, wie die anderen Vorstände zu wesentlichen Unternehmensfragen stehen, wo es Übereinstimmungen und Differenzen gibt. Darüber hinaus gilt es zu erarbeiten, wie Entscheidungen durch den Vorstand gefällt werden und wie er sich selbst organisiert, also wie und wann er zusammentritt und welche Kommunikationsroutinen als notwendig und hinreichend vereinbart werden.



Die Erfüllung der verantwortlichen Aufgabe kann durch Coaching erleichtert und verbessert werden.

Die Vorgehensweise weicht von den gängigen Methoden des Einzel-

... hilfreich,

- ▶ wenn neu zusammengetretene Vorstände ohne großen Zeit- und Reibungsverlust handlungsfähig werden wollen.
- ▶ wenn alle Mitglieder der Unternehmensführung willens sind, sich auf einen Entwicklungsprozess einzulassen und das Mandat für den Coach von allen befürwortet wird.
- ▶ wenn die Vorstandsarbeit dringend verbesserungswürdig ist und sich kraft- und zeitraubende Rituale wiederholen.
- ▶ wenn Vorstandsmitglieder mehr gegeneinander als miteinander arbeiten.
- ▶ wenn Grundsatzkonflikte die Handlungsfähigkeit der Unternehmensführung beeinflussen.

... sinnlos,

- ▶ wenn kein Interesse mehr besteht, die Kooperation mit den Kollegen der Unternehmensleitung fortzusetzen.
- ▶ wenn es dazu dienen soll, die Machtbalance im Vorstand zu Gunsten eines Einzelnen zu verschieben.
- ▶ wenn der Vorstand die dafür notwendige Zeit — mindestens vier bis sechs Tage im Jahr — nicht aufbringen will.

Quelle: Harvard Business manager
4/2002

Haben Sie noch Fragen?
Rufen Sie mich an:



Hartmut Stepputtis
Diplom-Pädagoge

Seeleite 3
D - 96106 Ebern
Telefon: 09534 - 173 158
Fax: 09534 - 173 164
Handy: 0179 - 20 15 698
E-Mail: hs@stepcoaching.de