

Schnelle und nachhaltige Ergebnisse in Beratung und Training

Focused Coaching on-the-job

Die Erfolgsstory der zielorientierten Entwicklung von Führungskräften im IPZ

Coaching in Unternehmen ist als „vertrauliche Therapiemaßnahme“ nicht immer im besten Ruf. Bei Trainingsangeboten wird mangelnde Praxisnähe beklagt. Die Führungskräfte können nur hoffen, dass ihren Leuten die richtigen Werkzeuge beigebracht werden. Sicher sind sie nicht.

„Focused Coaching on-the-Job“ bietet als **integrierte Maßnahme einen ganz neuen Ansatz**. Praxisbewährte Aspekte von Coaching und Training werden verbunden und durch eine enge **Einbindung der Führungskräfte**, sowie die maximale Nähe zur laufenden Praxis perfektioniert. Durch die gleichzeitige **Realisierung von Verbesserungen** in der Gesamtorganisation werden neue Wirkungsgrade von PE-Maßnahmen ausgelotet und eine **simultane Bereichsentwicklung** gestaltet.

Ein Erfahrungsbericht aus dem Internationalen Postzentrum, Frankfurt am Main.

Die Mitarbeiter wollen Führung: Die Auswertung der Mitarbeiterbefragung 2006 im IPZ machte deutlich, dass die Mitarbeiter sich mehr und aktivere Führung von ihren Vorgesetzten wünschen. Die Ergebnisse waren zwar vergleichbar mit den Werten anderer Produktionsstätten

Handeln dringend notwendig“, macht Uwe Vollprecht, Leiter Produktion des IPZ, deutlich. Ein eintägiges Führungstraining mit dem Ziel der Verbesserung der Kommunikation zu den Mitarbeitern war schnell konzipiert, stieß aber nicht auf Zustimmung: „Mir war schnell klar, dass die Qualitäten meiner Führungskräfte zu unterschiedlich sind, als dass eine einheitliche Maßnahme mit der Gießkanne entscheidenden Fortschritt bringen würde“.

Gemeinsam mit der Personalleiterin Gabriele Wenning und dem externen Berater Olaf Heger wurde der Gedanke des „Focused Coaching on-the-job“ geboren.

Ziel der Gesamtmaßnahme: Die passgenaue Weiterentwicklung der unteren Führungsebene, der Team-Koordinatoren (TeKo's) definiert aus den Bedürfnissen der Zielgruppe selbst und deren direkten Vorgesetzten. Leitmotiv war die die spürbare Verbesserung der Gestaltung aktiver Führungsaufgaben durch die TeKo's. **Nachhaltigkeit durch Integration der Vorgesetzten:** Neben dem

Abschied von „Trainings von der Stange“ stand für die Initiatoren die Nachhaltigkeit der Maßnahme im Vordergrund. Jeder direkte Vorgesetzte der TeKo's hatte die Aufgabe, eine konkrete Zielhierarchie für das Coaching und für die Zeit danach(!) zu entwickeln. Die Abstimmung der Ziele mit den Wünschen der TeKo's wurde dann unter Moderation von Olaf Heger vorgenommen. So herrschte Klarheit auf allen Seiten.

Praxisorientierung im laufenden Betrieb: Eine weitere Besonderheit des Projektes: Coaching wurde hier nicht als eher rückwärtsgewandte Auseinandersetzung mit gewesenen Erfahrungen durchgeführt. Der Coach war als Beobachter in kritischen Situationen persönlich dabei. Unterstützung gab es zudem durch die Vor- und Nachbereitung kritischer Führungssituationen.

„Ich stehe Trainings eher kritisch gegenüber, diese Maßnahme aber hatte genau die Praxisnähe, die ich sonst vermisst habe.“ Rudi Weber, Schichtleiter im IPZ.

(Forts. Seite 2)

*„Ich stehe Trainings ja eher kritisch gegenüber. Diese Maßnahme hier hatte genau die Praxisnähe, die ich sonst vermisst habe.“
Rudi Weber, Schichtleiter im IPZ.*

der Deutschen Post, doch: „mich hat das Ergebnis nicht zufrieden gestellt. Das Verbesserungspotenzial war klar zu erkennen und schnelles

5 Punkte, die den Unterschied machen:

1: Vorgesetzter und Coachee fokussieren gemeinsam.

Vorgesetzter, Coachee und Coach definieren Ziele, Inhalte und anspruchsvolle Situationen, die den Rahmen für das Coaching bilden. Ziel: Klarheit bei allen Beteiligten.

2: Coaching „mitten im Geschehen“.

Mit seinem Coach geht der Coachee geplant und gut vorbereitet in an-

spruchsvolle Gruppen- und Einzelsituationen. Diese werden im Anschluss gemeinsam reflektiert. Der Coach gibt direkt Hilfestellung.

3: Nachhaltigkeit durch sofortige Umsetzungsplanung.

Im Auswertungsgespräch mit dem Vorgesetzten werden weitere Entwicklungsziele für den Coachee definiert, Messkriterien und Messpunkte vereinbart.

4: Offene Kommunikation und Transparenz. Jeder Mitarbeiter sieht es „mit eigenen Augen“: Auch der Chef arbeitet an sich! Coaching etabliert sich als „ganz normale Lernen“, eben on-the-job.

5: Veränderungen sofort spürbar. Die Mitarbeiter erleben im eigenen Arbeitsumfeld, dass sich „was tut“. Identifizierte Veränderungspotenziale werden sofort umgesetzt.

hs:results-print

12 - 2008

„Focused Coaching on-the-job“: Die Erfolgsfaktoren:

- Commitment des Managements zur Maßnahme
- Enge Abstimmung zwischen Coach und Management
- Management lebt Veränderungswillen vor
- Transparenz des Verfahrens für alle Beteiligten
- Eindeutige Klärung jedes Coaching-Auftrages
- Konkrete Maßnahmenplanung im Nachgang
- Klare Kommunikation vor, während und nach dem Projekt
- Enge Einbeziehung des Betriebsrates

„Mir war schnell klar, dass die Qualitäten meiner Führungskräfte zu unterschiedlich sind, als dass eine einheitliche Maßnahme mit der Gießkanne entscheidenden Fortschritt bringen würde“.

Uwe Vollprecht, Leiter Produktion

Schnelle und nachhaltige Ergebnisse in Beratung und Training

Focused Coaching on-the-job

Simultane Entwicklung von Individuum und Organisation

(Fortsetzung von Seite 1): „Die Auseinandersetzung mit der Formulierung der Ziele für die Teko's war eine echte Herausforderung. Die Unterstützung durch den Coach war dabei sehr hilfreich.“ Michael Luckhardt, Schichtleiter im IPZ.

Gerade die heißen Eisen wurden angepackt: Die Themen der Coachings waren unterschiedlich. Gemeinsam mit den Führungskräften definiert, ging es z.B. um:

- die Lösung von Konflikten zwischen Mitarbeitern,
- die Klärung von Konflikten mit Vorgesetzten,
- die Motivation von schwierigen Mitarbeitern,
- die Verbesserung von Beziehung zu angrenzenden Bereichen,
- die Durchführung von schwierigen Personalgesprächen.

In Einzelfällen wurde auch die Beziehung zur eigenen Führungskraft bearbeitet und konnte verbessert werden. Durch die vorherige Definition der Themenfelder wurde sichergestellt, dass sich niemand verstecken konnte.

Night on earth: „Das Projekt war nicht nur von der Arbeitsintensität eine Herausforderung. Gerade die Arbeit in der Nachtschicht war für mich eine ganz neue Erfahrung“. Dem externen Berater Olaf Heger war es wichtig, dass sich die zu coachenden Führungskräfte den tatsächlich schwierigen Situationen in ihrer Arbeitspraxis stellen. „Und wenn die anspruchsvollen Mitarbeiter in der Nachtschicht unterwegs waren, haben wir halt dann gecoacht.“

Glaubwürdigkeit durch Vorleben: „Die Zielgruppe der Maßnahme waren die Team-Koordinatoren. Wir mussten uns aber auch an die eigene Nase fassen. Die Rückmeldung der zu

geringen Präsenz im Betrieb durch die oberen Führungskräfte haben wir uns zu Herzen genommen“ Henning Graf Grote, Produktionsleiter Import / Mailterminal im IPZ.

Klare und transparente Information: „Uns war wichtig, keine Geheimmaßnahme zu initiieren. Alle Beteiligten und auch angrenzenden Bereiche waren über die Ziele der Maßnahme informiert“ erläutert Uwe Vollprecht. Deswegen wurden zum Start nicht nur die Führungskräfte der angrenzenden

„Die Auseinandersetzung mit dem Formulieren der Ziele für die Teko's war eine echte Herausforderung. Die Unterstützung durch den Coach war dabei sehr hilfreich.“

Michael Luckhardt, Schichtleiter im IPZ.

Bereiche informiert, sondern auch der Betriebsrat eingestimmt.

Psst.: Vertraulichkeit auf Wunsch: Anders als üblich wurde beim „Focused Coaching on-the-Job“ im IPZ maximale Offenheit vereinbart. Alles, was im Coaching besprochen und vereinbart wurde, spiegelte man auch an die Organisation zurück. Gleichwohl konnte der Coachee jederzeit auf Vertraulichkeit pochen. „Das jetzt bleibt aber unter uns“ verlangten nur zwei von 28 Tekos; viel weniger,

als ursprünglich angenommen. Die Stimmung war dabei eher: „Es ist wichtig, dass das endlich mal auf den Tisch kommt.“

Überzeugungsarbeit: Wenn man dann die wirklich heißen Themen anpackt, bleiben auch kritische Stimmen nicht aus. Manchmal wurde beklagt, dass die Mitarbeiter über die Maßnahme nicht hinreichend informiert waren. Hier wurde der Betriebsrat aktiv gesteuert nach. Auch waren nicht alle Teko's von Beginn an von „ihrer“ Coaching-Maßnahme überzeugt. Nach Beendigung des Projektes gab es von allen Beteiligten durchweg gute Noten.

Ende gut... der Abschluss-Workshop: Alle Erkenntnisse, die das Projekt geliefert hatte, wurden nach Abschluss an die gesamte Führungscrew zurückgespielt. Gemeinsam einigte man sich auf weitergehende Maßnahmen, um die konsequente Weiterverfolgung der erreichten Ziele zu gewährleisten.

PS: Rapide Veränderungen nicht nur bei der Zielgruppe: Durch die enge Abstimmung zwischen Coach und dem Management konnten Mängel und Probleme in den Abläufen der Organisation schnell identifiziert und abgestellt werden. Die Feedback-Kultur zwischen den Führungsebenen ist belebt und bereichert worden.

„Das Besondere ist, dass wir dort, wo die Probleme anfallen, unterstützt werden. Wegducken ist nicht mehr möglich. Endlich gehen wir an die unangenehmen Aufgaben heran. Auch für mich ein hartes aber sehr lohnendes Stück Arbeit“. Axel Huthmann, Sachgebietsleiter Mailterminal ist von „Focused Coaching on-the-job“ überzeugt.

Olaf Heger, hegerplus

hs:results-print

12 - 2008

„Das Besondere ist, dass wir dort, wo die Probleme anfallen, unterstützt werden. Wegducken ist nicht mehr möglich. Endlich gehen wir an die unangenehmen Aufgaben heran.“

*Axel Huthmann,
Sachgebietsleiter Mailterminal*

hs:results

Das Ergebnis zählt

Olaf Heger

M.A. Kommunikationswissenschaften

Josephinenstraße 25c
45131 Essen

Mobil +49 (0) 173 . 52 77 227
Ruf +49 (0) 201 . 45 54 029
Fax +49 (0) 201 . 44 20 09

olafheger@hs-results.com
www.hs-results.com

www.hegerplus.de

Acht Schritte zum Erfolg:

Beachten Sie folgende acht Schritte bei der Einführung von Focused Coaching on-the-job:

1. Auftragsklärung mit dem Management
2. Informieren und Einbeziehen der angesprochenen Bereiche
3. Die Führungskräfte an Bord holen
4. Zielklärung durch Vorgesetzten, Coach und Coachee
5. „Focused Coaching“ am Arbeitsplatz (0,5 - 1 Tag).
6. Review, weitere Ziel- und Aktionsplanung durch Vorgesetzten, Coachee und Coach
7. Auswertungs-Workshop mit allen Beteiligten
8. Feedback der gewonnenen Erkenntnisse an das Unternehmen



Der Autor: Olaf Heger