



Dipl.päd. Cosima Kücher

Coaching im Rahmen der Personalentwicklung für Führungskräfte

Erweiterung von Führungskompetenz durch Coaching

Mai 2009

LESERPROBE

Dipl. päd. Cosima Kuchler

Coaching im Rahmen der Personalentwicklung für Führungskräfte

Erweiterung von Führungskompetenz durch Coaching

Hannover, Mai, 2009

wik-werbung, Ritter+Krause GbR

Rubensstraße 5, 30177 Hannover

cosima.kuechler@wik-werbung.de

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle dadurch begründeten Rechte, insbesondere die Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von Abbildungen, der Funksendung, der Wiedergabe auf photomechanischem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Abbildungsverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	5
1. Einführung in die Thematik	6
2. Neue Anforderungen/Veränderungen der Arbeitswelt	10
2.1 Vom Taylorismus zum Lean Management	10
2.1.1 Grundstrategien des Lean Management	14
2.1.2 Aufgabenverlagerung: Delegation als Merkmal des Lean Management ..	15
2.1.3 Die Veränderungskultur: Unternehmen als Familie	16
2.2 Neue Anforderungen an Führungskräfte: Kompetenz als Herausforderung	17
2.3 Zusammenfassung	21
3. Führung als Kommunikations- und Motivationsinstrument	23
3.1 Definition Führung	24
3.1.1 Strukturelle Führung	24
3.1.2 Interaktionelle-personale Führung	25
3.2 Führen durch Zielvereinbarungsgespräche- Management by Objectives	26
3.3 Kommunikation als Führungsaufgabe	29
3.4 Vorbildfunktion der Führungskräfte	30
4. Kompetenzen als Erfolgsfaktor für Führungskräfte	31
4.1 Zum Kompetenzbegriff	31
4.1.1 Fachliche Kompetenz	34
4.1.2 Methodenkompetenz	34
4.1.3 Sozialkompetenz	35
4.1.4 Persönlichkeits- Kompetenz	35
4.2 Kompetenzen einer zukunftsorientierten Führungskraft	37
4.3 KODE: Kompetenz-Diagnostik und Entwicklung als Grundlage für Coaching ...	42
5. Coaching für Führungskräfte im Kontext des Veränderungsprozesses	46
5.1 Entwicklung von Coaching und die Definitionsvielfalt des Begriffes	46
5.2 Die Funktionen und Zielsetzung von Coaching	50
5.3 Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Coaching	53
5.3.1 Begriffsbestimmung Personalentwicklung	53
5.3.2 Coaching als Bestandteil der Unternehmenskultur	57
5.3.3 Coaching unter erschwerten Bedingungen (Stress/Burn out)	58
5.4 Anforderungen an den Coach	60
5.4.1 Fachliche Kompetenzen	61
5.4.2 Persönliche Kompetenzen	62
5.4.3 Coaching durch den organisationsexternen Coach	64
5.4.4 Coaching durch den organisationinternen Coach	65
5.5 Die Praxis des Einzel- Coaching	66
5.5.1 Voraussetzungen des Coaching Konzeptes	66
5.5.2 Methoden und Techniken im Coaching	69

5.5.3 Der Coaching Prozess.....	75
5.5.4 Qualitätssicherung im Coaching.....	78
5.6 Coaching anhand eines fiktiven Fallbeispiels	82
5.7 Alter Wein in neuen Schläuchen? -Kritische Aspekte	87
5.8 Zukunft des Coaching.....	88
6. Abschließende Bemerkungen	91
Anhang.....	94
Literaturverzeichnis	95
Internetquellen.....	99
Eidesstattliche Erklärung	101

1. Einführung in die Thematik

Der Stellenwert des Begriffes Coaching hat im Laufe der letzten Jahre an Wert gewonnen. In den Vereinigten Staaten wurde Coaching bereits in den siebziger Jahren propagiert. In Deutschland hingegen entdeckte man Coaching als wichtiges Instrument der Personalentwicklung in Unternehmen erst Anfang der achtziger Jahre in der Managementliteratur und setzte es in die Praxis um. Heute dient dieses Personalentwicklungsinstrument Unternehmen als wichtiges *Hilfsmittel*, um den Unternehmensalltag bewältigen zu können.

Die momentane Situation der Unternehmen ist durch erheblichen Druck gekennzeichnet. Veränderungen in einem Unternehmen können als Herausforderungen betrachtet werden, wenn es um Umstrukturierungen geht. Im Rahmen von Veränderungsprozessen wird auch immer häufiger von Change Management¹ gesprochen. Das Gabler Lexikon für Wirtschaft definiert Change Management als *„die Strategie des geplanten und systematischen Wandels, der durch die Beeinflussung der Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und individuellem Verhalten zustande kommt, und zwar unter größtmöglicher Beteiligung der betroffenen Arbeitnehmer. Die gewählte ganzheitliche Perspektive berücksichtigt die Wechselwirkung zwischen Individuen, Gruppen, Organisationen, Technologie, Umwelt, Zeit sowie die Kommunikationsmuster, Wertestrukturen, Machtkonstellationen etc., die in der jeweiligen Organisation real existieren“* (Kraus, G&Becker-Kolle, C.&Fischer, T.; 2006, S.14 f.; zitiert nach dem Gabler Wirtschaftslexikon 1997, S. 2897). Veränderungsprozesse können als Chance gesehen werden, wenn Führungskräfte sich vorausschauend damit auseinandersetzen und schnell reagieren, indem sie alle Mitarbeiter aktiv in den Veränderungsprozess mit einbinden und das eigene Verhalten auf die Mitarbeiterorientierung legen.

Neue Produktions- und Managementsysteme erfordern Flexibilität; entsprechend den Aufgaben sollte die Handlungsfähigkeit und somit das Potential der Mitarbeiter stetig

¹ Auf den Begriff des Change Management soll im Folgenden nicht näher eingegangen werden, er stellt jedoch im Hintergrund des weiteren Verlaufes einen Oberbegriff für Veränderungsprozesse dar.

gesteigert werden. Die Mitarbeiter eines Unternehmens, zu denen auch die Führungskräfte zählen, sichern den Unternehmenserfolg. Sie sind das Potential und die verantwortlichen Pfeiler des Unternehmens. Effiziente Führung und Zusammenarbeit sind für ein Unternehmen unerlässlich, in dem die Verantwortung bei den Führungskräften liegt.

Mit der Setzung hoher Ziele, um Veränderungsprozesse effektiv zu bewältigen, wird gleichzeitig nach einer leistungsfähigen und intakten Gesundheit gefragt, weil erschöpfte Manager, erschöpfte Unternehmen bedeuten. Unternehmen sind immer mehr gegen äußere Einflüsse anfällig. Der auf den Einzelnen lastende Druck ist enorm. Führungskräfte erleben verstärkt Versagensängste, die auch mit der Sorge um ihren Arbeitsplatz verbunden sind. Ihre Arbeit erfordert totalen Einsatz. Dies wird für den einen zur Leichtigkeit und für den anderen zur unüberbrückbaren Barriere. Veränderungen im Denken und Handeln, sowie das Loslösen von veralteten Strukturen und Verhaltensweisen stellen für viele Führungskräfte eine enorme Belastung dar. Als lösungs- und ergebnisorientierte Beratung dient Coaching der Steigerung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit. Veränderte Führungsaufgaben, Führungskompetenzen und die Veränderung der Unternehmensumwelt lösen einen permanenten Druck bei Führungskräften aus, der nicht selten in Stress und im schlimmsten Falle in Burn out² übergehen kann. Im Kreis der beschleunigten, globalen Wirtschaftswelt laufen die Menschen in den Unternehmen immer schneller Gefahr *auszubrennen*. So kann Coaching auf der Führungsebene als wirksames psychologisches Instrument persönliches Verhalten und Einstellungen wirksam beeinflussen und nachhaltig ändern.

Damit Coaching erfolgreich durchgeführt werden kann, sollen die Anforderungen eines Coachs, der als *Sparringspartner* einer Führungskraft agiert, beschrieben werden, sowie weitere Erfolgsfaktoren eines Coaching-Konzeptes, die für das Coaching unerlässlich sind.

Individuelle Beratung und Betreuung für Führungskräfte sind wichtiger denn je, um die Leistungsfähigkeit zu steigern bzw. zu erhalten und um mit neuen, unbekanntem Situationen und Problemen besser umgehen zu können. Die Zielsetzung von Coaching

² Burn out beschreibt einen zunächst unerklärbaren Motivationsverlust der Betroffenen. Begriffsprägung durch Freudenberg (1974): Nachlassen bzw. Schwinden von Kräften oder Erschöpfung, durch übermäßige Beanspruchung der eigenen Energie, Kräfte oder Fähigkeiten. Das *Ausbrennen* ist ein schleichender Prozess, der sich über mehrere Monate hinweg ziehen kann.

ist infolge dessen die Weiterentwicklung von individuellen, kollektiven Lern- und Leistungsprozessen auf primär beruflicher Ebene.

Inhalt dieser Arbeit ist die Hinführung für Coaching-Anlässe, durch die Einführung des Lean (=schlank) Management-Konzeptes, das aufbauend durch beschriebene Maßnahmen, die neuen Anforderungen und benötigten Kompetenzen von Führungskräften hervorheben soll. Es soll herausgearbeitet werden, wie Coaching Führungskräften bei solchen Veränderungen hilfreich zur Seite steht, da Veränderungen auch immer mit einem Umdenken verbunden sind.

Folgende Fragen sollen innerhalb dieser Arbeit beantwortet werden:

- Welche Anforderungen müssen Unternehmen erfüllen, um den Wandel erfolgreich zu gestalten und welche Anforderungen resultieren daraus an die Mitarbeiter, insbesondere an die Führungskräfte?
- Welche Kompetenzen benötigt eine zukunftsorientierte Führungskraft?
- Mit welchen Veränderungen, welchem neuen Anforderungsprofil sehen sich Führungskräfte heute konfrontiert?
- Wie kann dem Druck der dynamischen Umwelt entgegengewirkt werden?
- Mit welchen Methoden wird im Coaching-Prozess gearbeitet?

Diese Arbeit beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit den Kompetenzanforderungen an Führungskräfte durch den Veränderungsprozess im Lean Management. Die geforderten Fähigkeiten der Führungskräfte, die dazu beitragen, den Wandel zu bewältigen und somit einem Unternehmen die Wettbewerbssicherheit geben, sollen durchgängig in dieser Arbeit durchleuchtet werden. Führungskräfte sind Menschen, die andere Menschen auf Ziele hinführen, die sich aus Unternehmenszielen heraus ableiten lassen. Auf dieser Grundlage soll der Begriff Führung als *Kommunikations- und Motivationsinstrument* dargestellt werden, um die Führung von Menschen durch Menschen in den Vordergrund zu stellen.³

³ Hierbei soll auf eine ausführliche Darstellung von Führungsstilen verzichtet werden. Der Schwerpunkt soll auf die Aspekte der personalen Führung gelegt werden, in Anlehnung an v. Rosenstiel. Zur Vertiefung siehe: Neuberger, Oswald (1995): Führen und geführt werden. 5. Auflage Stuttgart Enke Verlag

Das Personalentwicklungsinstrument Coaching soll im letzteren Teil durchleuchtet werden, um einen *Support* für Führungskräfte darzustellen, der ihnen helfen soll, um neue Herausforderungen, Veränderungen, Führungskompetenzen, die sie im Manageralltag begleiten, erfolgreich zu bewältigen. Dabei soll in dieser Arbeit nur auf das *traditionelle* Einzel-Coaching eingegangen werden⁴.

Anhand eines fiktiven Beispiels soll der Praxisbezug in dieser Arbeit hergestellt werden, um die theoretischen Erläuterungen weiterführend zu ergänzen. Schwerpunkt in diesem Beispiel ist es aufzuzeigen, dass Führungskräfte sich mit der zunehmenden Komplexität der Mitarbeiterführung auseinandersetzen müssen um mit Hilfe des Coachs positive Denk- und Verhaltensgewohnheiten in den Führungsalltag projizieren zu können.

⁴ Die Settings von Coaching finden in vielen verschiedenen Konstellationen statt. In Anlehnung an dieses Diplomarbeitsthema erscheint es sinnvoll, sich nur auf das Einzel-Coaching zu beziehen und die *Zweierbeziehung* innerhalb dieses Prozesses zu erläutern. Einzel-Coaching kann „on the job“ stattfinden und kann individuellen Bedürfnissen gerecht werden.

2. Neue Anforderungen/Veränderungen der Arbeitswelt

Durch zunehmende Konkurrenz und den kontinuierlichen Wandel auf dem heutigen Wirtschaftsmarkt, werden Unternehmen dazu *gezwungen*, ihre Produktions- und Managementsysteme neu zu strukturieren.

Strukturelle Veränderungen wie die internationale Ausrichtung des Wettbewerbs, kurze Zyklen der Produktinnovationen, starker Preis- und Kostendruck, sowie Erfolgs-, Anpassungs- und Zeitdruck kennzeichnen den Wirtschaftsmarkt. Produkt- und Dienstleistungsstrukturen ändern sich laufend durch die Nutzung neuer Technologien. (Werte-)Vorstellungen, die vor Jahren noch stabil in Unternehmen integriert waren, werden nun in Frage gestellt. Durch die rasche Beschleunigung verschiedenster Abläufe innerhalb des komplexen Weltmarktes, verändern sich gleichzeitig Verhaltensweisen und Einstellungen der Menschen und die damit verbundenen Kundenbedürfnisse.

2.1 Vom Taylorismus zum Lean Management

Lange Zeit wurde der Schwerpunkt auf die Massenproduktion gelegt (vgl. Born&Eiselin 1996 S. 96 f.). Dieses Konzept, besser bekannt als Taylorismus, hat zum Nachteil, dass genaue Arbeitsabläufe analysiert und anschließend standardisiert werden. Mitarbeiter ohne spezifische Berufsausbildung verrichten mit klaren Produktionsanweisungen einfachste Tätigkeiten, die von einer höheren Hierarchieebene kontrolliert werden. Die zu erbringende Leistung ist klar definiert, was sich negativ auf die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter auswirken wird.

Der Taylorismus ist geprägt durch:

- Komplexität
- Zu hohe Lagerbestände
- Geringe Nutzung verfügbarer Ressourcen
- Misstrauen seitens der Mitarbeiter und der Führung

Diese Merkmale des Taylorismus stimmen nicht mehr mit den Gegebenheiten der veränderten Umwelt überein. Der Generalschlüssel für die zukünftige Sicherung des

Unternehmenserfolges liegt in der Umsetzung einer großen Innovations- und Wandlungsfähigkeit. Daher ist eine Veränderung der Unternehmensorganisation und der Managementprinzipien notwendig, um sich den Anforderungen anzupassen und dem steigenden Wettbewerbsdruck entgegenzuwirken. Unternehmen müssen in der Lage sein, ihre Strukturen, Informationstechnologien und das Denken und Handeln ihrer Mitarbeiter auf Veränderungsprozesse auszurichten.

Mit Blick auf die eingangs genannten strukturellen Veränderungen wurde von Japanischen Unternehmen, mit Berücksichtigung auf kulturelle Unterschiede zur westlichen Welt, ein neues Management-Konzept geliefert, das fortan die Voraussetzung für ihre Produktionskonzepte lieferte (vgl. Bösenberg&Metzen, 1993, S. 27 ff.).

In der 1991 veröffentlichten Massachusetts Institute of Technology-Studie (MIT-Studie), in der japanische, amerikanische und europäische Automobilhersteller verglichen wurden, lieferten Womack, Jones und Roos Denkanstöße, wie japanische Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzielen⁵. Im Gegensatz zum Taylorismus, ist Lean Management ein geschlossenes System, welches das ganze Unternehmen umfasst und seinen Schwerpunkt auf die Kundenorientierung legt (vgl. Schöffner&Meissner, 1993 S. 6). Folglich wurde erkannt, dass ein Unternehmen nur durch Veränderungs- und Lernprozesse überleben kann.

Leane Unternehmen kennzeichnet ein besonderes Verhältnis zu den Kunden, den Lieferanten, den Mitarbeitern sowie eine ungewöhnliche Finanzstrategie (vgl. Bösenberg&Metzen 1993 S. 41). Es stellt den Menschen in den Mittelpunkt des unternehmerischen Geschehens, denn neue Technologien erfordern motivierte, mehrfach qualifizierte und lernwillige Mitarbeiter (vgl. Eidemüller 1993, S. 214 f.). Jeder Mitarbeiter sollte in den Prozess des Wandels aktiv mit eingebunden werden. Durch zusammengestellte Entwicklungsteams, ist das Unternehmen in der Lage, in kürzester Zeit, Kundenwünschen gerecht zu werden und speziell zugeschnittene Lösungen für individuelle Wünsche bereitzustellen (vgl. Bösenberg&Metzen 1993 S. 69 ff.).

⁵ siehe hierzu: James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Ross: The Machine that changed the world, New York, 1990, im deutschen: Die zweite Revolution in der Autoindustrie, 1991, Frankfurt am Main

Durch die Delegation von Aufgaben an einzelne Mitarbeiter und vor allem an Teams, ergeben sich daraus wesentlich flachere Hierarchien. Maximal drei bis vier Hierarchieebenen werden benötigt, um „eine menschenzentrierte Unternehmenskultur (...), kurze Arbeits- und Entscheidungswege zu unterstützen und die Beziehungen zwischen Unternehmensvision, -strategie und –Zielsetzungen zu einem praxisrelevanten Instrument werden zu lassen, das von allen Mitarbeitern miterlebt, mitgestaltet und mitgetragen wird“ (Mählck&Pankus, 1993, S. 20). Mitarbeiter können sich in der Gruppe identifizieren und es findet ein besserer Informations- und Kommunikationsaustausch statt (vgl. Born&Eiselin, 1996 S. 111f.).

Menschliche Arbeit, Eigenverantwortung und Teamarbeit stehen nun im Vordergrund. Von den Mitarbeitern wird universelle Einsetzbarkeit erwartet. „Die Mitarbeiter werden angeregt, ständig über weitere Verbesserungsmöglichkeiten nachzudenken, immer perfekter zu werden“ (Schäffner, Meissner 1993 S.8). Durch einen häufigen Arbeitsplatzwechsel⁶ im Unternehmen und die Integration „aller Mitarbeiter in das betriebliche Gesamtgeschehen“ (Schäffner&Meissner 1993 S. 23), wird die kontinuierliche Produktivitätssteigerung gesichert. Zum Integralen Bestandteil des Produktions- und Denkprozesses steht der Mitarbeiter, dessen Motivation und Befriedigung durch seine Arbeit die zentrale Philosophie des Unternehmens verkörpert. „Ziele und Werte müssen klar definiert und so verbindlich sein, dass die Mitarbeiter ihre Anstrengungen selbst anforderungsgerecht regulieren. Voraussetzung hierfür ist, dass die Mitarbeiter eine Autonomie besitzen, die es ihnen gestattet, ihre Arbeitsinhalte selbst zu kontrollieren und Entscheidungen selbstständig zu treffen“ (Eidemüller, 1993, S. 251). Dieser Ansatz beinhaltet nicht nur rein wirtschaftliche Aspekte, sondern auch soziale Faktoren. Hochmotivierte, zufriedene Mitarbeiter leisten weit mehr und durch effiziente Leistung wird mehr zum Unternehmenserfolg beigetragen.

Durch das *Wegfallen* der Kontrolle der Mitarbeiter im Lean Management, sowie neue Informations- und Kommunikationstechniken, werden Führungskräfte entlastet und die Zeit wird in die benötigte menschliche Führung der Mitarbeiter umgesetzt (vgl. Regnet, 1995 S. 47 f.). „Zentrale Voraussetzung für ein solches Verfahren, ist die Bereitschaft des Managements, den Mitarbeitern den Freiraum zu gewähren, im Rahmen ihrer

⁶ Job Rotation

Arbeitsorganisation, eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen und Maßnahmen einzuleiten“ (Schäffner&Meissner 1993, S. 27).

Lean Management basiert auf der Elimination jeglicher Verschwendung und auf dem „Just- in- Time Prinzip“ (Born&Eiselin 1996 S. 98 f.), um Produkte hoher Qualität schnell und effizient herzustellen, die individuell den Kundenwünschen angepasst sind. Durch die Umsetzung einer *Verschlinkung*⁷ der Unternehmensstrukturen sichert sich das Unternehmen eine wettbewerbsstabilere Position, „weil sie von allen Ressourcen weniger einsetzt als die Massenfertigung, weniger Personal in der Fabrik, die Hälfte der Produktionsfläche, die Hälfte der Investition in Werkzeuge, die Hälfte der Zeit für die Entwicklung eines neuen Produkts. Sie erfordert auch weit weniger als die Hälfte des notwendigen Lagerbestandes, führt zu viel weniger Fehlern und produziert trotzdem eine größere Vielfalt von Produkten als in traditionellen Fabrikstrukturen“ (Mählck&Panskus, 1993, S.13).

Doch auch im Managementbereich muss der ganzheitliche Ansatz zum Tragen kommen, um das angestrebte „Wir-Gefühl“ (Schäffner&Meissner 1993 S. 31) in die Praxis umzusetzen. Um eine erfolgreiche Umsetzung dieser neuen Produktionsstrategie und des neuen Managementsystems zu vollziehen, bedarf es zwingendermaßen, Änderungen in der Unternehmenskultur vorzunehmen. Unternehmenskultur und das Unternehmensklima werden zu einem notwendigen Wettbewerbsfaktor, denn „nur in einer aufgeschlossen und für alle Mitarbeiter ausgerichteten Unternehmenskultur, lassen sich Defizite aufholen und die weiteren kreativen Prozesse für die ständigen Verbesserungen als das Unternehmensziel einzuleiten“ (Loos, 1993 S. 157f.) Folglich ist es Aufgabe des Managements, die Arbeit so zu strukturieren, dass den Mitarbeitern vor Ort genügend Möglichkeiten zum Mitdenken und Mitentscheiden geboten werden, denn wenn das Führungsverhalten den veränderten Arbeitsstrukturen nicht angepasst wird, werden die angestrebten Ziele kaum erreicht werden können (vgl. Eidemüller, 1993 S. 215).

⁷ Diese Verschlinkung bezieht sich auf alle Bereiche des Unternehmens. Dafür bedarf es im Vorfeld einer Situationsanalyse, um die genauen Ursachen zu ermitteln. Siehe hierzu, Schäffner&Meissner 1993, S.10-12