

Aufgabenorientiertes Coaching in Organisationen

Ein Praxisbeispiel

Der Leiter der Personalentwicklung eines mittelständischen Unternehmens (ca. 1000 Mitarbeiter) und seine beiden MitarbeiterInnen haben von der Geschäftsleitung den Auftrag erhalten, einen Personalentwicklungsprozess für Führungskräfte zu initiieren und zu gestalten. Das Unternehmen ist in den vergangenen Jahren stark gewachsen. Die damit verbundenen Veränderungen und Umstrukturierungen haben Auswirkungen auf die Aufgaben der mittleren Führungsebene. Es gibt Unzufriedenheit und Spannungen aufgrund ungeklärter Verantwortungsbereiche. Die Abteilungen arbeiten teilweise nebeneinander her, was zu Doppelarbeiten, hoher Belastung und Unzufriedenheit der Mitarbeiter führt. Auch das Kommunikationsverhalten gegenüber den Mitarbeitern führt zu Spannungen. Aus Sicht der Unternehmensleitung muss sich das Führungsverständnis der mittleren Führungskräfte ändern.

Der Auftakt soll ein Workshop zum Thema „Grundlagen der Führung in unserem Unternehmen“ sein, in dem die Geschäftsleitung die Strategie und Leitlinien der Führung erarbeiten will. Gleichzeitig sollen die Ziele und Anforderungen an den Personalentwicklungsprozess für die mittleren Führungskräfte konkretisiert werden. Bislang sind die teilweise recht unterschiedlichen Vorstellungen zum Thema „Führung“ eher in den Köpfen der Geschäftsleitung; es gibt jedoch kein explizites gemeinsames Verständnis, das als Grundlage für einen Personalentwicklungsprozess geeignet wäre.

Das Team der Personalentwicklung soll den Workshop gestalten und moderieren, hat jedoch keine Erfahrungen in der Gestaltung solcher Prozesse. Die Personalentwicklung ist als eigenständiger Bereich seit einigen Monaten im Aufbau begriffen. Das Team ist noch nicht lange im Unternehmen. Vom Erfolg des Workshops hängen auch die Akzeptanz der Personalentwicklung und der Erfolg des weiteren Personalentwicklungsprozesses ab.

Der Leiter der Personalentwicklung und seine MitarbeiterInnen sind unsicher, wie sie diesen Workshop und den weiteren Prozess gestalten wollen. Sie sind es nicht gewohnt, mit der gesamten Unternehmensleitung zu arbeiten.

Wir vereinbaren ein **Aufgabenorientiertes Coaching** im Umfang von drei Tagen, um den Workshop gemeinsam vorzubereiten und damit die Grundlagen für die Akzeptanz und den Erfolg des weiteren Personalentwicklungsprozesses zu schaffen.

Welche Kompetenzen und Ressourcen sind notwendig?

Im Coaching arbeiten wir zunächst an einem **Gesamtverständnis der Unternehmenssituation**. Wir schauen uns organisatorische Strukturen und die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Bereichen an. Gleichzeitig reflektieren wir Einflussfaktoren der Unternehmenskultur, die das Verständnis zum Thema „Führung“ ganz wesentlich mitbestimmen. Dazu gehören auch die Beziehungen zwischen den Mitgliedern der Geschäftsleitung. Durch unsere Arbeit entwickelt das Team der Personalentwicklung ein ganzheitliches Verständnis der Faktoren, die den Erfolg des Workshops und des zu gestaltenden Personalentwicklungsprozesses beeinflussen.

Vor diesem Hintergrund entwickeln wir die Ziele des Workshops und einen groben Fahrplan. Diese Ergebnisse stimmt das Team mit seinem Auftraggeber ab.

In der detaillierten Vorbereitung des Workshops entwickeln Team und Coach gemeinsam sinnvolle Gestaltungselemente und Interventionsmöglichkeiten zur Förderung eines

gemeinsamen Führungsverständnisses. Dabei gibt es oft kontroverse Diskussionen, die immer konstruktiv ausgetragen werden. Gerade aus diesen Situationen zieht das Team einen großen Nutzen, denn durch „produktive Konfliktlösung“ entstehen letztlich ungewöhnliche und wirksame Gestaltungsideen. Gleichzeitig wächst die Zuversicht des Teams, den „kritischen“ Workshop mit der Geschäftsleitung erfolgreich zu meistern. Der Personalleiter und seine MitarbeiterInnen stimmen ihre Rollen in der Moderation des Workshops ab und üben als kritisch eingeschätzte Situationen in Rollenspielen ein. Diese reflektieren sie gemeinsam mit dem Coach.

| Ergebnis des Coaching

Der Workshop verläuft sehr erfolgreich. Das Team der Personalentwicklung bekommt den Auftrag, den Prozess der Führungskräfteentwicklung zu gestalten. Dieser Prozess wird in den folgenden anderthalb Jahren konzipiert und erfolgreich umgesetzt. Die Akzeptanz der Personalentwicklung im Unternehmen steigt.

| Aufgabenorientiertes Coaching wirkt auf die Entwicklung der für die Aufgabe benötigten Kompetenzen

Das **Ziel des Aufgabenorientierten Coaching** ist die Entwicklung des Coachee in der Bewältigung einer neuartigen oder komplexen betrieblichen Aufgabe. Da die anstehende Aufgabe in einer **komplexen Organisation** bewältigt werden soll, sind vielfältige Zusammenhänge zu beachten, um eine möglichst geeignete Lösung zu erarbeiten. Der Coachee muss zunächst die Aufgabe im Kontext des Gesamtsystems wahrnehmen und verstehen lernen. Dazu gehört auch eine intensive Auseinandersetzung und möglichst frühe Abschätzung der mittel- und langfristigen Folgen einer Problemlösung für die

Gesamtorganisation

Eine ganz wesentliche Quelle für Missverständnisse und spätere Fehlentwicklungen sind die **vorgefertigten Annahmen** des Coachee über die Natur der Aufgabe und des Gesamtsystems, in dem sie bearbeitet werden soll. Der Coach hilft mit seinem unvoreingenommenen Blick, die meist nicht bewussten persönlichen und kulturellen Annahmen des Coachee in Frage zu stellen. Die damit verbundenen Irritationen sind gleichzeitig die Auslöser dafür, dass der Coachee Aspekte erkennt, die ihn in der erfolgreichen Bewältigung seiner Aufgabe behindern. Der Coach lenkt die Aufmerksamkeit des Coachee auf die Entwicklung der benötigten Kompetenzen und gestaltet dafür geeignete Lernerfahrungen, die er gemeinsam mit dem Coachee reflektiert.

| Definition Aufgabenorientiertes Coaching

Im Aufgabenorientierten Coaching wird eine Fach- oder Führungskraft bzw. ein Team darin unterstützt, eine schwierige, neuartige bzw. komplexe Aufgabe **in einer Organisation** erfolgreich zu bewältigen. Dies kann etwa die Vorbereitung, Durchführung und Leitung eines Projektes sein. Auch der Aufbau einer neuen Organisationseinheit oder die Erarbeitung eines Konzeptes zur Personalentwicklung sind mögliche Aufgaben.

Im gemeinsamen Arbeitsprozess fungiert der Coach als Problemlösungspartner. Seine Interventionen dienen dem Lernen und der Weiterentwicklung des Coachee und **gleichzeitig** der Bewältigung der anstehenden Aufgabe. Durch die Zusammenarbeit mit dem Coach entwickelt der Coachee verstärkt seine Fähigkeit, ähnliche Aufgabenstellungen in Zukunft selbständig zu bewältigen.

| Übertragbarkeit

Im Zusammenhang mit laufenden Veränderungsprozessen stehen eine Reihe komplexer Aufgaben an, die durch Führungskräfte zu bearbeiten sind. Beispiele sind etwa die Umsetzung der Unternehmensstrategie in den Abteilungen, Einführung von Qualitätsmanagement sowie Fragen der Personalentwicklung.

Für die verantwortlichen Führungskräfte ist **Aufgabenorientiertes Coaching** in allen diesen Fällen ein Angebot zur effektiven Lösung von Praxisproblemen, das sowohl der persönlichen beruflichen Weiterentwicklung als auch der Umsetzung der Unternehmensstrategie dient.

| Weitere Informationen zum Thema Aufgabenorientiertes Coaching



Leienhöher Weg 45
51789 Lindlar
Tel.: (02207) 70 51 05
Email: info@qui.de
Internet: <http://www.who.de>