

Selbstcoaching per Modelling

FALLBEISPIEL FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG



Foto: pixelquelle.de

■ „Gibst Du den Hungernden Fisch, ernährst Du sie für einen Tag. Zeigst Du ihnen das Angeln, ernährst Du sie ein Leben lang“, heißt ein Sprichwort. Während Führungsseminare oft nur Fische servieren, wird beim Self-Coaching-Programm das Angeln gelehrt, ist zumindest Manuela Dollinger überzeugt. Wie sich Self-Coaching in die Ausbildung von Führungskräften integrieren lässt, beschreibt die Personalentwicklerin anhand eines eigenen Praxisfalls.

Stefanie Bauer*, Führungsnachwuchskraft in einem Unternehmen der Energieversorgungs-Branche, wird in wenigen Wochen eine konfliktreiche Abteilung übernehmen. Zur Vorbereitung auf diesen Job durchläuft sie ein Self-Coaching-Programm. Obwohl Selbstentwicklung angesagt ist, beginnt ihr Lernprozess mit einem einstündigen Termin bei einem professionellen Coach.

Der Coach bittet Bauer, eine Frage zu definieren, die sie in Bezug auf ihre neue Führungsaufgabe am meisten interessiert.

Nachdem die Frage formuliert ist – „Wie lösen erfolgreiche Führungskräfte Konflikte zwischen Mitarbeitern?“, fordert der Coach Stefanie Bauer auf, sich auf die Suche nach Mitarbeitern im Unternehmen zu machen, von denen sie lernen möchte. Für die Auswahl der Vorbilder gibt es strenge Kriterien: Der Lehrmeister muss mehrere Jahre Führungserfahrung haben und die Leistungsziele seiner Abteilung jährlich übertreffen. Zudem sollen sich seine Mitarbeiter zufrieden über ihn äußern.

Von Führungsvorbildern lernen

Nach informeller Recherche im Konzern sind zwei Kandidaten gefunden, die die Kriterien erfüllen und bereit sind, sich als Modelle zur Verfügung zu stellen. Stefanie Bauer verbringt je eine Stunde Zeit mit ihren selbst gewählten Lehrmeistern: Mittels Befragung und Beobachtung sucht sie nach Gemeinsamkeiten der beiden im Umgang mit Konflikten. Ein professioneller Interview-Leitfaden erleichtert ihr das Lernen

von den Experten. Unter anderem wird in dem Leitfaden darauf hingewiesen, dass die Überzeugungen, Werte und das Selbstverständnis der Modelle genauso von Bedeutung sein können, wie ihre Fähigkeiten und Handlungsweisen. Denn zu wissen, was das Vorbild in einem Konflikt macht oder sagt, reicht noch nicht aus, um zu verstehen, wie jemand Konflikte managt. Wichtig ist zudem zu wissen, was die Führungskraft denkt. Bei der Beobachtung und Befragung der Führungskräfte lernt Stefanie Bauer, zunehmend auch das wahrzunehmen, was im Alltag verborgen bleibt: Oft sind es nur Kleinigkeiten, die Erfolg und Misserfolg im Konfliktmanagement voneinander trennen.

Durch den Vergleich der beiden Modelle stellt Bauer fest, dass Konflikt-Profis nicht nach der *einen* Lösung suchen, sondern nach Alternativen Ausschau halten, die besser sind als der Status quo. Zudem erkennt sie, dass sich die Modelle bewusst sind, dass eine Konfliktlösung nie alle Mitarbeiter gleich glücklich machen kann. Durch diese innere

* Name von der Redaktion geändert

Einstellung bleiben die erfahrenen Führungskräfte beim Aushandeln von Kompromissen locker und entspannt.

Ein persönlicher Lehrplan wird entwickelt

Aus diesen und weiteren Einsichten entwickelt die zukünftige Abteilungsleiterin ihren persönlichen Lehrplan und Ratgeber für den Umgang mit Konflikten. Ihre Self-Coaching-Erfahrung präsentiert sie in einem Workshop, in dem auch andere Teilnehmer des Self-Coaching-Programms ihren Lernprozess vorstellen. Dabei wird deutlich, dass bei gleicher Bearbeitung eines Themas unterschiedliche Ergebnisse erzielt werden: Ein Kollege von Stefanie Bauer etwa, der ebenfalls untersucht hat, wie Führungskräfte Konflikte zwischen Mitarbeitern lösen, entwickelte einen völlig anderen Lehrplan als sie. Als besondere Fähigkeit seiner

Modelle ist ihm aufgefallen, dass sie Konfliktgespräche frühzeitig unterbrechen und diese erst dann fortsetzen, wenn sich die erhitzten Gemüter beruhigt haben.

Wie es zu den unterschiedlichen Erkenntnissen kommt? Stefanie Bauer und ihr Kollege haben offenbar nicht den gleichen Lernbedarf gehabt. Jeder setzte sich mit den Aussagen seiner Experten vor dem Hintergrund seiner eigenen Erfahrungswelt auseinander. Denn auffallen wird dem Lernenden genau das, was ihn von seinen selbstgewählten Modellen unterscheidet.

Zeigen sich bei mehreren Teilnehmern in einem Unternehmen beim Lernen von den Besten indes ähnliche Ergebnisse, sollte diese Erkenntnis genutzt werden: nämlich zur Entwicklung eines firmenspezifisches Trainingsprogramms.

Manuela Dollinger ■

Vorgehensweise in einem Self-Coaching-Programm:

1. Schritt: Führungskraft definiert mit dem Coach ihre konkrete Fragestellung.

Der Personalentwickler klärt mit dem Lernenden seine Vorannahmen, legt die Auswahlkriterien für die Modelle fest und übergibt den Interview-Leitfaden an den Lernenden.

2. Schritt: Führungskraft sucht nach bereitwilligen Experten/Modellen.

Der Personalentwickler überprüft mögliche Modelle anhand der Auswahlkriterien, erklärt den Modellen das Self-Coaching und zeigt ihnen den Nutzen auf.

3. Schritt: Führungskraft beobachtet und befragt die Modelle.

Die Führungskraft sucht nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden bei den Modellen. Sie unterscheidet zwischen „Experten“ und „Laien“.

4. Schritt: Der persönliche Lehrplan für die Führungskraft wird erstellt.

Der Personalentwickler entwickelt zusammen mit dem Lernenden Maßnahmen, Lehrpläne und Tipps, plant die Umsetzung der Maßnahmen und organisiert die Erfolgskontrolle. Bei Schwierigkeiten und Problemen in der Umsetzung unterstützt der Personalentwickler.

5. Schritt: Führungskraft reflektiert ihr Self-Coaching.

Die Führungskraft präsentiert die Ergebnisse ihres Self-Coachings vor anderen Self-Coaching-Praktizierenden. Im Erfahrungsaustausch lernen sie voneinander.



Die Autorin: Manuela Dollinger arbeitet seit 15 Jahren als Personalentwicklerin und Management-Trainerin, seit 2002 ist sie Geschäftsführerin von Competence on Top, Augsburg, einem Bildungsträger für Führungskräfte, Trainer und Berater. Kontakt: info@competence-on-top.de