

N-ERGIE • Postfach 20 48 • 90008 Nürnberg

Deutscher Bundesverband Coaching e.V.
DBVC Geschäftsstelle
Hannoversche Straße 3
D-49084 Osnabrück

Bernhard Lutz
Personalwirtschaft und –betreuung
PE-PWS

Telefon: 0911 802-17605
Telefax: 0911 802-97607
E-Mail: bernhard.lutz@n-ergie.de
Internet: www.n-ergie.de

Nürnberg, 13. Juni 2008

Bewerbung für den Deutschen Coachingpreis 2008

(Komplettversion)

Der N-ERGIE Aktiengesellschaft Nürnberg
Vertreten durch Herrn Thomas Geilhardt, Leiter Personalentwicklung und -betreuung
und Herrn Bernhard Lutz, Referent Personalentwicklung

Kapitel

- 1 Informationen über das Unternehmen
- 2 Coachingverständnis
- 3 Etablierung von Coaching
- 4 Das Managementverständnis der N-ERGIE
- 5 Erfolgsfaktoren bei der Einführung
- 6 Der Coachingprozess bei der N-ERGIE
 - 6.1 Die Informationsbroschüre „Coaching in der N-ERGIE“ – Das Coachingangebot im Detail
 - 6.2 Ergänzende Hinweise zur Informationsbroschüre
- 7 Integration von Coaching in Personalentwicklungsprogrammen
 - 7.1 Programm für neue Führungskräfte – „Fit für Führung“
 - 7.2 Standortbestimmung für Manager
 - 7.3 Management-Programm für Potenzialträger
 - 7.4 Projektmanagement-Qualifizierung
 - 7.5 Weiterbildungsprogramm für Trainees
- 8 Perspektiven
- 9 Resümee

1 Information über das Unternehmen

Die N-ERGIE Aktiengesellschaft Nürnberg ist als Versorgungsunternehmen in den Medien Strom, Erdgas-, Wasser- und Fernwärme sowie in den Geschäftsfeldern contracting und facility management aktiv. Sie zählt zu den zehn größten deutschen Stromanbietern.

Die N-ERGIE ging im Jahr 2000 aus der Fusion der beiden Energieversorger EWAG (Energie- und Wasserversorgung AG) und FÜW (Fränkisches Überlandwerk AG) hervor. Heute liegen knapp 60 Prozent des Unternehmens in den Händen der Städtischen Werke Nürnberg. Die Energiegruppe Thüga AG ist mit gut 40 Prozent beteiligt. Im vergangenen Jahr erwirtschafteten die rund 2.700 Mitarbeiter (davon ca. 240 Führungskräfte) einen Umsatz von rund 1,7 Milliarden Euro.

Das Unternehmens wurde quasi auf der „grünen Wiese“ neu aufgebaut wurde. Denn im Gegensatz zu einer Unternehmensfusion, bei der ein Unternehmen weitgehend in das Dominierte aufgeht, wurde bei der N-ERGIE eine neue, eigenständige Identität und Struktur entwickelt. Damit die mit dem Zusammenschluss definierten Erfolgspotenziale tatsächlich genutzt werden konnten, war es unter anderem notwendig, zwei unterschiedliche Unternehmensphilosophien und -kulturen zu einer neuen Einheit zu verschmelzen.

In diesem Zusammenhang war auch die Entwicklung eines gemeinsamen und wertegeleiteten Management-Verständnisses eine bedeutsame Grundlage für den Integrations- und Identifikationsprozess der Mitarbeiter.

2 Coachingverständnis

Coaching wird als eine zeitlich begrenzte, professionelle Beratung für die Manager der N-ERGIE angeboten. Gemeinsam mit einem in der Regel externen Coach werden berufliche und persönliche Anliegen, abgestimmt auf die individuelle berufliche Situation des Managers, lösungsorientiert behandelt.

Manager sind sowohl die Führungskräfte (Manager mit disziplinarischer Mitarbeiterführung) als auch Fachkräfte mit entsprechenden Managementaufgaben, z. B. Mitarbeiter die Projekte leiten oder komplexe Fachaufgaben wahrnehmen, die weitreichende Auswirkungen auf andere Arbeitsprozesse im Unternehmen haben.

Coaching knüpft an die Ressourcen der Personen an und fördert den individuellen Lernprozess. Wir sind davon überzeugt, dass gute und überdurchschnittliche Ergebnisse langfristig nur möglich sind, wenn die Stärken und die Ressourcen in den Mittelpunkt der Führungsarbeit gestellt werden und soweit als möglich den verantwortlichen Aufgabenbereich des Mitarbeiters prägen. Deshalb ist die Berücksichtigung der Stärkenorientierung auch im Coaching ein unabdingbares Element. Das Prinzip der Orientierung auf die Ressourcen bedeutet an dieser Stelle, die bekannten Stärken weiter auszubauen, die zuweilen verdeckten bzw. unentdeckten Potenziale (wieder) neu zu entdecken und für das Handeln zu nutzen sowie die „schwachen“ Stellen neu zu interpretieren.

Coaching ist ein Instrument der Personalentwicklung. Personalentwicklung ist Führungsaufgabe. Deshalb ist die Führungskraft des Managers im Coachingablauf verantwortlich beteiligt. Unsere „Betriebsvereinbarung zu den Grundlagen, Instrumenten und Maßnahmen der Personalentwicklung“, regelt bei den Grundsätzen unter anderem: „Die Personalentwicklung ist dauernde und verpflichtende Aufgabe jeder unmittelbaren Führungskraft. Es liegt in ihrer Verantwortung sich über geeignete Personalentwicklungs-Maßnahmen regelmäßig zu qualifizieren.“

Dies fordert die Führungskraft sowohl aus Sicht der verantwortlichen Führungsarbeit für seine Mitarbeiter (als vorgesetzte Führungskraft) als auch für die eigene Weiterbildung. Im Coachingablauf kann sie somit als Coachee selbst direkt betroffen sein, aber auch als die verantwortliche (vorgesetzte) Führungskraft. Wenn im nachfolgenden vom „Manager“ gesprochen wird, ist damit der Rolle des Coachee angesprochen. Der Begriff „Führungskraft“ meint hingegen die „Vorgesetzten-Rolle“

Die Basis von Coaching bildet das Managementverständnis der N-ERGIE. Es wurde beginnend ab 2002/03 neu entwickelt, um die unterschiedlichen Führungskulturen der Vorgänger-Unternehmen neu auszurichten. Das Managementverständnis, visualisiert durch das so genannte 2-Säulen-Modell, orientiert sich einerseits an das St. Galler Managementmodell (wirksames Management) und andererseits an Grundwerten zur Führung und Zusammenarbeit (wertegeleitete Management).

Bereits bei der Konzeptdiskussion zum neuen Managementverständnis war allen Beteiligten klar, dass die erfolgreiche Einführung unter anderem von dem gelebten Vorbild einer jeden Führungskraft und der jeweiligen sicht- und spürbaren Führungsarbeit im Arbeitsalltag abhängt. Dies erforderte neben Workshops und Trainings ein Personalentwicklungsinstrument, das die Manager individuell begleitet und praxisbezogen unterstützt. Im Coaching fand die N-ERGIE eben dieses Instrument.

Im Kapitel 4 wird darauf näher eingegangen und der Bezug zum Personalentwicklungsinstrument Coaching begründet.

3 Die Etablierung von Coaching

Seit 2003 bietet die N-ERGIE für ihre Manager systematisch Coachings an, die zunächst auf der Grundlage allgemeiner Eckpunkte durchgeführt wurden. Sie enthielten von der Personalentwicklung erstellte allgemeine Hinweise für die Durchführung von Coachings und zur Auswahl der Coaches.

Zwischenzeitlich wurden ca. 100 Einzelcoachings bei den Managern aller Ebenen (vor Vorstand bis zur operativen Ebene) durchgeführt.

Darüber hinaus hat das Coachingangebot bei zielgruppenorientierten Personalentwicklungsprogrammen einen festen Platz erhalten: In der Qualifizierungsreihe für neue Führungskräfte, bei der Standortbestimmung für Manager, beim Managementprogramm für Potenzialträger (künftige Manager) sowie bei der Projektmanagement-Qualifizierung und Weiterbildungsprogramm für Trainees.

Coaching wurde in den ersten ein bis zwei Jahren eher mit Skepsis betrachtet. Das anfängliche Misstrauen, welches in Fragen wie „Ich soll ein Coaching machen, beherrsche ich meine Aufgaben nicht?“ Niederschlag fand, wandelte sich jedoch in kurzer Zeit zu konkreten und konstruktiven Fragen: „Wie läuft Coaching ab und kann ich auch Coaching erhalten?“

Entscheidend dazu beigetragen hat die offene Unterstützung durch das Top-Management. Führungskräfte der 1. Ebene machten kein Geheimnis aus ihrem „exklusiven“ Coaching und ermunterten ihre Führungskräfte, das Coachingangebot des Unternehmens ebenfalls zu nutzen. Diese offene Art des Umgangs hat sich mittlerweile tradiert. So wird unter anderem in den jährlichen Planungsgesprächen über den künftigen Personalentwicklungsbedarf auf Abteilungsebene (Abteilungsleiter und Personalentwickler) der Coachingbedarf eingeschätzt und mit den Möglichkeiten des PE-Budgets abgeglichen.

Die beschriebene Entwicklung und die nachhaltig guten Erfahrungen mit Coaching innerhalb der N-ERGIE führten dazu, dass 2006 die Informationsbroschüre „Coaching in der N-ERGIE“ herausgegeben wurde. Ziel der Broschüre ist es, Coaching als ein hochwirksames Personalentwicklungsinstrument fest zu verankern und den Kernprozess für die Beteiligten rollenadäquat zu gestalten – quasi als hauseigenes Gütesiegel.

So beschreibt „Coaching in der N-ERGIE“ unser Verständnis von Coaching und bietet einen umfassenden Überblick über Ziele und Nutzen, Ablauf und Rollenverteilung. Zudem ist hier auch das Erfolgs- bzw. Wirksamkeitscontrolling definiert. Sowohl für die Coachees als auch deren Führungskräfte sowie für die externen Coaches liegt nunmehr ein verbindlicher Rahmen für Coaching vor.

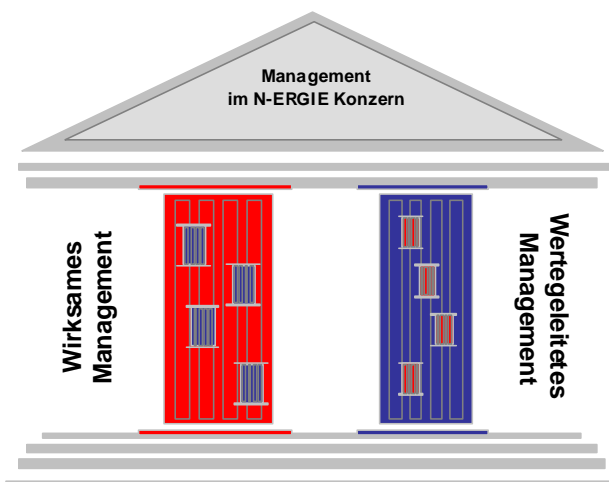
Bei der Erstellung der Coachingbroschüre wirkten repräsentativ ausgewählte Führungskräfte und externen Coaches mit, damit die bisherigen Erfahrungen aller im Coachingprozess Beteiligten einfließen konnten. Anlässlich eines Erfahrungsaustausches mit allen externen Coaches der N-ERGIE wurde die Handhabung und Wirkung der Informationsbroschüre aus externer Sicht positiv bestätigt. Dieser Erfahrungsaustausch findet jährlich unter dem Titel „Coaches-Treff der N-ERGIE“ statt und ist fester Bestandteil der Qualitätssicherung und Weiterentwicklung von Coaching.

Zusammenfassend können wir feststellen, dass das Coachingangebot für alle Managementebenen (einschließlich Vorstand) einen festen Stammplatz eingenommen hat und als wertvolle Personalinvestition akzeptiert ist.

4 Das Managementverständnis der N-ERGIE

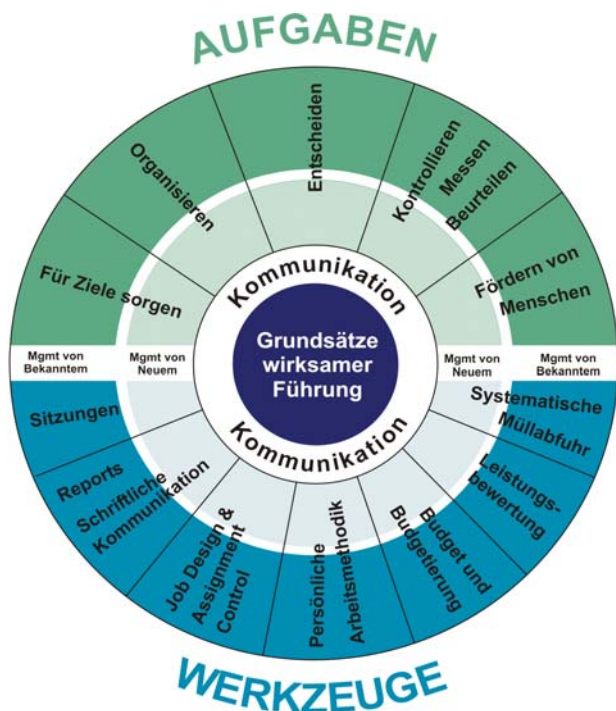
Basis für das Coaching ist das Managementverständnis der N-ERGIE. Aus diesem Grund sind im Folgenden die wesentlichen Grundlagen des Managementverständnisses kurz dargestellt und der Bezug zum Coaching als Personalentwicklungsinstrument begründet.

In einem breit angelegten Dialogprozess zum neuen Managementverständnis der N-ERGIE – an dem alle Führungsebenen repräsentativ beteiligt waren – entstand das „Zwei-Säulenmodell“, das die beiden gleichberechtigten und sich gegenseitig bedingenden Grundlagen für das Managementverständnis visualisiert.



Die Säule des wirksamen Managements orientiert sich am St. Galler Managementverständnis. Dieses zeichnet sich dadurch aus, dass es von den Resultaten ausgeht, die durch Management erzielt werden sollen, und sich damit befasst wie dies erreicht werden kann.

Management wird als ein wichtiger Beruf verstanden, der sich wie jeder andere Beruf durch Aufgaben die gelernt werden, Werkzeuge die trainiert werden und Grundsätze die verstanden, gewollt und gelebt werden müssen definiert.



Die Grundsätze sind das Fundament einer professionellen Führung.

Alles Tun ist daraufhin auszurichten und zu prüfen. Bei den Aufgaben handelt es sich um solche, die für eine erfolgreiche und damit wirksame Erfüllung des Managementjobs unabdingbar sind.

Ein weiteres Element jedes Berufs sind die Werkzeuge, die bei der Erfüllung der Aufgaben eingesetzt werden. Die richtige Anwendung erfordert vor allem eines: Training.

Dazu kommt noch die Verantwortung, die umso größer ist, je höher die mit seiner Ausübung verbundenen Risiken sind.

Zu den im inneren Kern genannten Grundsätzen wirksamer Führung – die allen Führungshandeln zugrunde liegenden *Einstellung* von Führungswirksamkeit, die immer wieder zu reflektieren ist, z. B. in einem Coaching – gehören:

- **Resultatsorientierung**
Entscheidend im Management sind das Erreichen von Zielen und die Erfüllung von Aufgaben. Der Output bestimmt letztendlich die Wirksamkeit.
- **Beitrag zum Ganzen**
Im Hinblick auf die richtigen Resultate kommt es darauf an, immer wieder den Blick auf das Ganze, auf die übergeordneten Ziele zu richten. Die entscheidende Frage lautet: "Was kann ich tun, um für das Ganze einen wesentlichen Beitrag zu leisten?" Gerade Arbeitsteilung und Spezialisierung beinhalten die Gefahr, dass die erzielten Resultate keinen Bezug zu diesem ganzheitlichen Zweck haben. Die Befolgung dieses Grundsatzes wirkt sinnstiftend und damit motivierend.
- **Konzentration auf Weniges**
Nirgends ist die Gefahr, sich zu verzetteln und damit unwirksam zu werden, größer als im Management. „Wenn es ein 'Geheimnis' der Effektivität gibt, so heißt es Konzentration.“ (Peter F. Drucker). Es mangelt weniger an Ideen, sondern vielmehr an realisierten Vorschlägen, und das hat mit klarer und verbindlicher Konzentration auf Prioritäten zu tun.
- **Nutzung vorhandener Stärken**
Hohe Leistungen bzw. Spitzenleistungen sind nur dann möglich, wenn vorhandene Stärken konsequent genutzt werden. Durch das Arbeiten an den Schwächen können mit viel Aufwand bestenfalls durchschnittliche Ergebnisse erreicht werden. Wirksame Manager wissen deshalb mehr über die Stärken als über die Schwächen ihrer Mitarbeiter; sie wissen, dass sie ihre Mitarbeiter nicht motivieren müssen, dort gut zu sein, wo sie ihre Stärken haben.
- **Vertrauen**
Nur in robusten Führungsbeziehungen, also solchen, die von solidem Vertrauen geprägt sind, ist ein vernünftiges und effektives Arbeiten überhaupt möglich, können Führungsfehler – die immer passieren – aufgefangen werden. Vertrauen bedeutet in letzter Konsequenz: Verlässlichkeit und Kalkulierbarkeit. Das wiederum heißt: meinen, was man sagt, und so handeln. Themen wie Führungsstil und Motivation sind diesem Grundsatz nachgelagert.
- **Positiv denken**
Selbst wenn alle Probleme in einer Organisation gelöst sind, heißt das nicht, dass auch die Chancen genutzt wurden. Wirksamkeit hängt in erster Linie von der Fähigkeit der Organisation (und ihrer Manager) ab, sich bietende Gelegenheiten für ihre Zwecke fruchtbar machen zu können – auch und gerade in sogenannten schwierigen Zeiten. In engem Zusammenhang damit steht auch die Einstellung, nicht auf Motivation von außen zu warten, sondern sich selbst zu motivieren.

Ein nachhaltiger, langfristiger Unternehmenserfolg ist auch davon abhängig, *wie* Management betrieben wird, d. h. welche Werte in der Haltung und im Vorleben von Führungskräften untereinander, bei den Mitarbeitern und gegenüber den Kunden überzeugend und authentisch ankommen. Deshalb wurde das „Wirksame Management“ um die Säule „Wertegeleitetes Management“ ergänzt, das die Grundwerte von Führung und Zusammenarbeit als verbindlichen Bestandteil des Managementverständnisses der N-ERGIE definiert. Es sind dies:

- Ehrlichkeit
Dinge sind so zu benennen wie sie sind. Es fordert, dass Konflikte offen ausgetragen werden und jeder zu seiner Meinung steht. Es geht nicht unreflektiertes Benennen von Fakten – sondern den bedachten Umgang mit Informationen abhängig von der Situation und dem Empfänger.
- Fairness
Dieser eher sportliche Begriff bedeutet das Zusammenarbeiten mit offener Haltung. Wer fair miteinander umgeht, spricht direkt miteinander nicht übereinander. Fairness bedeutet, den Partner im Sinne des Beitrags zum Ganzen zu unterstützen.
- Freiräume
Dies ist der direkte Auftrag an das Management, nicht sich und andere zu verwalten, sondern Risiken bewusst einzugehen und richtig abzuschätzen, um damit für sich und andere neue, zielführende Grundlagen des Handelns zu schaffen. Wer diesen Wert lebt, nutzt die ihm übertragenen Verantwortung und Kompetenz, um im Unternehmen wirksam zu werden.
- Leistungsbereitschaft
Leistung ist zwingend erforderlich, um Unternehmensresultate zu erzielen. Das Management ist gefordert, das Erzielen der Ergebnisse durch Mitarbeiter zu fördern und dabei auch deren Bereitschaft Leistung zu erbringen, zu bewerten.

Ein Managementverständnis muss gelebt werden, wenn es nicht zur reinen Theorie verkommen soll. Für das Coachingverständnis und unserem Coachingangebot leiten sich deshalb folgende Überlegungen bzw. Erwartungen ab:

Die Grundsätze wirksamer Führung und die Werte zur Führung und Zusammenarbeit sind relativ leicht zu verstehen – aber im Einzelfall mitunter sehr schwer anzuwenden. Der Spruch „It´s simple, but not easy!“ trifft den Nagel auf den Kopf. Letztendlich relevant ist das bei Mitarbeitern, dem Management und den internen wie externen Stakeholdern spürbare, situationsgerechte Führungs- bzw. Managementverhalten.

Trainings und Workshops – die in den ersten zwei Jahren der Einführung allen Managern das Managementverständnis „vermittelt“ haben – stoßen unter anderem an Grenzen, wenn es um die individuelle Stimmigkeit für den Arbeitsalltag der jeweiligen Führungskraft geht. Trainings und Workshops liefern (bestenfalls) theoretische Grundlagen, qualifizierten Meinungsaustausch und Anregungen für die Praxis. Die Ausgestaltung der Managementrolle und die Bewältigung der Anforderungen verlaufen selten nach Rezept, sondern sind von spezifischen Situationsbedingungen geprägt, nicht zuletzt auch von der Individualität jeden Managers.

Hier komplettiert Coaching das Personalentwicklungsangebot. Es setzt in besonderem Maße an den individuellen Möglichkeiten der Persönlichkeit an, rückt die reale Arbeits-/Führungssituation in den Mittelpunkt und stärkt vor allem die *selbst-bewusste* Herangehensweise für Lösungen sowohl durch Reflexion (über sich und die relevante Umwelt) wie auch durch den Blick auf das konkrete Handeln.

5 Erfolgsfaktoren bei der Einführung

Rückblickend verlief der Einführungsprozess von Coaching als Personalentwicklungsinstrument in der N-ERGIE ohne relevante Stolpersteine. Aus heutiger Sicht sorgten dafür vor allem:

- Die inhaltliche Orientierung zum Managementverständnis der N-ERGIE. Der Nutzen von Coaching bezieht sich sowohl auf die persönlichen Anliegen des Coachees wie auch auf die Bewältigung der vom Unternehmen definierten Rollenerwartungen, die im Managementverständnis „festgeschrieben“ sind.
- Die offene Promotion durch das Top-Management. Nach einer gewissen Anlaufzeit sprachen etliche Führungskräfte der 1. Ebene über „ihr“ Coaching und warben damit offen für das „sehr nützliche und persönlich hilfreiche“ Personalentwicklungsinstrument. Das führte dazu, dass Coaching zwischenzeitlich eine Anerkennung bzw. eine erstrebenswerte Investition in die Zukunft darstellt.
- Die ausführliche Klärung des Entwicklungsbedarfes und der dazu passenden Maßnahmen durch die Personalentwicklung gemeinsam mit dem Coachee und seiner Führungskraft. Hier konnte am konkreten Beispiel für Coaching geworben und erläutert werden, wodurch sich Coaching von anderen Maßnahmen hinsichtlich Inhalt und Form (Setting) unterscheidet oder wo sich auch die Kombination von beispielsweise Training (Vermittlung von Kenntnissen und Fertigkeiten) und Coaching (Transferbegleitung etc.) anbietet.
- Die Wahl des Coach durch den Coachee und im Einzelfall Auswahl aus mehreren Coaches. Alle für die N-ERGIE tätigen Coaches sind grundsätzlich fachlich und persönlich geeignet (Auswahlgespräch durch die Personalentwicklung). Für den jeweiligen Coachinginsatz ist jedoch gewährleistet, dass der Coachee sich den Coach seines Vertrauens aussuchen kann.
- Die Freiwilligkeit der Teilnahme an einem Coaching und vor allem die strikte Vertraulichkeit der Coachingsitzungen. Hier wird zum einen sichergestellt, dass der Coachee für sich einen Nutzen sieht und sich einbringen will und zum anderen kein Missbrauch von Coaching im Sinne von „letzte Chance sich zu verbessern“ stattfindet.
Zur Handhabung der Vertraulichkeit gehört, dass von Anfang an geklärt ist, wer, wann und wie zu informieren ist, ohne dass der Vertrauensschutz gefährdet wird.
- Verbindliche Mindeststandards für alle im Coaching Beteiligten mit Ermunterung bzw. genügend Freiraum für die individuelle Aus-Gestaltung durch den Coach und dem Coachee.

Die Informationsbroschüre „Coaching in der N-ERGIE“ beschreibt Anlass, Nutzen und Form von Coaching im Sinne eines hauseigenen Gütesiegels. Professionelles Coaching muss aber den Einzelfall im Blick haben und fordert Coach und Coachee gleichermaßen den dafür passenden Weg inhaltlich und methodisch zu gestalten.

- Die Coaching- bzw. Supervisionskompetenzen der für Coaching verantwortlichen Personalentwickler und deren durchgehend entsprechendes „Auftreten“ in der internen Beratung und Betreuung. Vor allem in den ersten Jahren der Einführung von Coaching war es für die Beteiligten (Coachee und Führungskraft) hilfreich, schon bei der internen Auftragsklärung durch die Personalentwicklung zu erleben, wie im Coaching „gearbeitet“ wird.
- Ein ständiger Erfahrungsaustausch mit den im Coachingprozess Beteiligten (externe Coaches, Coachees, Führungskräften). Gerade der Austausch mit der „Externen Sicht“ auf das Unternehmen, sprich der systematische Dialog mit den externen Coaches, ermöglicht ein aktuelles Feedback über grundlegende Stimmungen sowie eine perspektivische Entwicklungsanregung. Und das alles in einer wertschätzenden, fördernden und fordernden Grundhaltung, wie sie typisch ist für Coaching.

Ergänzend zu diesen für den Einführungserfolg maßgeblichen Rahmenbedingungen und „Ereignissen“ sorgte für Akzeptanz auch das durchgehend immer wieder geäußerte wertschätzende Feedback der jeweiligen Führungskräfte (als direkt betroffener Coachee und als verantwortliche Führungskraft) über das „Auch für mich persönlich wertvolle Coaching“. So schätzen viele als „überraschend“ wertvoll ein, endlich einmal Zeit gehabt zu haben, um über Wesentliches nachdenken zu können. Ein Hilfestellung von einem „Sparringspartner“ erhalten zu haben, der nicht sofort korrigierend eingegriffen hat, sondern zielstrebig und deutlich Anstöße für andere Sichtweisen lieferte und geduldig Lösungsoptionen ausprobieren ließ. Auch der unmittelbare Nutzen für den Arbeitsalltag, der „plötzlich auf der Hand lag“, trug nachträglich zu einer insgesamt hohen Zustimmung der „zeitaufwendigen“ individuellen Personalentwicklungsmaßnahme bei, die bei unseren Führungskräften nicht mehr wegzudenken ist.

6 Der Coachingprozess bei der N-ERGIE

6.1 Die Informationsbroschüre „Coaching in der N-ERGIE“ – Das Coachingangebot im Detail

Die Informationsbroschüre informiert über unser Verständnis und die Grundsätze sowie die Rahmenbedingungen und Werkzeuge (Formulare) des Standardprozesses von Coaching. Im Sinne eines hauseigenen Gütesiegels fungiert sie als verbindliche Grundlage für alle im Coachingprozess Beteiligten. Die Broschüre in der derzeit gültigen Form wird nachstehend in die Bewerbung 1 : 1 integriert

Coaching in der N-ERGIE

Die Wirksamkeit des Managers individuell unterstützen

Eine Information der Personalentwicklung über:

- Was ist Coaching?
- Wobei kann ein Coaching hilfreich sein?
- Wie läuft das Coaching ab?
- Welche Werkzeuge unterstützen den Prozess?

Inhaltsübersicht

- 1 Coachingverständnis
 - 1.1 Definition und Grundlagen
 - 1.2 Anlässe
 - 1.3 Grundsätze
- 2 Ablauf eines Coachings
- 3 Unterstützende Werkzeuge
 - 3.1 Evaluation des Coachings
 - 3.2 Optionale Werkzeuge

Anlagen „Unterstützende Werkzeuge“

Evaluation des Coachings

- Vereinbarung der Ziele des Coachings
- Rückmeldung zur Zielerreichung
- Rückmeldung zum Prozess
- Transfer zur Wirksamkeit

Optionale Werkzeuge

- Checkliste für die Auftragsklärung
- Nachgedanken zum Coachinggespräch
- Abschlussauswertung

1 Coachingverständnis

1.1 Definition und Grundlagen

Coaching wird als eine – zeitlich begrenzte – professionelle Beratung für die Manager in der N-ERGIE angeboten. Gemeinsam mit einem (i. d. R. externen) Coach werden berufliche und persönliche Anliegen, abgestimmt auf die individuelle Situation des Managers, lösungsorientiert behandelt.

Definition
Coaching

Das Managementverständnis der N-ERGIE bildet die Basis für das Coaching. Richtiges Management ist danach durch das so genannte 2-Säulen-Modell definiert. Die eine Säule stellt das **ergebnisorientierte Management** entsprechend dem St. Galler Managementmodell dar. Die andere Säule beschreibt das **wertgeleitete Management**, also die Art und Weise, wie gemanagt werden soll. Manager sind sowohl die Führungskräfte der N-ERGIE als auch Fachkräfte mit vergleichbaren Managementaufgaben.

Management-
verständnis
als Basis

In Trainings und Workshops wird das Managementverständnis der N-ERGIE gelernt, trainiert und reflektiert. Sie erfolgen möglichst praxisnah. Für die anschließende Umsetzung im „Arbeitsalltag“ ist der Manager jedoch weitgehend auf sich alleine gestellt. Die Ausgestaltung seiner Managerrolle und die Bewältigung der Anforderungen verlaufen selten nach Rezept, sondern sind von spezifischen Situationsbedingungen geprägt, nicht zuletzt auch von der Individualität jedes Managers. Coaching ist ein zusätzliches Angebot der Personalentwicklung der N-ERGIE, um die Wirksamkeit des Managers im Arbeitsalltag gezielt zu unterstützen.

Unterschied
Trainings und
Coaching

Coaching knüpft an die Ressourcen der Personen an und fördert den individuellen Lernprozess. Orientiert an den Ressourcen bedeutet hier, die bekannten Stärken weiter auszubauen, die zuweilen verdeckten bzw. unentdeckten Potenziale und Fähigkeiten (wieder) zu entdecken und für das erfolgreiche Handeln zu nutzen sowie die „schwachen Seiten“ zu neutralisieren.

Ressourcen-
und Stärken-
orientierung

Coaching ist ein Instrument der Personalentwicklung. Personalentwicklung ist eine Führungsaufgabe. Deshalb ist im Prozess auch immer die Führungskraft des Managers beteiligt.

Führungs-
aufgabe

1.2 Anlässe

Häufig wird ein Coaching angefragt, wenn eine bestimmte aktuelle Problemsituation behoben werden soll (= Defizitansatz).

Defizitansatz

Aber auch das Anliegen, schwierige Situationen professionell zu begleiten oder bestimmte störende Situationen im Arbeitsalltag zu verhindern bzw. Alternativen für neue stimmige Situationen zu erarbeiten (= Präventivansatz), führt zu einem Coaching.

Präventiv-
ansatz

Besonders wirksam ist der Potenzialansatz, bei dem im Mittelpunkt noch nicht ausgeschöpfte oder noch nicht erschlossene Potenziale stehen.

Potenzial-
ansatz

Ein Coaching bietet sich beispielsweise an

- zur Begleitung und Unterstützung beruflicher Veränderungen und neuer Vorhaben
- zum Erhalt und zur Steigerung von Management- und Führungskompetenz
- zur Förderung und Optimierung des Selbstmanagements und der Arbeitsorganisation
- zur Reflexion des Eigen- und Fremdbildes
- für die Begleitung des Weiterbildungs- bzw. Wissenstransfers in die Praxis
- zur Sicherung und Entwicklung beruflicher Handlungskompetenzen in der Projektarbeit
- zur Teamentwicklung und Förderung der Zusammenarbeit, Arbeitsqualität und Kommunikation
- zur Konfliktklärung
- zur Klärung einer beruflichen Neuorientierung und Perspektive

Anstoß für ein
Coaching

1.3 Grundsätze

Ein Coaching wird grundsätzlich für Manager angeboten. Die Kosten übernimmt die Personalentwicklung im Rahmen eines Jahresbudgets. Ist absehbar, dass das Budget nicht ausreicht, muss eine Priorisierung im Rahmen des gesamten Weiterbildungsbudgets erfolgen.

Zielgruppe und
Kosten

Im Einzelfall können weitere Mitarbeiter ein Coaching erhalten, falls die jeweilige Führungskraft dies mit dem Mitarbeiter vereinbart (auch hier muss der Budgetrahmen beachtet werden).

Ein erfolgreiches Coaching setzt Freiwilligkeit und Vertraulichkeit voraus.

Freiwilligkeit bedeutet, dass der Mitarbeiter, der für ein Coaching in Frage kommt (Coachee), aus Überzeugung an einem Coaching teilnehmen will. Der Anstoß für ein Coaching kann durchaus von Dritten erfolgen, z. B. durch die Führungskraft im Mitarbeitergespräch. Dennoch bedarf es der „inneren Zustimmung“ des Coachees. Coaching lebt von den Inhalten, die der Coachee einbringt und für die er Verantwortung übernimmt.

Freiwilligkeit

Das Coaching findet in einem „geschützten Raum“ statt. Alles, was zwischen Coachee und Coach besprochen wird, bleibt vertraulich (zwischen diesen beiden). Der Coachee entscheidet, was davon nach außen geht, z. B. an die eigene Führungskraft oder an die Personalentwicklung. Die Phase der Auftrags- bzw. Zielklärung hingegen findet gemeinsam mit der Führungskraft statt. Was dann im weiteren Coachingablauf inhaltlich besprochen wird, bleibt innerhalb des „geschützten Raumes“.

Vertraulichkeit

Die (externen) Coaches, die für die N-ERGIE tätig sind, erfüllen die von der Personalentwicklung definierten Standards. Hierzu zählen unter anderem eine entsprechende, zertifizierte Ausbildung, Akzeptanz des Managementverständnisses der N-ERGIE sowie die Praxiserfahrung als Coach und als Manager. Im ersten Gespräch mit dem Coach (Kennenlerngespräch) sollte sich der Coachee von folgenden Aspekten leiten lassen:

Professionalität der Coaches
Wahl des Coachs

- ⇒ Wie ist die persönliche „Chemie“?
- ⇒ Kann ich mir vorstellen, mit dieser Person auch persönliche, vertrauliche Themen zu bearbeiten?
- ⇒ Wie weit ist der Coach mit den im Coaching anstehenden Fragen und Themen vertraut?

Die Führungskraft ist „Vertragspartner“. So werden im gemeinsamen Auftragsgespräch die Anlässe und die Ziele des Coachings definiert. Und auch am Ende des Coachings erfolgt eine gemeinsame Auswertung, um die Zielerreichung zu besprechen.

Verantwortung der Führungskraft

Die Personalentwicklung berät rund um das Thema Coaching und sorgt dafür, dass das Coaching zielorientiert verläuft, die Verantwortlichkeiten im Prozess klar definiert sind und der formale Rahmen rund um das Coaching passt. Die Ansprechpartner sind Bernhard Lutz (Telefon 17605) und Wolf-Martin Erhard (Telefon 76107) oder auch jeder Personalentwickler für seinen Betreuungsbereich.

Rolle der Personalentwicklung

2 Ablauf eines Coachings

Zu Beginn führt die Personalentwicklung mit der Führungskraft und/oder dem Coachee ein Beratungsgespräch. Ob Coaching die passende Maßnahme ist, welche möglichen Themen in einem Coaching behandelt werden sollen und mit welcher Priorität, wird hier geklärt. Dann schlägt die Personalentwicklung einen Coach vor.

Beratungsgespräch

Im Kennenlerngespräch prüft der Coachee, ob er sich die Arbeit mit dem vorgeschlagenen Coach vorstellen kann.

Kennenlerngespräch

Die Klarheit des Auftrags ist ein wesentlicher Faktor für ein erfolgreiches Coaching. In dem gemeinsamen Auftragsgespräch (Coachee, Führungskraft und Coach) wird die grundlegende Richtung vereinbart, das sinnvolle Tempo und die erforderliche Dauer besprochen.

Auftragsklärung

Für diesen wesentlichen Schritt im Coachingablauf ist im Kapitel „Unterstützende Werkzeuge“ eine Checkliste „Auftragsklärung“ beigelegt. Die Personalentwicklung nimmt zeitweise beratend an diesem Termin teil (siehe Rolle der Personalentwicklung).

Ein komplettes Coaching nimmt in der Regel zwischen sechs und acht Gesprächstermine in Anspruch, wobei das einzelne Gespräch mit mindestens 90 bis 120 Minuten zu kalkulieren ist.

Dauer

In besonderen Situationen, z. B. Übernahme einer neuen Führungsposition, können auch Zeiträume mit flexibler Termingestaltung vereinbart werden.

In Abstimmung mit der Personalentwicklung kann die Anzahl der Termine jederzeit angepasst werden.

In den einzelnen Coachinggesprächen werden entlang der definierten Ziele die Anliegen reflektiert, bearbeitet, Lösungsschritte entwickelt und Umsetzungen verabredet. Das Coaching kann in den Räumen der N-ERGIE oder des Coachs oder an einem anderen passenden Ort stattfinden.

Coachinggespräche

Nach drei bis vier Terminen kann eine Zwischenauswertung (ggf. mit der Führungskraft) erfolgen. Während des Coachings können durchaus neue Themen entstehen. Wenn diese Themen den Auftragsrahmen verlassen, ist die Themenerweiterung mit der Führungskraft abzustimmen.

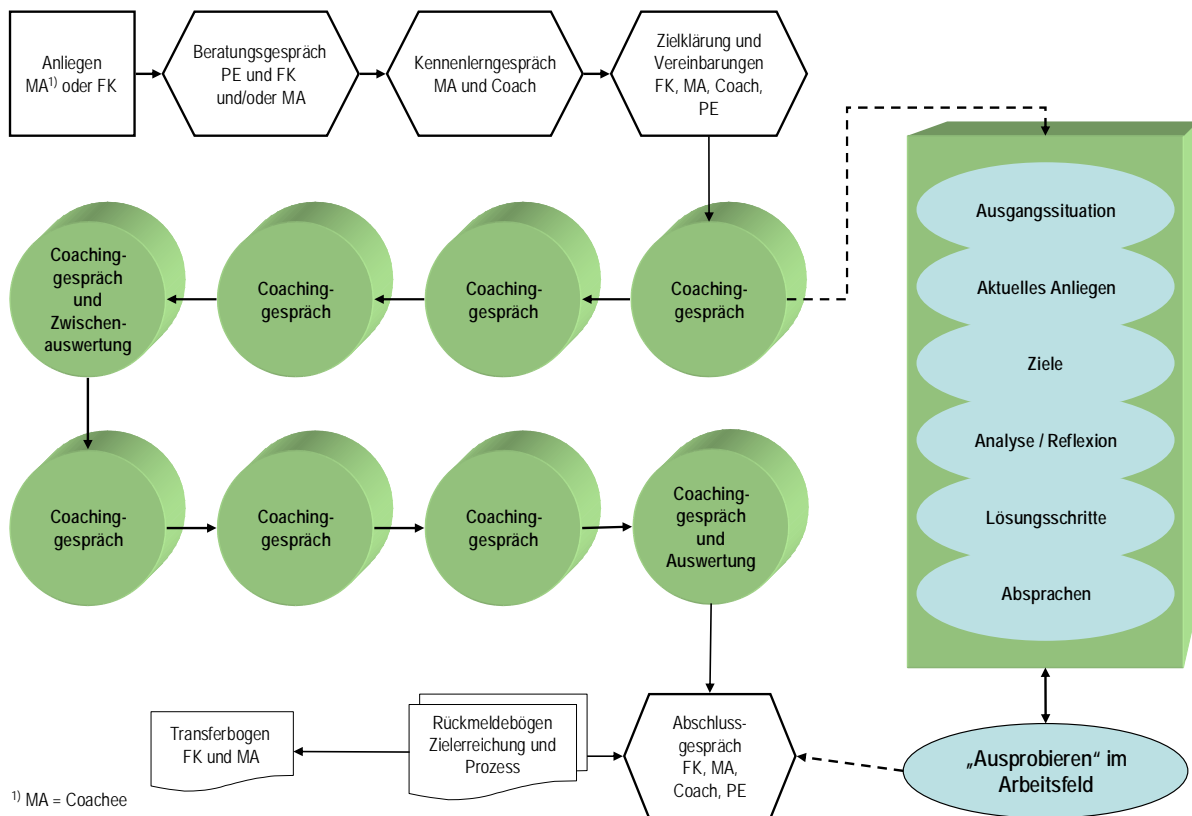
Zwischenauswertung

Jedes Coaching endet mit einer Abschlussauswertung.

Zunächst reflektieren Coachee und Coach alleine das Coaching vor allem hinsichtlich Lernprozess und Lernerfahrungen. Darüber hinaus findet ein gemeinsames Abschlussgespräch zwischen Coachee, Führungskraft, Coach und Personalentwicklung statt.

Abschlussauswertung

Ablaufschema eines Coachings:



3 Unterstützende Werkzeuge

Die Personalentwicklung sichert die Qualität der Coachings im N-ERGIE Konzern und unterstützt deren Wirksamkeit. Dafür bedarf es der Vereinbarung von Coaching-Zielen und verschiedene Auswertungen zur Evaluation des Coachings in Form von Rückmeldebögen.

In einem ersten Schritt werden im gemeinsamen Auftragsklärungsgespräch die Ziele des Coachings vereinbart.

Der zweite Schritt umfasst die Rückmeldungen zur Zielerreichung und zum Prozess, die vom Coachee für das gemeinsame Abschlussgespräch (am Ende des Coachings) vorbereitet werden. Die Fragen können auch mit dem Coach vorher besprochen werden.

Der dritte Schritt betrifft den Transfer in einem Zeitraum von drei bis sechs Monaten nach dem Coaching. Hier wird die Nachhaltigkeit der Ergebnisse im Arbeitsfeld durch die Führungskraft und Coachee eingeschätzt. Dazu verteilt die Personalentwicklung rechtzeitig den Fragebogen.

Auch hier gilt der Grundsatz der Vertraulichkeit. Zudem beziehen sich die Rückmeldefragen nur auf die generelle Einschätzung zu Erfolg und Wirksamkeit ohne inhaltliche Details.

Darüber hinaus bietet die Personalentwicklung weitere optionale (freiwillig nutzbare) Werkzeuge an.

Verfahren zur Rückmeldung

Transfer

Vertraulichkeit in der Auswertung

3.1 Evaluation des Coachings

Zielvereinbarung und Zielerreichung	Die „ <i>Vereinbarung der Ziele des Coachings</i> “ erfolgt auf Basis der „ <i>Checkliste Auftragsklärung</i> “. Die „ <i>Rückmeldung Zielerreichung</i> “ basiert auf der im Unternehmen üblichen Zielvereinbarungssystematik aus dem Mitarbeitergespräch.
Prozess	Bei der Rückmeldung „ <i>zum Coachingprozess</i> “ geht es um die Art und Weise, wie das Coaching abgelaufen ist, den Grad Ihrer Zufriedenheit mit dem Coach und den eingesetzten Methoden. Auch der Blick auf die Ergebnisse, inwieweit das Coaching Ihre Wirksamkeit unterstützt hat, spielt eine Rolle.
Transfer	Im „ <i>Transferbogen Wirksamkeit</i> “ wird die Frage beantwortet, was konkret aus dem Coaching umgesetzt wurde und welche Erfolgsfaktoren daraus abgeleitet werden können.

3.2 Optionale Werkzeuge

Neben den Rückmeldebögen stehen eine Checkliste und zwei Auswertungsbögen zur Verfügung:

- Checkliste Auftragsklärung
- Nachgedanken Coachinggespräch
- Abschlussauswertung

Hilfsmittel

Sie dienen zur Anregung, sind freiwillig nutzbar und auf farbigem Papier gedruckt.

Es empfiehlt sich ein Austausch mit dem Coach, welche Tools im Coaching eingesetzt werden. Gegebenenfalls hat der Coach auf den Coachee bezogen passende Methoden an der Hand. Wichtig ist, dass im Coaching ausreichend reflektiert und am Ende des Coachings professionell ausgewertet wird.

Im Juli 2006
PE-PE

Ihre Ansprechpartner in der Personalentwicklung:
Bernhard Lutz Telefon 17605
Wolf-Martin Erhard Telefon 76107

Die folgenden vier Werkzeuge zur Evaluation des Coachings sind Pflicht-Werkzeuge:

- Vereinbarung der Ziele des Coachings
- Rückmeldung zur Zielerreichung
- Rückmeldung zum Prozess
- Transfer zur Wirksamkeit

Vereinbarung der Ziele des Coachings

Coach: _____ Zeitraum: _____

Coachee: _____ Führungskraft: _____

Bitte halten Sie im gemeinsamen Auftragsklärungsgespräch (mit Ihrer Führungskraft, dem Coach und der Personalentwicklung) fest, welche Ziele im Coaching erreicht werden sollen.

In dem ersten Coachinggespräch mit Ihrem Coach können die Ziele vertieft werden, vor allem hinsichtlich der Beschreibung der Indikatoren.

In der Zwischenauswertung ziehen Sie Bilanz und leiten Schlussfolgerungen für das weitere Coaching ab.

Ziele des Coachings	Zwischenauswertung Das ist bislang daraus geworden ...
Ziel	
Das Minimalergebnis wäre: Daran könnte ich es feststellen/bemerken:	
Das Maximalergebnis wäre: Daran könnte ich es feststellen/bemerken:	

Ziele des Coachings	Zwischenauswertung Das ist bislang daraus geworden ...
----------------------------	------------------------------------------------------------------

Ziel	
Das Minimalergebnis wäre: Daran könnte ich es feststellen/bemerken:	
Das Maximalergebnis wäre: Daran könnte ich es feststellen/bemerken:	

Ziel	
Das Minimalergebnis wäre: Daran könnte ich es feststellen/bemerken:	
Das Maximalergebnis wäre: Daran könnte ich es feststellen/bemerken:	

Ziele des Coachings	Zwischenauswertung Das ist bislang daraus geworden ...
----------------------------	------------------------------------------------------------------

Ziel	
Das Minimalergebnis wäre: Daran könnte ich es feststellen/bemerken:	
Das Maximalergebnis wäre: Daran könnte ich es feststellen/bemerken:	

Ziel	
Das Minimalergebnis wäre: Daran könnte ich es feststellen/bemerken:	
Das Maximalergebnis wäre: Daran könnte ich es feststellen/bemerken:	

Coaching – Rückmeldung

Zielerreichung

Coach: _____ Zeitraum: _____
Coachee: _____ Führungskraft: _____

Bitte tragen Sie die Zielerreichung aller vereinbarten und im Laufe des Prozesses hinzugekommenen Ziele in Prozent ein, ggf. mit Bemerkungen.

Bitte bringen Sie diesen Bogen zum gemeinsamen Abschlussgespräch mit.

	Ziele	Zielerreichung				Bemerkungen
		<60 %	60 %	80 %	100 %	
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						

Coaching – Rückmeldung

Prozess

Coach: _____ Zeitraum: _____
 Coachee: _____ Führungskraft: _____

Um die Fragebögen statistisch auswerten zu können, bitten wir Sie, Ihre Eindrücke von der Veranstaltung mittels der vorgegebenen Bewertung wiederzugeben.

++	trifft voll zu
+	trifft eher zu
o	teils – teils
-	trifft weniger zu
--	trifft nicht zu

Bitte bringen Sie diesen Bogen zum gemeinsamen Abschlussgespräch mit.

	Ihre Bewertung				
	++	+	o	-	--
1. Der Gesamteindruck des Coachings war positiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Rahmenbedingungen					
Die Rahmenbedingungen des Coachings (Atmosphäre, Störungsfreiheit, Räumlichkeiten) waren passend und angemessen organisiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ablauf					
Mir war klar, was von mir im Coaching erwartet wurde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Methoden, mit denen im Coaching gearbeitet wurde, empfand ich als passend und hilfreich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich konnte den Prozess mitbestimmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Beziehung zum Coach war offen und vertrauensvoll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lösungen wurden im Wesentlichen von mir entwickelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Coaching hat sich die Zielsetzung verändert bzw. sind neue Ziele hinzugekommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ergebnis					
Das Coaching hat meine Ergebnisbeiträge als Manager wirksam unterstützt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich sehe meine Rolle bewusster und kann differenzierter wahrnehmen und einschätzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Umfeld bemerkt Veränderungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Erfahrungen ermutigen mich, Coaching bei entsprechenden Fragestellungen und Anlässen wieder in Anspruch zu nehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Rolle der PE-PE empfand ich als hilfreich und unterstützend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ergänzende und zusätzliche Bemerkungen bitte auf der Rückseite notieren.

Coaching – Transfer

Wirksamkeit

Coach: _____ Zeitraum: _____ Datum: _____
Coachee: _____ Führungskraft: _____

Mittlerweile liegt das Coaching einige Monate zurück. Die folgenden Reflexionsfragen sollen Sie einladen, einen konzentrierten Blick auf die Nachhaltigkeit und die Wirkungen des Coachings in der Praxis zu werfen sowie die Erfolgsfaktoren zu reflektieren.

Bitte tauschen Sie sich darüber mit Ihrer Führungskraft aus. Der Transferbogen verbleibt bei Ihnen.

1. Wenn ich an das Coaching zurückdenke, dann fällt mir als Erstes ein:
2. Was sind aus heutiger Perspektive die wesentlichen Wirkungen vom Coaching?
3. Wenn ich auf die Ziele schaue: Wie ist es mir gelungen, den im Coaching begonnenen Prozess fortzuführen?
4. Was hat mich ggf. auch gehindert, die Ziele weiterzuverfolgen?
5. Wie schätze ich meine Wirksamkeit als Manager vor diesem Hintergrund aktuell ein?
6. Welche Ziele und Entwicklungen möchte ich in den nächsten Monaten konzentriert weiterverfolgen?
7. Was nehme ich mir vor allem vor?
8. Und was genau werde ich wann hierzu tun?
9. Was kann mich dabei unterstützen?

Die nachfolgenden drei Werkzeuge werden optional angeboten:

- Checkliste für die Auftragsklärung
- Nachgedanken zum Coachinggespräch
- Abschlussauswertung

Coaching – Checkliste

Auftragsklärung

Diese Checkliste dient Ihrer Vorbereitung auf das Kennenlerngespräch mit dem Coach und vor allem für das gemeinsame Auftragsgespräch (Führungskraft, Coach und Personalentwicklung). Klären Sie für sich, welche Themen und Ziele im Coaching für Sie wichtig sind.

Die Checkliste verbleibt bei Ihnen.

Aspekte	Notizen
Ausgangslage und grobe Nutzenorientierung	
Was gibt den Anstoß, ein Coaching nutzen zu wollen?	
Welche Situationen sind hier besonders bedeutsam?	
Was soll mit dem Coaching erreicht werden?	
Was soll nach dem Coaching anders, verbessert, verändert, verringert, verstärkt sein?	
Woran ließe sich der Erfolg des Coachings überprüfen?	
Wer könnte etwas feststellen?	
Was würde geschehen, wenn kein Coaching stattfindet?	

Rahmenbedingungen	
Was erwarte ich von meiner Führungskraft?	
Welches Setting (z. B. Ort, Zeit) passt für mich?	

Hinsichtlich welcher Elemente des Managementverständnisses kann das Coaching meine Wirksamkeit als Manager verbessern?	
• Kommunikation	
• Kundenorientierung	
Grundsätze	
• Resultatorientierung	
• Beitrag zum Ganzen	
• Weniges und Wesentliches	
• Stärken nutzen	
• Vertrauen	
• Positives und konstruktives Denken	
Aufgaben	
• Für Ziele sorgen	
• Organisieren	
• Entscheiden	
• Kontrollieren, Messen, Beurteilen	
• Fördern von Menschen	
Werkzeuge	
• Sitzungen	
• Reports, Schriftliche Kommunikation	
• Job Design & Assignment Control	
• Persönliche Arbeitsmethodik	
• Budget und Budgetierung	
• Leistungsbewertung	
• Systematische Müllabfuhr	
Werteorientierung	
• Ehrlichkeit	
• Fairness	
• Freiräume	
• Leistungsbereitschaft	

Weitere berufliche und persönliche Anliegen / Themen	
Was	Wozu

Coaching

Nachgedanken Coachinggespräch

Coachingtermin am: _____

Was wollte ich in diesem Coachinggespräch für mich erreichen?
Welche für mich wichtigen Fragen, Anliegen sind aufgetaucht?
Was habe ich für mich erreicht? Was ist mir klarer geworden? Wobei hilft bzw. unterstützt mich das? Was kann ich dadurch anders oder verstärkt oder weiter machen?
Was war für mich persönlich die wichtigste Erfahrung? Worüber habe ich am meisten nachgedacht? Was hat mich am meisten berührt?
Was nehme ich mir vor? Was ist bis zum nächsten Mal vereinbart?
Was ist für mich noch offen?
Was ich noch sagen wollte bzw. was mir durch den Kopf ging, was ich aber nicht gesagt habe.
Was war für mich im Verlauf der Sitzung förderlich? Was eher hinderlich?

Coaching

Abschlussauswertung

Coach: _____ Zeitraum: _____
Coachee: _____ Führungskraft: _____

Coach und Coachee bearbeiten die Fragen zunächst getrennt und besprechen dann die Ergebnisse.

1. Worum drehte es sich während des Coachings im Wesentlichen?

2. Lern- bzw. Stimmungskurve einschließlich von Beispielen auf einer Zeitschiene!
Welcher Titel passt zu dieser Kurve?



6.2 Ergänzende Hinweise zur Informationsbroschüre

Sieben Schritten kennzeichnet den Ablauf des Coachingprozesses bei der N-ERGIE, die in der Informationsbroschüre „Coaching in der N-ERGIE“ für die Zielgruppe Coachee und verantwortliche Führungskraft beschrieben sind (siehe Kapitel 4.1). Nachstehend noch weitere Erläuterungen zu dem Ablauf.

Schritt 1 Mitarbeitergespräch

Nachdem Coaching als ein Instrument der Personalentwicklung und die Führungskraft als „erster“ Personalentwickler definiert ist, finden erste Überlegungen zum Coachingbedarf in Gesprächen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft statt. Das in diesem Zusammenhang wichtigste Gespräch ist das obligatorische, jährliche Mitarbeitergespräch (MAG). Im MAG werden unter anderem die Aufgabenschwerpunkte und Ziele für das kommende Jahr besprochen. Dazu gehört auch, die dafür notwendigen Personalentwicklungsmaßnahmen zu entwickeln und zu vereinbaren.

Coachinganlässe können jederzeit und unabhängig vom Zeitraum des MAG anfallen. Der Weg zum Coaching führt jedoch immer über die jeweilige Führungskraft.

Schritt 2: Beratungsgespräch

Hier wird mit der Personalentwicklung abgewogen, ob Coaching die optimale Maßnahme darstellt und ob gegebenenfalls ergänzende Maßnahmen – die inhaltlich mit dem Coaching abzustimmen sind – notwendig sind. Außerdem wird das Setting geklärt, vor allem hinsichtlich Zeit, Umfang, Ort und die Auswahl der Coach. Soweit zum ersten Mal Coaching angedacht wird, erfolgt eine ausführlich Beratung über den Standardprozess auf Basis der Informationsbroschüre „Coaching in der N-ERGIE“.

Die Personalentwicklung tritt als interner Berater auf; außerdem ist sie zuständig für die Gesamtsteuerung (unter anderem Vertrag, Budget, Pflicht-Formulare, Coach-Pool).

Schritt 3: Kennenlerngespräch

Auf Vorschlag der Personalentwicklung lernen sich Coachee und Coach kennen und tauschen sich über Anlass und Ziel des Coachings aus. Die letztendliche Auswahl obliegt dem Coachee. Er sucht sich „seinen“ Coach des Vertrauens aus. Bei Bedarf kann der Coachee aus mehreren Vorschlägen auswählen. Diese Vorgehensweise ist offengelegt, d. h. die betroffenen Coaches wissen über die Auswahl aus mehreren Coaches Bescheid.

Schritt 4: Auftragsgespräch

Dieser Schritt ist nach unserem Verständnis mit Blick auf die Wirksamkeit bzw. das Erfolgscontrolling einer der entscheidenden.

Das Gespräch findet gemeinsam zwischen allen Beteiligten statt. Die Personalentwicklung ist nur zeitweise, beim formalen Teil, anwesend, um die Vertraulichkeit zwischen Coachee, Coach und Führungskraft zu wahren.

Dieser Schritt mündet in eine „Vereinbarung der Ziele des Coachings“, einem von vier Pflichttools.

Zur Klärung aus Sicht des Coachees, wofür er Coaching braucht, welche Inhalte ihm wichtig sind, steht ihm das Tool „Checkliste Auftragsklärung“ zur Verfügung. Die Checkliste enthält Hinweise zur Ausgangslage und Nutzenorientierung, zu den Rahmenbedingungen und führt alle mögliche Themenfelder auf Basis des Managementverständnisses auf. Ziel ist es, dass sowohl die so genannten weichen als auch die harten Managementfaktoren aber auch die persönlichen Anliegen ihren Platz im Coaching finden.

Die Führungskraft ergänzt die Themen und Ziele die aus ihrer Sicht im Coaching behandelt werden sollen. Je klarer die gegenseitigen Erwartungen kommuniziert sind, umso zielgerichteter kann im Coaching gearbeitet und umso eindeutiger kann am Ende des Coachings die Wirksamkeit eingeschätzt werden.

Die Zielvereinbarung fußt auf der für die N-ERGIE gültigen Zielvereinbarungssystematik. Übernommen wurde dabei die Klärung/Vereinbarung des voraussichtlichen Mindest- und des Maximalergebnisses im Sinne einer Zielerreichung.

Ziele können sich ändern, wegfallen und erweitern. Das gilt auch für den Coachingprozess. Die Verantwortung für die Kommunikation an die Beteiligten trägt der Coachee.

Schritt 5: Coachinggespräche

Diese vertraulichen Gespräche zwischen Coachee und Coach sind hinsichtlich der methodischen Vorgehensweise frei gestaltbar. Wir haben in diesem Zusammenhang jedoch Coaches ausgesucht, die der systemischen Betrachtungsweise und Beratungsphilosophie nahe stehen.

Schritt 6: Abschlussgespräch

Wieder gemeinsam tauschen sich alle Beteiligten über den Nutzen des Coachings, die sicht- und spürbaren Veränderungen sowie über die Zielerreichung und über den Coachingprozess (verbindliche Tools) aus. Vorab führen Coachee und Coach ein entsprechendes Abschlussgespräch und erörtern, was davon in die gemeinsame Abschlussrunde mit einfließt (Wahrung der Vertraulichkeit). Auch die vorgesetzte Führungskraft äußert sich, was sie an Änderungen oder Bestätigungen wahrgenommen hat. Entscheidend ist der nächste Schritt.

Schritt 7: Wirksamkeitsgespräch

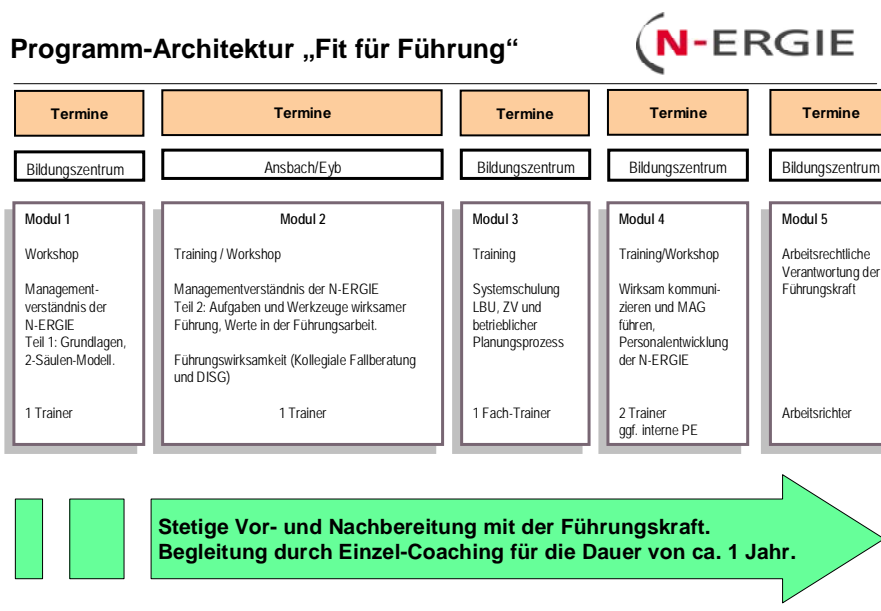
Nach drei bis sechs Monaten tauscht sich der Coachee gemeinsam mit seiner Führungskraft aus, was nachhaltig aus dem Coaching umgesetzt wurde. Sie schätzen außerdem die Erfolgsfaktoren ein und verständigen sich auf Maßnahmen um das Erfolgreiche zu stabilisieren und auszubauen. Diese perspektivische Sicht mit Orientierung auf das Gelungene ist zentraler Bestandteil des Managementverständnisses der N-ERGIE.

7 Integration von Coaching in Personalentwicklungsprogrammen

Aufgrund der durchwegs positiven Resonanz bei den Führungskräften aller Ebenen über das Coachingangebot der Personalentwicklung, wurde der Coachinggedanke auch in die Konzeption von fünf Personalentwicklungsprogrammen integriert, die für die Managemententwicklung der N-ERGIE wichtig sind:

7.1 Programm „Fit für Führung“

Interne Führungskräfte, die erstmals eine Führungsaufgabe übertragen bekommen, absolvieren zum frühestmöglichen Zeitpunkt – im Einzelfall bereits nach der formalen Entscheidung und vor dem offiziellen Antrittszeitpunkt – eine modular aufgebaute Qualifizierungsreihe. Über einen Zeitraum von ca. einem $\frac{3}{4}$ Jahr werden sie über das Managementverständnis der N-ERGIE, die Führungsinstrumente wie Mitarbeitergespräch, Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung sowie arbeitsrechtliche Grundlagen geschult.



In den Trainingseinheiten wird auch mit dem Instrument „Kollegialen Fallberatung“ gearbeitet – ein aus der Supervisions- bzw. Coachingpraxis bekannte und erfolgreiche Lernweise. Das ermöglicht sowohl einen systematischen, qualifizierten und breiten Erfahrungsaustausch als auch die Bildung von Netzwerken über das Programm hinaus; eine vom Unternehmen ausdrücklich erwünschte Perspektive.

Nach der Trainingseinheit wird die jeweilige Führungskraft über die Lernergebnisse informiert und hinsichtlich der beabsichtigten Transfermaßnahmen (= verbindlicher Teil einer jeder Trainingseinheit) mit eingebunden. An dieser Stelle wird das Angebot eines Einzelcoachings platziert.

Durch die Integration von Coaching, entsteht ein stetig begleiteter Kreislauf von Lernen-Umsetzen-Erfahren-Reflexion. Die individuellen Lernerfahrungen aus dem Einzelcoaching

können in das gemeinsame Lernen der „Kollegialen Fallberatung“ in den Trainings – je nach Steuerung durch den Teilnehmer – einfließen.

Die in der Regel externen Coaches kennen das Programm „Fit für Führung“. Sie sind nicht identisch mit den Trainern der Qualifizierungsreihe. Das sorgt für inhaltliche Geschlossenheit einerseits und persönlich-beraterische Unabhängigkeit andererseits.

Seit 2003 wurden ca. 75 neue Führungskräfte nach diesem Programm qualifiziert; davon haben ca. die Hälfte von dem Coachingangebot Gebrauch gemacht.

7.2 Standortbestimmung als Manager in der N-ERGIE

Die Standortbestimmung ist eine Art Audit und wendet sich an erfahrene Manager bzw. Führungskräfte. Die Idee dafür entstand im Zusammenhang mit den vielfältigen Veranstaltungen und Workshops über das neue Managementverständnis der N-ERGIE. Die Standortbestimmung ermöglicht den Status der eigenen Wirksamkeit in der jeweiligen Führungsrolle zu analysieren und darauf aufbauend Entwicklungsperspektiven zu formulieren und umzusetzen. Drei Varianten werden angeboten, die Grundlage für ein sich anschließendes Coaching bieten:

Variante 1: DISG-Persönlichkeitsprofil

Mit dem DISG-Persönlichkeitsprofil werden typische Verhaltensmuster und deren Wirkung auf das relevante Umfeld eingeschätzt. Die Analyse wird auf der Grundlage des DISG-Instrumentariums in Form eines Fragebogens (computerbasierte Professional-Version) zur Selbsteinschätzung durchgeführt.

Variante 2: Managerial Effectiveness Appraisal (ME-Appraisal)

Auf Basis des vom Malik Managementzentrum St. Gallen (mmzsg) entwickelten ME-Appraisal werden die Stärken und Schwächen im Zusammenhang mit den zentralen Grundsätzen, Aufgaben und Werkzeugen wirksamen Managements eingeschätzt. In sieben Schritten, unter anderem mit zwei zeitintensiven Interviews (narrative Interviewtechnik) im Abstand von 4 bis 8 Wochen, werden vier Ebenen differenziert: Die eigene Person, die Interaktion mit anderen, das Team und die Organisation.

Variante 3: Managerial Effectiveness Audit (ME-Audit)

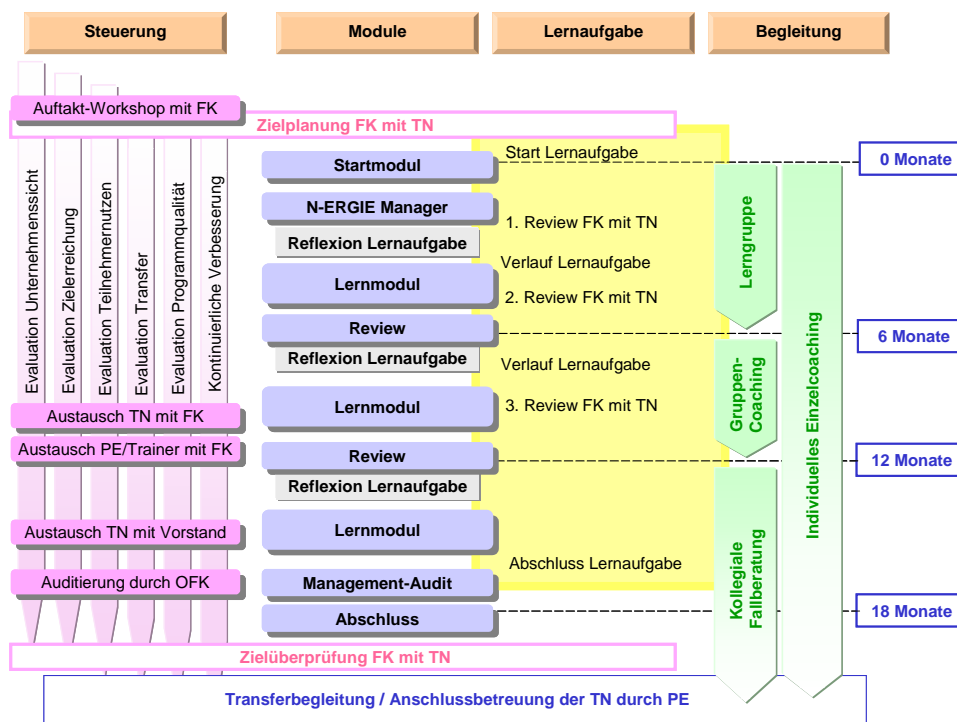
Mit dem Audit werden die Stärken und Schwächen sowohl verhaltens- und persönlichkeits-orientierter Aspekte wie auch instrumenteller Aspekte (Aufgaben und Werkzeuge) ermittelt. Diese Standortbestimmung bezieht sich somit auf eine Integration von weichen und harten Managementfaktoren. Die Persönlichkeits- und Verhaltenselemente werden aufgrund des DISG-Verfahrens beurteilt. Die verhaltensorientierten Aspekte mit einem halbstrukturierten Interview aufgrund der Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge wirksamen Managements.

Unabhängig davon, welche Variante gewählt wird (abhängig von den individuellen Entwicklungszielen), werden die ermittelten Entwicklungsziele und Transfermaßnahmen durch Einzelcoaching begleitet. Die Inhalte des Coachings sind – zumindest hinsichtlich der Ausgangslage des Coachings – stark von den Ergebnissen der Standortbestimmung geprägt. Im Coachingprozess können weitere Themen hinzu kommen (Themenoffenheit bzw. Prozessorientierung).

Die Durchführenden der Standortanalyse sind in der Regel nicht identisch mit den Coaches; das fördert die Themenoffenheit des Coachees.

7.3 Management-Programm für Potenzialträger

Potenzialträger sind Mitarbeiter, die für eine erstmalige oder weiterführende Managementfunktion in Fragen kommen. Sie werden in einem speziellen Verfahren (Kompetenzbeurteilung/Potenzialaussage durch die direkte Führungskraft, Meinungsbild weiterer Personen, Beschreibung einer Entwicklungsperspektive) vorgeschlagen und werden anschließend in dem Potenzialträger-Programm für eine Managementfunktion qualifiziert. Das Programm versteht sich als Impulsgeber, Rahmen und Ressource für die selbstgesteuerte Entwicklung der Teilnehmer.



Absicht des Programmes ist es unter anderem, die Teilnehmer immer wieder in zieloffene Situationen zu führen, in denen sie sich als Manager ausprobieren können.

In diesem Zusammenhang wird Gruppencoaching und Einzelcoaching gezielt angeboten. Im Gruppencoaching werden die Erfahrungen einer zunächst selbstgesteuerten Lerngruppe reflektiert. Hier geht es beispielsweise um „Meine Antriebskräfte in Gruppensituationen“, dem Abgleich von Selbst- und Fremdbild oder Phasen des Gruppenprozesses.

Darüber hinaus wird mit dem Instrument der Kollegialen Fallberatung (KFB) Verbesserungsoptionen bearbeitet.

Im parallel laufendem Einzelcoaching kann jeder Teilnehmer die für ihn persönlich wichtigen Themen reflektieren und lösungsorientiert vertiefen; diese können sich auf das Qualifizierungsprogramm ebenso wie auf seine generelle berufliche und/oder persönliche Situation beziehen.

85 Teilnehmer absolvierten bzw. besuchen aktuell das Potenzialträgerprogramm; davon nutzten 2/3 das Angebot von bis zu acht Stunden Einzelcoaching.

7.4 Projektmanagement-Qualifizierung

Ein weiteres Angebot der Personalentwicklung ist die Projektmanagement-Ausbildung (PM-Ausbildung). Sie beginnt bei der Ausbildung von Projektmitarbeitern bis hin zu den zertifizierten Ausbildungen als Projektleiter und als Projektmanager (jeweils mit Prüfungen).

Diese Qualifizierungsreihe wird mit verschiedenen Coachingmaßnahmen begleitet:

- Coaching der Projektleiter während der Antragsphase von Projekten (hauptsächlich methodische Unterstützung)
- Coaching des Projektleiters/Projektteams im gesamten Projektverlauf (z. B. methodische Fragestellungen, Zusammenarbeit im Projektteam oder Konfliktsituationen)
- Coaching der Mitarbeiter während der Projektleiterausbildung.

Auch bei diesem eher fachlichen/methodischen Unterstützungsbedarf (ca. 20 – 25 Coachings jährlich), wird der zu Beratende als „Experte für seine Probleme und Lösungen“ gesehen. Die in der Regel internen Coaches unterstützen den Coachee mit entsprechenden Fragetechniken selbst passende Lösungen zu finden und geben keine fertigen Konzepte vor.

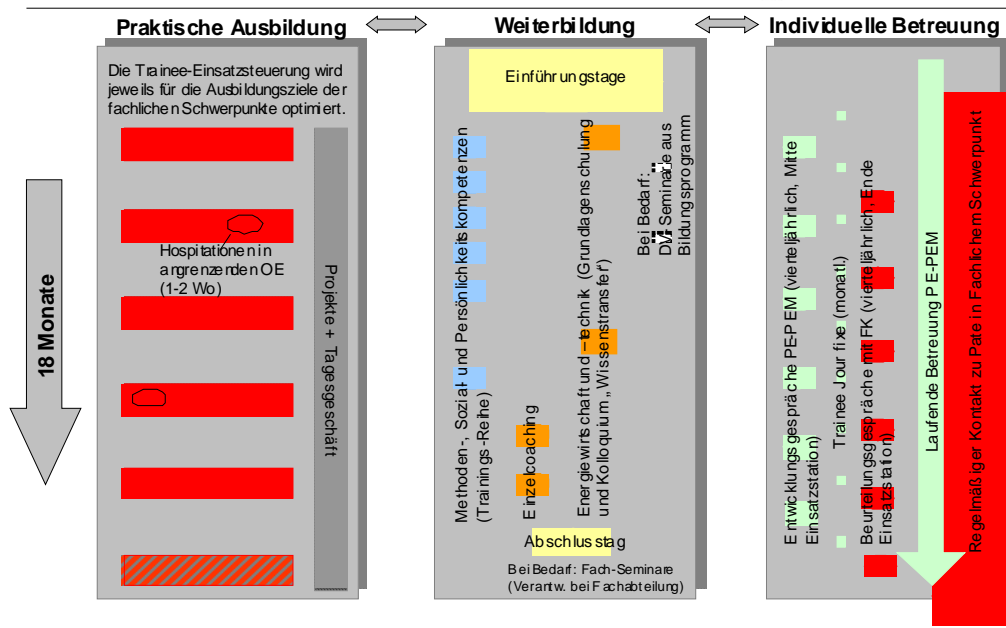
7.5 Weiterbildungsprogramm für Trainees

Hauptanliegen des Weiterbildungsprogramms für Trainees ist es, das Erfahrungs-Lernen für Hochschulabsolventen am Arbeitsplatz zu erweitern und Impulse für die individuelle Entwicklung zu geben.

Das Programm greift auf verschiedene Lernmethoden zurück:

- Trainieren von Schlüsselkompetenzen (Trainingsreihe für akademische Berufseinsteiger)
- Erwerb spezifischen Wissens (Trainingsreihe)
- Lernen durch Lehren (Fachkolloquium „Wissenstransfer“)
- Arbeitsbezogene Selbstreflexion im Rahmen individueller Beratung (Einzelcoaching).

3-Säulen-Konzept der Trainee-Ausbildung



PE-PEM, 06.04.2008

5

Im Einzelcoaching reflektiert der Trainee mit einem externen Coach individuelle Fragestellungen zu seiner neuen beruflichen Situation, die durch wechselnde Arbeitseinsätze in verschiedenen Abteilungen, Projektarbeit und gemeinsames Lernen in der Traineegruppe geprägt ist. Der Trainee erarbeitet für sich Lösungsoptionen und setzt sie um.

8 Perspektiven

Mit Blick auf die kommenden Jahre möchten wir Coaching als Instrument der Personalentwicklung auch in der Breite anwenden, d. h. von der Exklusivität (für Manager) zur Integration in die „normale“ PE-Arbeit. Ziel dabei ist es, die Wirksamkeit der Personalentwicklungsarbeit, also das, was letztendlich effektiv und effizient umgesetzt ist, generell zielgerichtet zu erhöhen. Adressaten dabei sind Arbeitsteams und Mitarbeiter, deren Aufgabengebiet eines enges Zusammenwirken mit Anderen erfordert.

Folgenden Fragen wollen wir zunächst nachgehen:

- Welchen Beitrag kann Teamcoaching bei Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung, speziell zur Teamentwicklung leisten?

Und in diesem Zusammenhang:

Was muss hinsichtlich der Auftragsklärung, des Settings, der Freiwilligkeit und vor allem Vertraulichkeit besonders beachtet und geregelt werden? Wie kann das bislang übliche

Angebot von Teamentwicklungs-Workshops durch Teamcoaching inhaltlich und strukturell ergänzt werden? Wie kann „Lernen im Arbeitsalltag“ gezielt entwickelt und gefördert werden?

- Welche Personalentwicklungsthemen sind für das Unternehmen in den nächsten Jahren von besonderer Bedeutung und welchen – zum bisherigen Spektrum des Personalentwicklungsangebotes – zusätzlichen kontinuierlichen Beitrag kann das Einzel-, Gruppen- und Teamcoaching leisten?
Beispielsweise bei Veränderungsprozessen, in konflikträchtigen Situationen in Verbindung mit dem Arbeitsfeld Mediation oder bei dem Umgang mit Stress und Belastung.

9 Resümee

Die Einführung von Coaching war eine richtige Entscheidung. Die höheren Kosten im Vergleich zu Trainings und Workshops sind nützlich angelegt. Die betroffenen Führungskräfte haben insbesondere die Wirksamkeit für den Arbeitsalltag bzw. den Nutzen, der „plötzlich auf der Hand lag“ hervorgehoben und besonders wertgeschätzt.

Die Öffnung des Coachingangebotes für die breite Personalentwicklungsarbeit, das über das bislang als Einzelcoaching für unsere Manager und im Rahmen von speziellen Personalentwicklungsprogrammen konzipierte Angebot hinausgeht, stellt uns vor eine interessante Herausforderung.

Der DBVC bietet in diesem Zusammenhang mit seinem 4-Säulen-Konzept eine fachkundige und zwischenzeitlich etablierte Dialog-Plattform an, die wir gerne nützen und unterstützen wollen.

N-ERGIE Aktiengesellschaft Nürnberg
Juni 2008

Thomas Geilhardt
Leiter Personalentwicklung und –betreuung
Telefon: 0911 802-76100
thomas.geilhardt@n-ergie.de

Bernhard Lutz
Referent für Personalentwicklung
Telefon: 0911 802-17605
bernhard.lutz@n-ergie.de