



**WEKOS**

Personalmanagement GmbH

Am Ranken 9

D-88069 Tett nang

Telefon (07 542) 409 850

info@wekos.com/www.wekos.com

## Projektbericht

### Coaching für Führungskräfte

#### Das Unternehmen

... beschäftigt ca. 350 Mitarbeiter in der Versorgungsbranche. Strom, Erdgas, Fernwärme, Trinkwasser und der Betrieb eines Hafens und des öffentlichen Personennahverkehrs sind die Geschäftsbereiche.

#### Die Ausgangssituation

Alle Führungskräfte des Unternehmens haben über zwei Jahre hinweg ein intensives Trainingsprogramm durchlaufen. Die Kompetenzfelder Selbstorganisation, Gesprächsführung, Teamentwicklung und Führen mit Zielen bildeten neben anderen Themen die Schwerpunkte der Trainingsreihe, die intensiv an den Lernbedürfnissen der Teilnehmer orientiert war. Die Rückmeldungen der Teilnehmer zu der Trainingsreihe waren positiv bezüglich praktischer Relevanz, Arbeitsatmosphäre und Umsetzungsmöglichkeiten. Die Wahrnehmung der Leitung und der Mitarbeiter bezüglich tatsächlicher Umsetzung und Veränderung waren jedoch sehr unterschiedlich. Bei einigen Führungskräften war deutlich sichtbar geworden, dass sie aus eigener Kraft die notwendigen Veränderungen nicht bewältigen würden können.

#### Die Aufgabe

... bestand bei sieben Führungskräften darin, in jedem Einzelfall den Lernbedarf klar herauszuarbeiten, den individuellen Lernprozess wirksam zu unterstützen und außerdem nach gegebener Zeit eine Prognose über den wahrscheinlichen Lernerfolg bzw. die Erfolgchancen abzugeben.

#### Der Ablauf

Über ca. 6 Monate fanden im Abstand von 2 bis 4 Wochen Einzelgespräche mit einer durchschnittlichen Dauer von etwa 3 Stunden statt. In diesen Gesprächen wurde anhand von konkreten Situationen aus dem betrieblichen Alltag Führungsverhalten analysiert und Verhaltensmuster identifiziert, die jeweils gemeinsam auf ihre Wirksamkeit hin untersucht wurden. Zu konkreten Problemen wurden konkrete Lösungen erarbeitet, deren Umsetzung in der jeweils nächsten Besprechung ausgewertet wurden. Die gesammelten Erkenntnisse und das Feedback des Coaches konnten wieder für die nächsten Problemsituationen als Lösungsansätze genutzt werden.

#### Das Ergebnis

Aus diesem Lernprozess mit seinen kurzen Feedbackzyklen entstand in fünf von sieben

Fällen ein deutlich wahrnehmbarer Fortschritt. Ein bewusstes und selbstbewusstes Agieren als Führungskraft führte zu einer effektiveren und effizienteren Wahrnehmung der Führungsrolle. In zwei Fällen zeigte sich, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit in bezug auf das vollständige Ausfüllen der jeweiligen Führungsaufgabe sehr gering war. In beiden Fällen wurden nach einiger Zeit andere Verwendungsmöglichkeiten im Unternehmen gefunden.

#### Allgemein

Der Prozess des Coachings als Identifizieren des Führungstyps und des systematischen Reflektierens des konkreten Führungsverhaltens kann um das Mitarbeiter-Feedback ergänzt werden und ist auf viele (Führungs-) Problemsituationen übertragbar. Das Ziel ist immer, die Führungskraft in die Lage zu versetzen, ihre Aufgabe in vollem Umfang zu erfüllen. In manchen Fällen führt der Prozess allerdings auch zu der Erkenntnis, dass genau dies kurz- und mittelfristig nicht möglich ist. Verträgliche Wege zur Lösung des Problems zu finden, ist dann die Aufgabe des Coaching-Prozesses.

#### Die Referenz

Auf Anfrage

