

## Führungskräfte-Coaching

### Das Mitarbeitergespräch als Instrument der Organisationsentwicklung

Das Mitarbeitergespräch hat sich als ein geeignetes Instrument etabliert, Mitarbeiter zu führen und zu bewerten. Dabei lag die Schwerpunktsetzung der vergangenen Jahre auf der Bewertung individueller Leistungen, verbunden mit entsprechenden Gratifikationssystemen.

Allein unter dieser Perspektive betrachtet, beraubt sich das Instrument seines wesentlichen Potenzials. Betrachtet wir es als ein Führungsinstrument, dann eröffnet sich eine neue Perspektive: Es eignet sich, in regelmäßigen Abständen die gebotene und gewünschte Führung und Leitungskommunikation mit den Mitarbeitern zu gestalten. Primäres Ziel ist dabei die Synchronisation der Potenziale der Mitarbeiter mit denen jeweiligen Unternehmenszielen. Diese Form der Führungskommunikation erlaubt es, mittels der Face-to-face-Beziehung eine individuelle Feinsteuerung zu realisieren.

Die Führungskräfte können in diesem Prozess die aktuelle Situation des Mitarbeiters bezogen auf seine persönlichen Bedürfnisse und seine Kernprozesse besprechen. Hier überträgt sich das notwendige »vor-Ort-Wissen« des Mitarbeiters auf die Führungskraft und erlaubt ihr somit, konkrete Maßnahmen einzuleiten. Wir verstehen diese Kommunikation als gemeinsamen Ort der Organisationsentwicklung. Die Führungskräfte sollen im Vorfeld den Mitarbeitern deutlich machen können, dass die gemeinsame Bewältigung der Aufgabe im Vordergrund steht, denn erst auf dieser Basis ist eine Bewertung auch sinnvoll.

Natürlich werden auch in diesem Konzept die üblichen Ist- und Soll-Analysen vorgenommen und Zielvereinbarungen getroffen.

### **Das Konzept**

Führungskräfte-Coaching als Instrument der Organisationsentwicklung wurde von Professor Michael Holewa entwickelt und erfolgreich in die Geschäftspraxis eines großen Dienstleistungsanbieters integriert.

Das Konzept für leitende Mitarbeiter wie etwa Einrichtungs-, Bereichs-, Gruppen- oder Teamleiter sieht insgesamt vier Trainingstage in kleinen Gruppen vor.

Erster Tag: Einführung in das Konzept unter Berücksichtigung der Qualitätsmanagement-Systeme des Unternehmens.

Zweiter Tag: Sensibilisierung für konkrete Beobachtungen, Zielentwicklung und Kommunikationsinhalte sowie deren Bewertung. Gesprächstraining in Form von Gruppenübung und Auswertung.

Dritter Tag: Feedback-Treffen zur Auswertung, nachdem die Teilnehmer reale Gespräche geführt haben.

Vierter Tag: Feedback-Treffen nach circa einem Jahr zur Sicherung der Nachhaltigkeit.

Das Coaching erfolgt in Kleingruppen bis 12 Teilnehmer. Es ist als Inhouse-Training konzipiert und erfolgt durch eine erfahrene, auf Führungskräfte spezialisierte Supervisorin (DGSv) und Trainerin (BDVT). Die Feedback-Treffen werden durch Coach und Projektleiter wahrgenommen. Zum Konzept gehört ebenfalls die Information der Mitarbeitervertretung, der Mitarbeiter und der Führungskräfte.

Weitere Module:

Unternehmensspezifische Entwicklung oder Anpassung von Gesprächsleitfaden, Dokumentation, Zielvereinbarungen und Bewertungssystem.

Dettmann Holewa & Hohn  
Unternehmensberater  
[www.epto.de](http://www.epto.de)