

Coaching und Potenzialanalyse

Ein Schlüsselprozess zur Optimierung
von Leistung und Verhalten von Führungskräften

von Dr. Peter Osterwalder und Jutta Schanze

September 2009



Unser Coaching-Angebot für Führungskräfte

beinhaltet diverse Aspekte der professionellen Unterstützung und Begleitung durch einen Berater.

Unser Verständnis von Coaching und Coaching-Prozessen, unser Vorgehen und unsere Coaching-Praxis sollen im Folgenden erläutert werden.

Coaching in Verbindung mit einer Potenzialanalyse

soll dabei als unsere Spezialität besonders fokussiert werden.

Überblick:

Über uns	3
Führung ist ein komplexes Phänomen	4
Unser Verständnis von Coaching	5
Coaching und Potenzialanalyse	6
Unser Vorgehen im Coaching	7
Blick in unsere Coaching - Praxis	8
Fallbeispiel	9
Literatur	13

Über uns

Der Begriff "Coach" stammt aus der englischen Sprache und bedeutet dort Kutsche. Dieser Begriff beschreibt also ein Instrument, das es Menschen ermöglicht, von einem an einen anderen Ort zu gelangen. ...
Das Ziel formuliert der Coachee, der Coach begleitet den Coachee auf dem Weg als neutraler "Reise"-Gefährte. Wikipedia



Dr. Peter Osterwalder

www.dr-pow.ch

- Unternehmensberater und Coach
selbständig seit 1996

.../ **Wir über uns**

- Beratungspraxis und -erfahrungen

.../ **Kundenkreis**

Kooperation mit Schanze Unternehmensberatung seit 2003



Jutta Schanze

www.schanze-paul.de

- Organisationsentwicklungs-
beraterin, Managementtrainerin
und Coach,
selbständig seit 1993

.../ **Wir über uns**

- Beratungspraxis und -erfahrungen

.../ **Referenzen**

Führung ist ein komplexes Phänomen

Führung ist der Versuch, steuernd und richtungweisend auf das Handeln von sich selbst und von andern Menschen einzuwirken, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen.

Führung ist eine Kunst, andere Menschen für die gesetzten Ziele zu begeistern und mit auf den Weg der Erfüllung der Ziele zu nehmen. Wikipedia

Unter Führung wollen wir hier die gezielte Einflussnahme von Führungskräften auf ihre Mitarbeitenden zur Erreichung vereinbarter oder gesetzter Ziele verstehen.

Es sind dabei stets verschiedene Faktoren, die über Erfolg oder Misserfolg einer Führungskraft entscheiden:

- die spezifischen Anforderungen einer Stelle,
- die Fähigkeiten und Erfahrungen einer Führungskraft,
- das spezifische Umfeld, in dem eine Person leitet und steuert,
- die jeweilige Unternehmenskultur, die zur betreffenden Führungskraft mehr oder weniger passt oder z.B.
- die eigene persönliche und psychische Verfassung einer Führungskraft.

Führung ist nicht zuletzt auch deshalb ein komplexes Phänomen, weil die Persönlichkeit des Menschen äusserst vielschichtig ist.

Es ist daher schwierig und herausfordernd zugleich, zutreffende Aussagen und Prognosen über künftiges Verhalten und über Erfolg oder Misserfolg einer Führungskraft in einer konkreten Funktion zu machen.

Die Aussagekraft und prognostische Treffsicherheit der verschiedenen Assessment- und Potentialanalyse-Verfahren für Einstellungs-, Beförderungs- und Entwicklungsprozesse ist mittlerweile recht hoch und allgemein anerkannt.

Trotzdem muss bei all diesen Instrumenten stets berücksichtigt werden, dass es sich nur um mehr oder weniger aussagekräftige Annäherungswerte handelt. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Deshalb kann keine Methode als Instrument im Sinne einer Aussage von "richtig oder falsch" angesehen werden. Vielmehr sehen wir die Potenzialanalyse in Verbindung mit einem Coaching als Erkenntnis-Brücke auf dem Weg einer Erfahrungs- und Entdeckungsreise zu sich selbst und zu den eigenen Potenzialen.

Was bei allen Formen von Führungs- und Personalentwicklung wirklich zählt, ist die Optimierung des eigenen Handelns und Verhaltens im Einklang mit den individuellen Ressourcen und im Hinblick auf die Anforderungen und Ziele der Organisation.

Unser Verständnis von Coaching

Coaching ist die professionelle Beratung und Begleitung einer Person (Coachee) durch einen Coach bei der Ausübung von komplexen Handlungen mit dem Ziel, den Coachee zu befähigen, optimale Ergebnisse hervorzubringen. Wikipedia

Unter Coaching verstehen wir im folgenden das Einzelcoaching, d.h. einen gemeinsamen Beratungs- und Entwicklungsprozess zwischen Berater und Führungskraft (Coach und Coachee).

Ziel dabei ist es, die Leistungsfähigkeit der Führungskraft, aber auch Hemmnisse und Gründe für Defizite zu analysieren, um Mittel und Wege zu finden, die Leistungskraft zu erhöhen und zu verbessern. Im Sinne eines potenzialorientierten Coachings heißt dies, den Coachee bei der Entwicklung seiner persönlichen Kompetenz zu unterstützen:

- eigene Potenziale und Talente zu entdecken und situationsgerecht einzusetzen
- die eigene Haltung und das Menschenbild zu hinterfragen
- eigene Denk- und Verhaltensmuster zu erkennen, zu hinterfragen und zu überwinden
- die eigene Rolle zu reflektieren und sie mit dem Auftrag und den Erwartungen der Organisation abzugleichen
- Fremdbestimmung zu durchschauen und Autonomie zu entwickeln
- Prioritäten zu erkennen und Entscheidungen zu treffen

Coaching umfasst einen Prozess, der sich über einen bestimmten Zeitraum hinweg erstreckt:

In regelmäßigen Abständen trifft sich der Coachee mit dem Coach, um das eigene Verhalten zu reflektieren und hieraus schlussendlich Lösungsansätze und Massnahmen für weitere Schritte zu erarbeiten.

Im Rahmen der jeweiligen Folge-Sequenzen berichtet der Coachee, wie er seit der letzten Sitzung vorgegangen ist, welche Lerninhalte und Einsichten er umsetzen konnte, und welche nicht. Der Coach reagiert auf den Ergebnisbericht des Coachees und gibt ihm Feedback.

Hieraus können sich u.U. zusätzliche Massnahmen zur Verbesserung und Veränderung des Ist-Zustandes ergeben.

Aufgrund dieser Prozess-Orientierung ist Coaching eine Lernform mit hohem Mehrwert; der Transfer der gelernten und besprochenen Inhalte kann unmittelbar in den Führungsalltag vorgenommen und in das tägliche Führungsverhalten integriert werden.

Coaching und Potenzialanalyse

Das Potenzial (auch Potential) (lat.: potentialis, von potentia Macht, Kraft, Leistung) kennzeichnet die einem System oder einer Person innewohnende Fähigkeit, Macht, Kraft zur Verrichtung einer Aufgabe. Wikipedia

Ein Coaching bietet der Führungskraft die besondere Gelegenheit, das eigene Selbstbild (Fähigkeiten, Talente, Vorgehensweisen und Verhalten) einem – vom Coach vermittelten – Fremdbild gegenüberzustellen, und durch diesen "Wahrnehmungs-Gewinn" wird die gecoachte Person in die Lage versetzt, neue Potenziale für das eigene Handeln und Verhalten abzuleiten.

Um dieser Entdeckung von Potenzialen in unseren Coachings noch mehr Klarheit und Struktur verleihen zu können, arbeiten wir bedarfsweise mit dem Instrument einer Potenzialanalyse.

Mit Hilfe eines Persönlichkeits- und eines Kompetenzprofils erhält die Führungskraft eine zusätzliche Möglichkeit, Selbst- und Fremdbild zu überprüfen.

Unter diversen möglichen Instrumenten der Potenzialanalyse haben wir uns für den „Reflector Big Five Personality“ (kurz RBFP) entschieden.*

Beim RBFP wird mittels einer internetbasierten Online-Befragung ein Persönlichkeits- und ein Kompetenzprofil erstellt. Coach und Coachee besprechen gemeinsam die Analyseergebnisse.

Auswertung und Interpretation dieser Ergebnisse liefern klare Aussagen und Erkenntnisse über Verhalten, Verhaltensmuster, über Kompetenzen und Potenziale, aber auch über Möglichkeiten und Ansatzpunkte, die individuellen Eigenschaften und Fähigkeiten gezielt für die eigene Führungsaufgabe und Führungsrolle auszuarbeiten.

Ein besonderer Nutzen bei der Anwendung des RBFP besteht in der Möglichkeit, dass der Coachee das eigene Profil einem "idealtypischen" Führungsprofil gegenüber stellen kann.

* Eine genauere Beschreibung des RBFP findet sich unter www.dr-pow.ch / Angebot / Potentialanalyse.

Unser Vorgehen im Coaching

Oft ist dem Kunden zunächst unklar, wie ein Coaching-Prozess aufgebaut ist.

Abfolge und Häufigkeit der einzelnen Sequenzen hängen in erster Linie von der Zielsetzung des jeweiligen Einzel-Coachings ab. Nachfolgende Vorgehensbeschreibung soll deshalb exemplarisch gesehen werden:

1. Erste Besprechung – Coaching-Kontrakt

Präzisierung der Ausgangssituation und inhaltliche Priorisierung der Themen - nach Bedarf auch ein Abgleich mit dem Anforderungs- und Stellenprofil der Führungskraft. Ergebnis dieses ersten Gespräches ist ein gemeinsam abgestimmter Coaching-Kontrakt.

2. Zweite Coaching-Besprechung

Arbeit an konkreten Fragestellungen:
Reflexion und Ursachenanalyse sowie erste Erarbeitung von Lösungsansätzen;
Festlegung des weiteren Vorgehens bis zum nächsten Coaching-Treffen.

3. Dritte Coaching-Besprechung

Gemeinsamer Check der beim letzten Mal besprochenen Massnahmen und deren Umsetzung im Alltag.
Besprechung von weiteren konkreten – nunmehr vertieften - Fragestellungen und Erfahrungen des Coachees, um evt. eingefahrenen Verhaltensmustern auf die Spur zu kommen und entgegenzuwirken.

4. Durchführung einer internetbasierten Online-Befragung zur Potenzialanalyse (RBFP)

5. Vierte Coaching-Besprechung

Gemeinsame Besprechung der Ergebnisse des RBFP unter Bezugnahme auf die bisherigen Ergebnissen des Coachings. Die bisher gewonnenen Erkenntnisse im Hinblick auf Verhalten und Verhaltensmuster können jetzt mit dem Persönlichkeitsprofil des RBFP in Beziehung gesetzt werden.

6. Fünfte Coaching-Besprechung

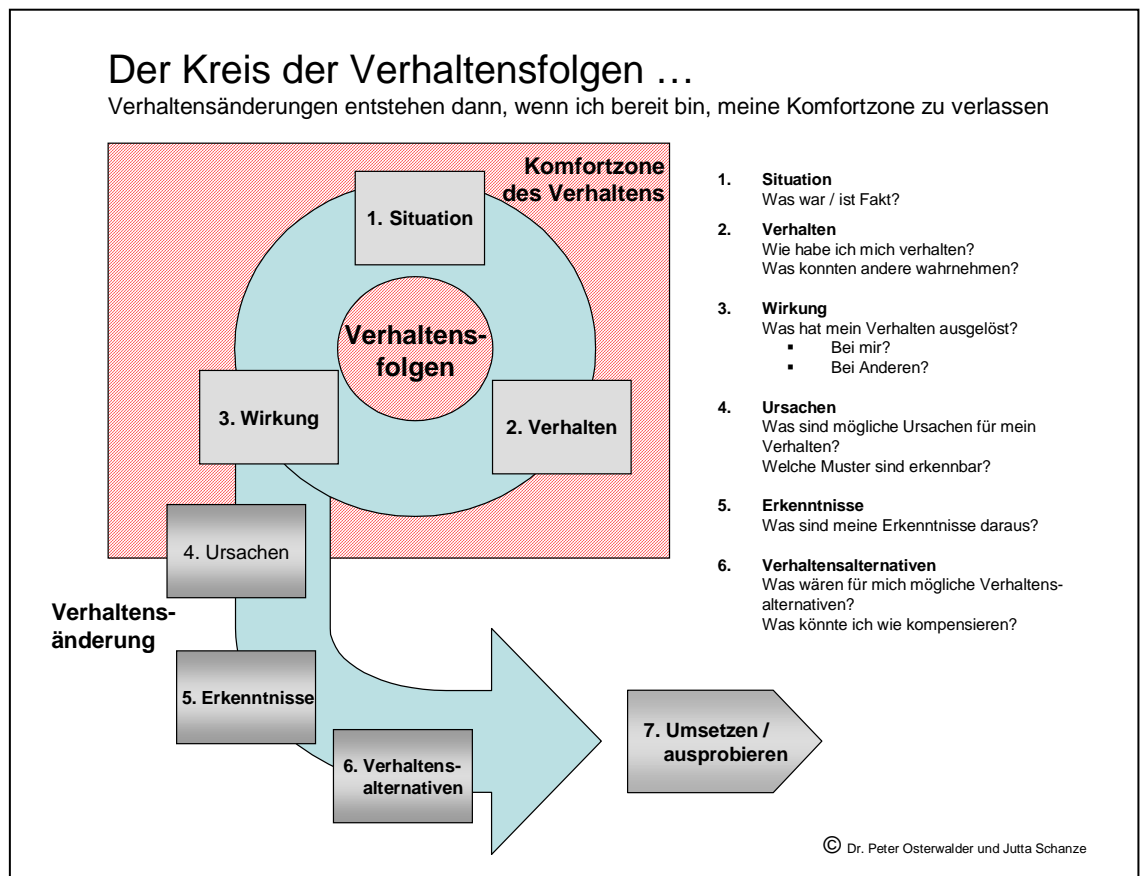
(z.B. sechs bis acht Wochen nach der vierten Besprechung)
Weitere Besprechung von Themen aus dem Führungsalltag des Coachees. Um die Umsetzung von möglichen Verhaltensänderungen zu unterstützen, können bestimmte Inhalte z. B. im Rahmen eines maßgeschneiderten Rollenspiels geübt werden.

7. Letzte Coaching-Besprechung

Zusammenfassung der Ergebnisse. Fazit ziehen aus dem gesamten Coaching-Prozess. Coach und Coachee vereinbaren, dass sie sich nach etwa ½ Jahr erneut treffen, um den Stand der Umsetzung des Gelernten in den Führungsalltag des Coachees zu besprechen (Follow-Up).

Blick in unsere Coaching - Praxis

In unserer Coaching-Praxis hat sich herauskristallisiert, dass es bei der Bearbeitung von konkreten Problemen und Themenstellungen hilfreich ist, dem Coachee die Folgen seines Tuns und Verhaltens in Verhaltens-Wirkungs-Ketten deutlich zu machen und auf diesem Weg mögliche Handlungsoptionen ableiten zu können. Dies veranschaulichen wir in dem nachfolgenden Kreislauf der Verhaltens-Folgen:



Verhaltensweisen, die sich im Verlaufe des bisherigen Lebens wie Muster eingepägt haben, in der Regel nie kritisch hinterfragt und als Automatismen zu jeder passenden und unpassenden Gelegenheit eingesetzt werden, bezeichnen wir als „Komfortzone“.

Verhaltensänderung beginnt damit, dass man aus dem (üblichen) Kreis der Verhaltensfolgen ausbricht, das eigene Verhalten konstruktiv kritisch hinterfragt, es versteht und den entsprechenden Mustern nachgeht. Auf einer solchen Entdeckungsreise kann der Coachee sein Verhalten aus einer neuen Sicht betrachten, es ggf. ändern und den üblichen Verhaltensrahmen verlassen.

Hieraus entsteht motivierendes Lernen, Ausprobieren und Umsetzen – die Nutzung neuer Potentiale.

Lernen kann als systematische Änderung des Verhaltens aufgrund gewonnener und durchdachter Informationen (Wissen) durch Wahrnehmung von Veränderungen in der Umwelt bezeichnet werden. Wikipedia

Fallbeispiel

Akquiseverhalten eines internen Bildungsreferenten

Situation:

Die Bildungsabteilung eines Grosskonzerns hat den Auftrag, konzernübergreifende Seminare und Workshops zu verschiedenen Themen der Unternehmens- und Mitarbeiterführung durchzuführen.

Ein klares strategisches Ziel des Konzerns ist es ausserdem, dass die Bildungsabteilung als interne Beratungsfirma ein eigenes Profitcenter werden soll und somit das eigene Leistungsangebot anbieten und verkaufen muss.

Problemstellung:

Ein Bildungsreferent dieser Abteilung (Herr A.) ist ein äusserst erfolgreicher Moderator und Trainer und auch in seiner konzeptionellen Arbeit ein sehr erfolgreiches und anerkanntes Mitglied im Bildungsteam.

Das Leistungsangebot aber aktiv zu verkaufen, gelang ihm bisher nur sehr schlecht; im Vergleich zu den übrigen Kollegen und Kolleginnen im Team lagen seine Akquisezahlen weit unter Durchschnitt.

Dieser Umstand bereitete ihm zunehmend Schwierigkeiten und Sorgen, zumal ein nicht unbeachtlicher Teil seines Lohns auch durch den Grad der quantitativen Zielerreichung bestimmt wurde.

Vorgehen im Coaching:

1. Erste Sitzung: Kontrakt

Die Auftragsklärung zwischen Coach und Herrn A. ergab, dass das Einzelcoaching eine Analyse der Ursachen für das mangelhafte Akquiseverhalten beinhalten sollte. Des weiteren sollten aus den Erkenntnissen geeignete Massnahmen zur Verbesserung erarbeitet werden.

2. Zweite Sitzung

In der ersten Coachingsitzung sollte Herr A. dem Coach konkret erlebte Akquisituationen berichten. Die Absicht war herauszufinden, wie sich der Coachee verhalten hat, wie er diese Situationen erlebt hat, und welche Reaktionen bei den verschiedenen Gesprächspartnern jeweils ausgelöst wurden. (vgl. den "Kreis der Verhaltensfolgen", 1. Situation, 2. Verhalten, 3. Wirkung)
Der Coach reagiert auf die beschriebenen Situationen, stellt Fragen und formuliert Hypothesen zum Verhalten des Coachees.

Das Ergebnis der ersten Coachingsitzung ergab u.a. folgenden Punkte:

- ▶ Der Bildungsreferent hält sich immer dann zurück, wenn es darum geht, den potenziellen Kunden näher an sich zu binden. (z.B. über die Vereinbarung eines nächsten Termins oder durch den Vorschlag eines konkreten weiteren Vorgehens)
- ▶ Dies hat zur Folge, dass er die Führung in den Gesprächen an die potenziellen Auftraggeber abgibt.
- ▶ Nach solchen Kundenbegegnungen ist er sehr frustriert über sein eigenes Verhalten.
- ▶ Der Grund für seine mangelnde Positionierung liegt in seiner Furcht vor einer Ablehnung bzw. vor einem negative Bescheid.

Bis zum nächsten Coachingtreffen sollte Herr A. unter Zuhilfenahme eines Fragenkatalogs sein Verhalten und seine Rolle in Akquisituationen weiter reflektieren, wie z.B:

- ▶ Woher kommt dieses Verhalten ?
- ▶ Welche Muster kann ich dahinter entdecken?

3. Dritte Sitzung

Vier Wochen später berichtete Herr A. über seine Antworten und Erkenntnisse:

- ▶ Von seinem Vater hatte er immer wieder gehört und gelernt, dass man sich als Person zurücknehmen müsse, dass es nicht richtig sei, sich im Leben "auf die Bühne zu begeben und sich zu zeigen".
- ▶ Einen Teil seiner Zurückhaltung in Akquisprozessen führte Herr A. auf dieses früh gelernte Muster zurück; dies sei ihm aber vorher nie so bewusst gewesen.
- ▶ Eine weitere Ursache konnte im Verhaltensmuster "Du musst perfekt sein, wenn Du etwas tust" gefunden werden. Auch dieses Muster konnte in der eigenen Familiengeschichte geortet werden.
- ▶ Die beiden in der Kindheit verlangten und erlernten Muster "begib dich nicht in den Vordergrund" und "sei perfekt in deinem Handeln" wirkten sich entsprechend kontraproduktiv für die in der Akquisituation benötigten Fähigkeiten und Eigenschaften aus.

Der Bildungsreferent war vor allem dann gegenüber seinen Kunden gut und erfolgreich, wenn die Kundenbeziehung bereits bestand, wenn es darum ging, ein Konzept zu entwickeln oder einen Workshop zu leiten.

Wenn es aber wichtig war, einen Kunden neu zu gewinnen, blockierte ihn die Angst, im Akquiseprozess nicht erfolgreich und somit "nicht perfekt" sein zu können.

4. RBFP

Coach und Coachee einigten sich darauf, dass Herr A. am Workplace Big Five teilnimmt. Via Internet füllte er zu einem ihm passenden Zeitpunkt einen interaktiven Fragebogen aus. So konnte er die relevanten Eigenschaften und sein Verhalten in Arbeitsalltag noch weiter und vertiefter zu durchleuchten.

5. Vierte Coaching-Sitzung

Das hieraus entstandene Persönlichkeitsprofil gab Herrn A. die Gelegenheit, die bisherigen Ergebnisse nochmals auf eine andere Weise zu analysieren. So passten Aussagen der Profil-Ermittlung im RBFP wie:

- ▶ "Behält seine eigene Meinung meist für sich"
(versus: "äussert seine Meinung meist direkt")
- ▶ "Bleibt lieber im Hintergrund"
(versus: "Steht gerne im Vordergrund")
- ▶ "Versucht Diskussionen und Konflikte zu vermeiden"
(versus: "Scheut weder Diskussionen noch Konflikte")

eindeutig zu den bisherigen Ergebnissen im Coaching.

Der ebenfalls aus der Online-Befragung entstandene Kompetenzbericht machte deutlich, dass bei ihm die Kompetenzen

- ▶ "Entschlossenheit",
- ▶ "Ueberzeugungskraft",
- ▶ "Hartnäckigkeit" und
- ▶ "Verhandeln"

- die für die Verbesserung seines Akquiseverhaltens am wichtigsten wären - sog. "ungestützt" waren, d.h. extrem schwach ausgeprägt.

Der Lösungsansatz bestand nun darin, Kompensationsstrategien zu finden. Motto: "Welche Möglichkeiten habe ich, sicherzustellen, dass mein Akquiseverhalten besser wird, wenn ich auch von mir selber weiss, dass ich mich tendenziell eher zurückhalte?"

Herr A. erhielt nun den Auftrag, sich auf das nächste Coachingtreffen selber konkrete Massnahmen und Strategien zu erarbeiten.

Folgende Massnahmen wurden im nächsten Coachingtermin besprochen und vereinbart:

- ▶ Akquisegespräche anhand einer Checkliste strukturiert vorbereiten und durchführen.
- ▶ In Kundengesprächen immer das weitere Vorgehen anstoßen und vereinbaren.
- ▶ Nach jedem Kundengespräch das eigene Verhalten reflektieren und Erkenntnisse festhalten.
- ▶ Bei Telefongesprächen aktiv den nächsten Termin anstoßen (wie gehen wir jetzt weiter vor?).
- ▶ Gesprächsergebnisse stets mit einer Notiz zuhanden der Kunden zusammenfassen.

6. Fünfte Coaching-Sitzung

In einem weiteren Treffen wollte der Coachee sein eigenes Verkaufsverhalten in Form von Rollenspielen üben. Dies erwies sich als eine sehr fruchtbare Lernform. Der Coach stand für ein beliebiges, internes Kundensystem und Herr A. war in der Rolle des Verkäufers. Es wurde geübt und gezielt reflektiert.

7. Letzte Coaching-Besprechung

Bei der Schlussauswertung des Coachings (schriftliche Zusammenfassung durch den Coachee) wurde vereinbart, dass nach einer Zeit von vier Monaten ein Follow-up zur Überprüfung der Umsetzung durchgeführt und bei Bedarf noch die eine oder andere Anpassung vorgenommen werden sollte.

Ein Jahr später

Die Gesamt-Auswertung nach über einem Jahr zeigte, dass Herr A. sein Akquiseverhalten enorm verbessern konnte. Die Umsatzzahlen waren deutlich gestiegen.

Literatur

- Pierce J. Howard, Jane Mitchell Howard:
Führen mit dem Big-Five-Persönlichkeitsmodell,
Frankfurt, New York, 2002