

RKW–Coaching zur Unterstützung von Führungskräften im Mittelstand - Eine Entscheidungshilfe für Unternehmen -

Coaching hat als professionelle Beratung, individuelle Begleitung und gezielte Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsaufgaben in den letzten Jahren verstärkt Eingang in Wirtschaftsunternehmen gefunden. Zunächst wurde Coaching vereinzelt eingesetzt in großen Unternehmen zur Unterstützung des Top-Managements. In der Folge dann zunehmend auch erfolgreich im mittleren und unteren Management. Und gegenwärtig wird der Nutzen auch für kleine und mittlere Unternehmen immer mehr erkannt.

Mit einem sorgfältig ausgewählten Coach – mit dem für das jeweilige Coaching passenden Kompetenzprofil und einer zum Coachee (der zu Beratende) passenden Persönlichkeit - steht Führungskräften ein „Sparringspartner“ zur Verfügung, mit dem im vertraulichen Rahmen Probleme erörtert, Handlungsstrategien entwickelt und reflektiert werden können. Ob es um das Fällen und Umsetzen wichtiger unternehmerischer Entscheidungen, der gezielten Steuerung von Veränderungsprozessen oder der Entwicklung von Führungskompetenz geht - immer werden die konkreten Situationen in einzelnen, nach Bedarf vereinbarten Coachingtreffen entlang der vorher definierten Ziele bearbeitet.

Dabei lässt sich Coaching sehr sinnvoll auch mit anderen Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung wie Teamentwicklung, Change Management oder Führungskräfte-Training verknüpfen.

Mit dem RKW-Coaching bietet sich gerade Führungskräften in kleineren und mittleren Unternehmen eine Beratungsform, die sie unterstützt, um das eigene professionelle Führungshandeln gezielt zu entwickeln. Aus dem RKW-Coach-Pool stehen erfahrene Management-Coaches zur Verfügung, die sorgfältig nach definierten Qualitätskriterien ausgesucht wurden.

Steigender Beratungsbedarf für professionelles Führungshandeln im Mittelstand

Unternehmensleitung und Führungskräfte im Mittelstand stehen vor vielfältigen Herausforderungen und oft weitreichenden Entscheidungen, die das Unternehmen und die Mitarbeiter betreffen. Gezielte Marktpositionierung in dynamischen (globalisierten) Märkten, Expansion, Rationalisierung, schwieriger Arbeitsmarkt, Anpassung im Unternehmen an die Umfeldbedingungen, Regelung der Unternehmensnachfolge – das sind einige Aspekte dafür. Vor dem Hintergrund sich immer schneller vollziehender Veränderungsprozesse hat sich das Anforderungsprofil für Führungskräfte vor allem in Bezug auf strategische und soziale Kompetenz gewandelt. Unternehmens- und

Mitarbeiterführung erfordern zunehmend hoch professionelles Handeln von Führungskräften, die ja oft zunächst in erster Linie Fachexperten sind. Über eine explizite „Leitungs“-Qualifizierung verfügen sie häufig nicht, diese entsteht meist schrittweise erst im Prozess der Verantwortungswahrnehmung.

Mögliche Handlungsoptionen und Handlungsstrategien wollen dabei sowohl inhaltlich als auch auf der Prozess- und Verhaltensebene gut durchdacht sein, um wirtschaftlichen Erfolg sicherzustellen. Neben der Bewältigung des täglichen operativen Geschäfts gilt es auch mehr denn je strategische Überlegungen anzustellen, um das Unternehmen gezielt zu entwickeln und Marktchancen zu nutzen.

Gerade Führungskräfte mit einem hohen Arbeitspensum müssen diese Unternehmensanforderungen und Rahmenbedingungen in Einklang bringen mit ihren persönlichen Zielen, Arbeits- und Lebensvorstellungen. Nur so können die Leistungsfähigkeit und die Leistungsmotivation dauerhaft erhalten werden.

Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen sind ein allgemein gestiegener Beratungs- und Unterstützungsbedarf von Seiten der Führungsverantwortlichen und das Interesse für personen- und persönlichkeitsfördernde Massnahmen wie Coaching zu verzeichnen.

Was ist RKW-Coaching?

Unter Coaching wird als ein Beratungsprozess auf Zeit mit einem kompetenten Coach verstanden, um Themen aus der beruflichen Praxis des Coachees (des zu Beratenden) gezielt zu bearbeiten.

Das RKW-Coaching stellt eine professionelle Beratung dar. Im Zentrum steht die individuelle Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsaufgaben im Unternehmen.

Ein RKW-Coaching zielt auf die Bewältigung von beruflichen und organisationalen Veränderungssituationen und damit letztlich auf eine verbesserte Führungskompetenz. Als Instrument zur individuellen Potenzialentwicklung soll RKW-Coaching zunehmend auch Führungskräften in kleinen und mittleren Unternehmen helfen.

RKW-Coaching ist zeitlich begrenzt und versteht sich als „Hilfe zur Selbsthilfe“. Es geht darum, eigene Lösungen entwickeln zu können.

Mit dem Coach werden in der Regel mehrere Termine (z.B. für jeweils zweistündige Coaching-Treffen) in einem passenden Abstand vereinbart, so dass über einen bestimmten vorher vereinbarten Zeitraum an den relevanten Themenstellungen

gearbeitet werden kann. Das, was im einzelnen Coaching-Treffen erarbeitet wurde, kann bis zum nächsten Termin ausprobiert und umgesetzt werden.

Die Ziele für das Coaching werden im Rahmen der Auftragsklärung vereinbart, so dass die inhaltliche Ausrichtung ganz konkret entlang der Anforderungen und Bedarfe des Coachees erfolgen kann. Coaching ist daher als Unterstützung in der jeweiligen beruflichen Rolle eine maßgeschneiderte, individuelle Personalentwicklungsmaßnahme als effiziente und exklusive Alternative zu anderen Beratungs-, Qualifizierungs- und Lernformen im beruflichen Umfeld.

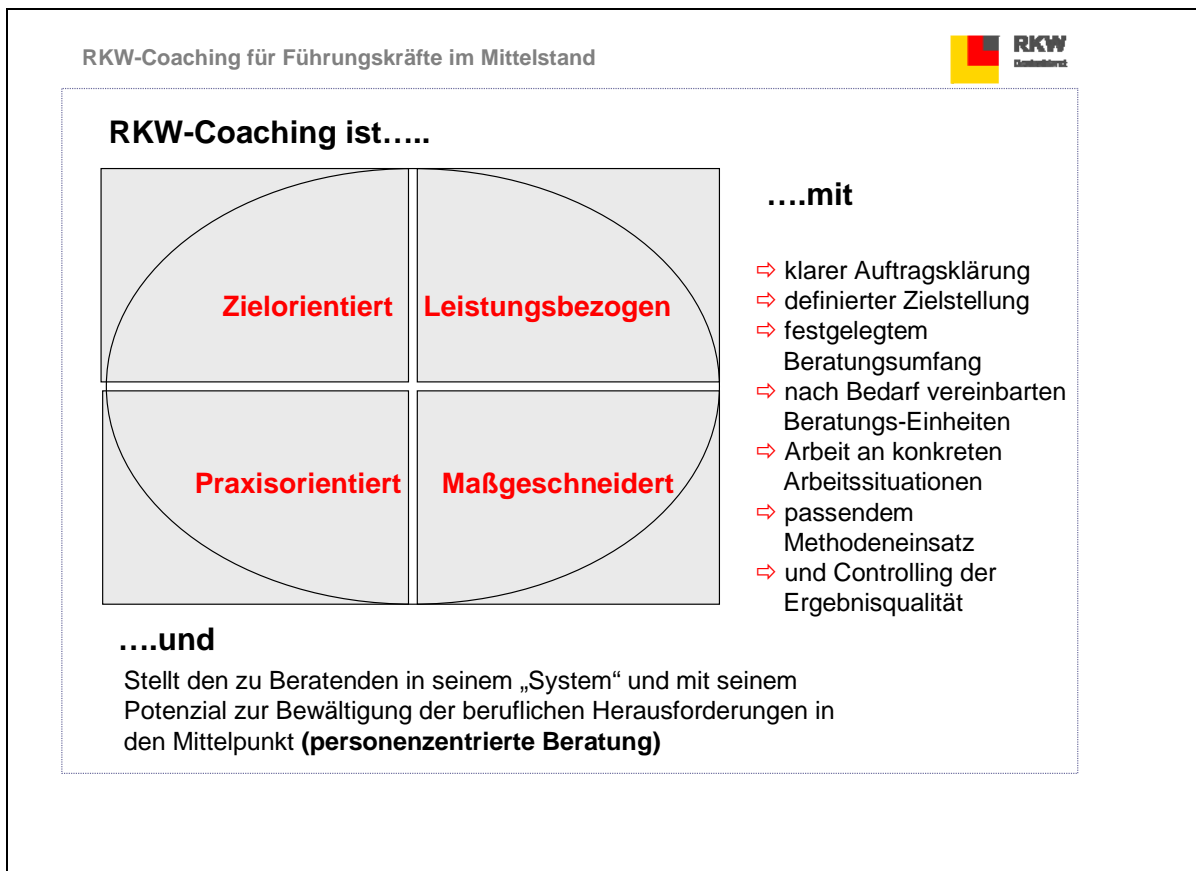


Schaubild 1: RKW-Coaching ist...

Als sogenannte „personenzentrierte Beratung“ – setzt der Coach konkret an den Erfahrungen und Potenzialen des zu Beratenden an. Mit seiner fachlichen und methodischen Expertise unterstützt er die Führungskraft, zielführende Handlungsalternativen zu den jeweiligen Themenstellungen zu erarbeiten und praktisch umzusetzen. Jeder Coach verfügt in der Regel über eine gewisse Methodenvielfalt und Tools, die er situationsgerecht – d.h. passend für den Beratungskunden und passend zum zu bearbeitenden Thema einsetzen kann. Transparenz über die jeweilige Methode für den Coachee und dessen Einverständnis ist eine wichtige Grundregel für professionelles Coaching. Methoden und Instrumente wie zielgerichtete Fragen, Diagnose von Konflikten, Coaching-Tools, Visualisierung von geschilderten Situationen

und Sichtweisen an der PinWand, Gesprächsübungen und Feedback gehören zum Standardrepertoire eines jeden Coaches, das sich dann entsprechend der Ausbildung des Coaches weiter spezifiziert.

Darüberhinaus bringt jeder Coach bei Bedarf auch Fachexpertise aus verschiedenen Themenfeldern (z.B. Führung, Kommunikation, Konfliktmanagement, Change Management, Unternehmensnachfolge) oder Branchen mit.

Die „richtige“ Coachauswahl ist neben einer guten Auftragsklärung im Vorfeld daher ein wichtiger Schlüssel für ein erfolgreiches Coaching.

Wer kann RKW-Coaching nutzen?

Coaching kann auf verschiedenen Führungsebenen bei Bedarf eingesetzt werden:

- Unternehmensleitung
- Führungskräfte unterschiedlicher Führungsebenen
- Nachwuchsführungskräfte
- Projektleiter und Schlüsselpersonen bei betrieblichen Veränderungsprozessen.

Gerade Führungskräfte, die ihr berufliches Handeln weiter professionalisieren wollen, nutzen Coaching proaktiv, wenn sie vor neuen Herausforderungen stehen. Ein Unternehmen oder eine Führungskraft kann sich mit diesem Anliegen direkt an das RKW Berlin wenden. Die verantwortlichen Mitarbeiter/innen nehmen das gerne auf und in einer kostenlosen Erstberatung werden sowohl die Auftragsklärung als auch die organisatorischen und vertraglichen Modalitäten besprochen.

Für welche Anlässe und Zielstellungen ist Coaching geeignet?

Grundsätzlich ist Coaching als berufliche Beratungsform für alle Themen offen, die Menschen in beruflichen Zusammenhängen beschäftigen. Ausgehend von der spezifischen Unternehmenssituation und der Rolle der zu beratenden Führungskraft können daher ganz unterschiedliche Themen „der rote Faden“ für das Coaching sein. Typische Anlässe und Zielstellungen können sein:

- das Meistern bevorstehender Unternehmensveränderungen
- die kompetente Wahrnehmung von (neuen) Führungsrollen
- die Bewältigung schwieriger Kommunikations- und Konfliktsituationen
- das gezielte Treffen persönlicher Karriereentscheidungen
- oder alltägliche Arbeits- und Problemsituationen.

Die nachstehende Übersicht gibt einen strukturierten Überblick über die allgemeinen Anwendungsbereiche mit Beispielen für Anlässe und Themen im Coaching.

Anwendungsbereiche	Beispiele für Anlässe/Themen
<p><u>Organisationsentwicklung</u></p> <p>Im Rahmen der Organisationsentwicklung steht im Coaching die Arbeit an der Professionalität als Manager von Unternehmensprozessen im Vordergrund:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verbesserung der Qualität von Strategieentwicklung und -implementierung - Entwicklung von Steuerungskompetenz für betriebliche Veränderungsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> - Veränderte Wettbewerbssituation/Strategiewechsel - Wachstums- bzw. Rationalisierungsprozesse - Fusionen/Übernahmen - Umstrukturierungen - Einführung neuer Managementprozesse - Vorbereitung von Unternehmensnachfolge
<p><u>Führungsentwicklung</u></p> <p>Im Rahmen der Führungsentwicklung steht im Coaching die Arbeit an der Wirksamkeit als Führungspersönlichkeit im Vordergrund:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verbesserung der Führungsqualität in der aktuellen Rolle - Entwicklung von Führungskompetenz, um kurz- oder mittelfristig eine Führungsrolle zu übernehmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Wahrnehmung der aktuellen Führungsrolle/Entwicklung des Führungsstils - Umgang mit schwierigen Führungssituationen - Entwicklung von Leitungskonzepten und Strategien - Nachfolge und Führungswechsel/ Neue (erste) Führungsrolle
<p><u>Verhandlungs- und Konfliktmanagement</u></p> <p>Im Rahmen von Verhandlungs- und Konfliktmanagement steht im Coaching die Arbeit an der Professionalität als Verhandlungsführer im Vordergrund:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verbesserung der Ergebnisqualität von Verhandlungsprozessen (mit internen oder externen Partnern) - Entwicklung von Durchsetzungsfähigkeit und Kompromissfähigkeit bei Interessenskonflikten 	<ul style="list-style-type: none"> - Verhandlungen mit Kunden und Lieferanten - Aushandlungsprozesse mit Arbeitnehmervertretern - Vermittlung in eskalierten Mitarbeiterkonflikten - Umgang mit Unternehmenskrisen - Reibungskonflikte und Positionskämpfe
<p><u>Eigene Karriereentwicklung</u></p> <p>Für die eigene Karriereentwicklung steht im Coaching die Arbeit an der Zielgerichtetheit als „Manager in eigener Sache“ im Vordergrund:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verbesserung der Entscheidungsqualität in beruflichen Karriereentscheidungen - Entwicklung und Realisierung persönlicher Karriereziele im Rahmen der eigenen Lebensplanung 	<ul style="list-style-type: none"> - Persönliche Standortbestimmung und Bilanz - Stärken-Schwächen-Analyse beruflicher Kompetenzen - Bewertung und Entwicklung von Karriereoptionen - Berufliche (Neu-) Ausrichtung - Work-Life-Balance / Vereinbarkeit von Beruf und Familie
<p><i>Von Alm, Brückner 2008</i></p>	

Der Prozess für ein RKW-Coaching im Überblick

Um eine hohe Qualität zu gewährleisten wird jeder Coachingprozess in drei Phasen initiiert, durchgeführt und ausgewertet.

Phase 1: Auftragsklärung und Coachauswahl:

Gemeinsam mit dem RKW kann der Kunde klären, was mit dem Coaching erreicht werden soll. Zu besprechen sind dabei u.a. die Erwartungen an den Nutzen des Coachings, die Anforderungen an den Coach, die Vorstellungen zum finanziellen und zeitlichen Rahmen und die Abläufe. Auf dieser Basis kann eine Vorauswahl für in Frage kommende Coaches getroffen werden. Dazu wird auch im Angebot des RKW ein personenbezogener Vorschlag unterbreitet.

Um sich für den geeigneten Coach entscheiden zu können, sollten mit vorgeschlagenen Coaches Vorgespräche geführt werden. Diese dienen einem gegenseitigen Kennenlernen und der Klärung, ob eine Zusammenarbeit für beide Beteiligten vorstellbar ist. Diese Klärung muss sowohl auf der fachlichen Ebene („Entsprechen Thema und Qualifikationen einander?“) als auch auf der Beziehungsebene („Ist ein Akzeptanz- und Vertrauensaufbau möglich?“) erfolgen.

Entscheiden sich Coach und Coachee für eine Zusammenarbeit wird der Vertrag mit dem RKW geschlossen, der in der Regel die Zielstellung, die Laufzeit für das Coaching, den Beratungsumfang und die Honorarhöhe festhält. Der Vertrag begründet einen „Dreiecks-Kontrakt“ zwischen Unternehmen / Führungskraft, dem RKW und dem Coach.

Phase 2: Zielvereinbarung und Coaching-Treffen

Zu Beginn der Zusammenarbeit klären Coach und Coachee welche Ziele im Einzelnen für das Coaching maßgeblich sein sollen und stecken damit den inhaltlichen Rahmen ab.

Die einzelnen Coaching-Treffen (zwei- bis dreistündige Beratungseinheiten sind oft üblich) werden in der Regel „von Mal zu Mal“ verabredet. Dadurch lässt sich der Beratungsprozess entlang des Arbeitsalltages einpassen und ermöglicht die praxisorientierte Arbeit an den Themen.

Zwischen den einzelnen Treffen können erarbeitete Strategien und Handlungsoptionen eingesetzt und erprobt werden, um sie im nächsten Treffen auszuwerten. Nicht selten gibt es auch telefonische Gesprächskontakte zwischen den Arbeitstreffen.

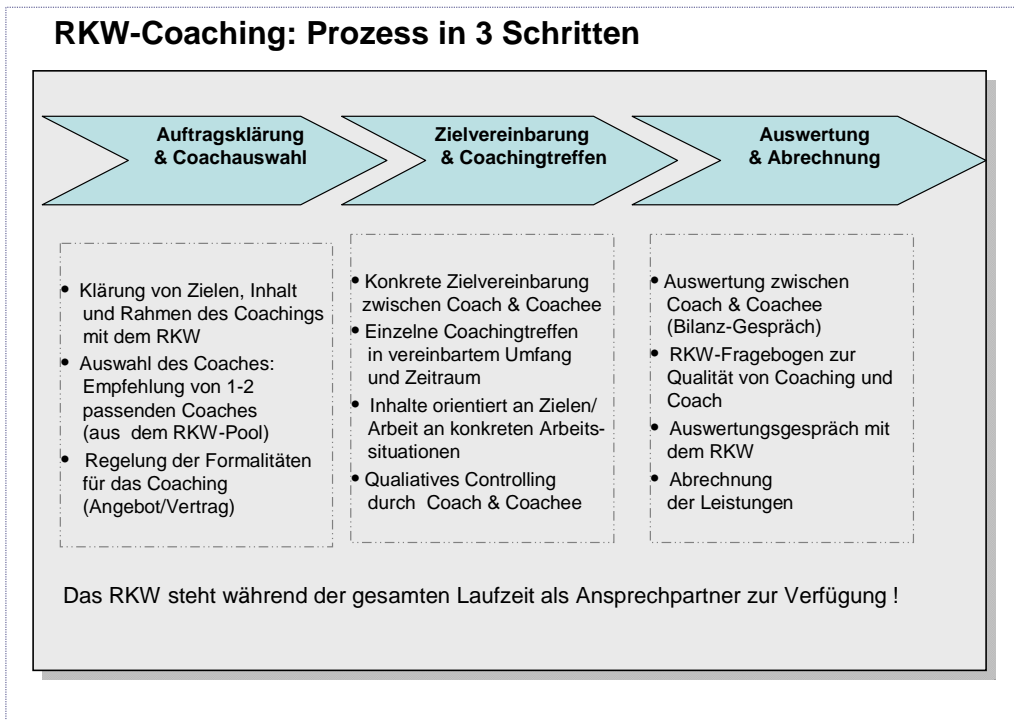


Schaubild 2: RKW-Coaching - Prozess in 3 Schritten

Phase 3: Auswertung und Abrechnung

Zum Abschluss des Coachings erfolgt eine gemeinsame Reflexion des gesamten Prozesses und des erreichten Ergebnisses, ebenso wie die der Zusammenarbeit zwischen Coach und Coachee.

Das RKW stellt zusätzlich einen Fragebogen zur Verfügung, mit dem anhand konkreter Kriterien die Qualität des Coachings – hier vor allem des Coaches – erfasst und bewertet werden können. In einem abschließenden Auswertungsgespräch (oft telefonisch) werden die Ergebnisse bilanziert und zu einer gemeinsamen abschließenden Bewertung geführt.

Mit der Abrechnung der Leistungen für das Coaching ist der Prozess abgeschlossen.

Kompetente Dialogpartner auf Augenhöhe – auf den richtigen Coach kommt es an

Damit das Coaching erfolgreich wird, kommt es darauf an, sich für einen professionellen erfahrenen Führungskräfte-Coach zu entscheiden, dem man Vertrauen und Sympathie entgegenbringt und der aus vielfältigen Beratungserfahrungen viel Know How für die eigene Zielstellung mitbringt.

Ein guter Coach sollte nicht nur als Coach arbeiten, sondern breit aufgestellt sein in Hinblick auf die unterschiedlichen Beratungsbedarfe wie Konzepte für Personal- und Organisationsentwicklung (Entwicklung und Umsetzungsbegleitung) Training, Moderation, Konfliktklärung.

Um seinen Beratungsauftrag professionell zu erfüllen, muß der Coach aus einer systemunabhängigen Position agieren. Er muß notwendigerweise außerhalb der Lebens- und Arbeitswelt des zu Beratenden stehen - zugleich darf ihm deren Art, Struktur und Dynamik nicht fremd sein.

Erfolgsfaktoren für RKW-Coaching

Wie erfolgt die Auswahl von RKW-Coachs?

Das RKW hat einen Pool mit professionellen Coaches gebildet. Diese RKW-Coaches sind sorgfältig ausgewählte Berater. Sie haben vielfältige Berufserfahrungen und entsprechend ihrer Expertise werden sie vom RKW unseren Kunden empfohlen.

Die Coaches sind beim RKW gelistet. Im Listungsverfahren werden die entscheidenden personenbezogenen Voraussetzungen für ein Coaching nach den Qualitätskriterien des RKW überprüft. Damit gewährleistet das RKW, dass entscheidende Anforderungskriterien an einen professionellen Coach vorhanden sind.

Beim RKW gelistete Coaches sind unabhängige und selbständige unternehmerische Persönlichkeiten. Sie werden im Auftrag des RKW beim Kunden tätig und führen das Coaching direkt durch.

Was sind Kennzeichen und Merkmale eines guten Coachs?

Die RKW-Coaches verfügen generell über eine akademische Ausbildung, eine anerkannte Coaching - Qualifizierung und mehrjährige Beratungserfahrungen in der Wirtschaft. Zu ihrem Profil gehört eine hohe kommunikative und soziale Kompetenz. Sie

haben Wissen über Organisationen und die in ihnen herrschenden Regeln. RKW-Coaches kennen die Herausforderungen von Führung und Ergebnisverantwortung.

Ein RKW-Coach soll eine „gereifte Persönlichkeiten“ mit gesundem Selbstwertgefühl, Verantwortungsbewusstsein und wirtschaftlichem Kontextwissen sein. Der Coach soll damit die Kompetenz besitzen, auch auf der emotionalen Ebene mit der zu coachenden Führungskraft zu arbeiten.

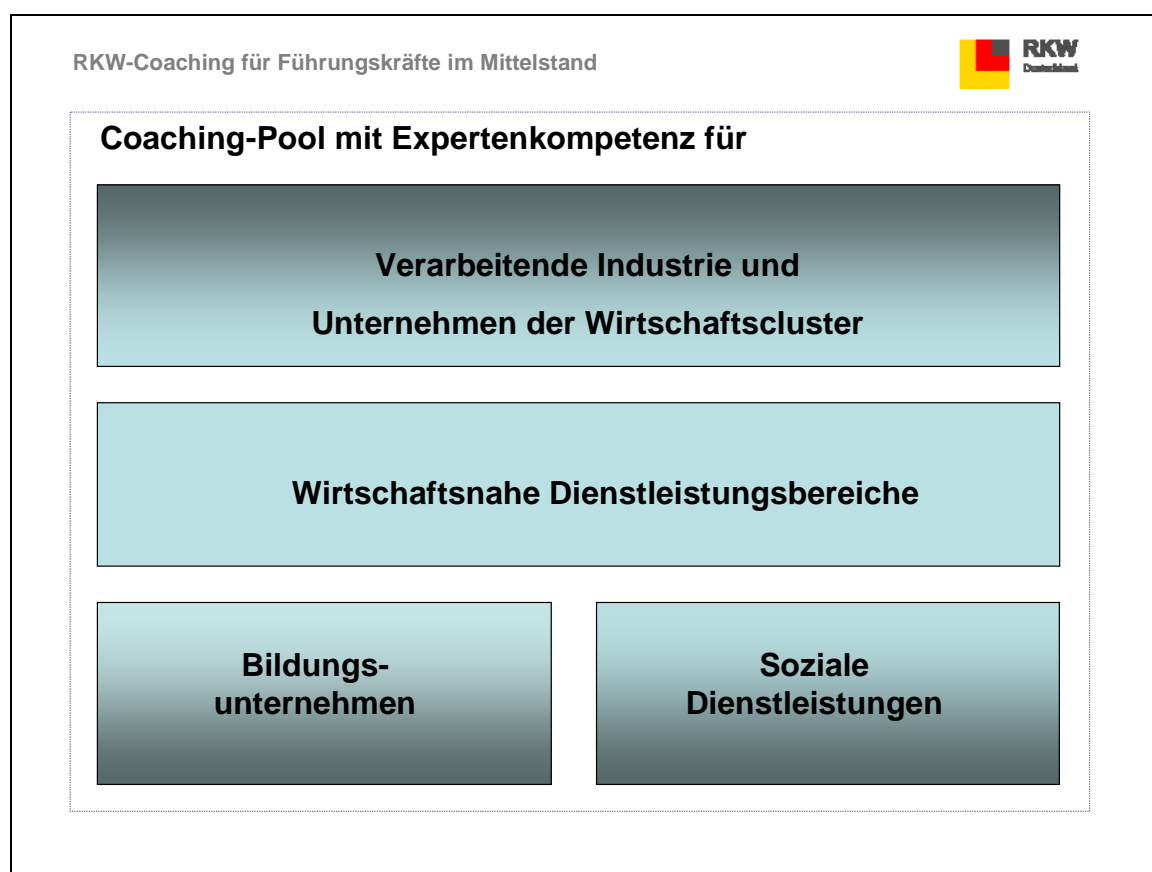


Schaubild 3: Coaching-Pool mit Expertenkompetenz

Die RKW-Coaches verfügen über

- eine anerkannte, fundierte Berater- oder Coachingausbildung
- eigene Management- und Unternehmenserfahrungen in Industrie und Dienstleistungsbereichen
- mehrjährige und vielfältige Beratungserfahrungen
- Expertenwissen zu relevanten Führungsthemen
- weitere spezielle Kompetenzen, Organisations- und Expertenwissen
- und gute Referenzen.

Im Coaching selbst arbeiten sie nach dem „systemischen Ansatz“. Das bedeutet der zu Beratende wird als Individuum gecoacht, das in vielfältiger Wechselwirkung mit seiner unmittelbaren Umwelt steht. Ressourcen- und Lösungsorientiertheit sind Kennzeichen dieses Ansatzes. Der der zu Beratende ist Experte für seine Probleme und Lösungen, der RKW-Coach ist Experte für den Weg zum Finden der Lösung. Die RKW-Coaches arbeiten dabei im Spannungsfeld von Personen, Funktionen und Organisationen – dem System.

Von RKW-Coaches erwarten wir und unsere Kunden eine hohe Professionalität, einen wertschätzenden Stil in der Coaching-Beziehung. Wir halten es deshalb für wichtig, dass im Einsatz für das RKW tätige Coaches sich auf eigene Führungserfahrungen stützen können. Denn letztendlich erwarten unsere Kunden, dass ein Coach sich in ihre Lebenswelt hineindenken kann. Ein Coach, der damit Vertrauen und eine gute Arbeitsbeziehung mit Führungskräften aufbauen kann.

Wie erfolgt die Qualitätssicherung für den Coachingprozess und das -ergebnis?

Das RKW ist in seiner gesamten Arbeit dem Thema Qualität besonders verpflichtet. Die RKW Deutschland GmbH ist Teil des bundesweiten Netzwerkes RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft (www.rkw.de), das sich für den Erfolg insbesondere der kleinen und mittelständischen Unternehmen engagiert. Die Ziele sind Wachstum und Beschäftigungsaufbau. Die RKW Deutschland GmbH ist dafür überregional mit Beratung, Coaching, Weiterbildung und Forschungsprojekten aktiv.

Die RKW Deutschland GmbH verfügt über ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001:2008. Unsere Leistungsprozesse unterliegen einer geregelten Qualitätskontrolle und Evaluation.

Als zentrale Qualitätselemente für das RKW-Coaching konzentrieren wir uns insbesondere

- auf eine gründliche Auftragsklärung
- auf eine fundierte Auswahl des Coaches
- auf eine geregelte Prozessüberwachung der Leistungserbringung
- und auf eine Auswertung, die alle Beteiligten einbezieht und ihre Interessen berücksichtigt.

Diese Elemente werden auch in der vertraglichen Vereinbarung, in (Zwischen-) Überprüfungen und in der abschließenden Evaluation fixiert.

Auch nach Beendigung eines RKW-Coachings bleiben wir in der Nachbetreuung unserer Kunden und Führungskräfte.

Das RKW unterstützt Sie bei der Entscheidung für ein Coaching und bei der Auswahl eines guten Coaches

Wir.....

- ... klären mit Ihnen, wie Sie ein RKW-Coaching für sich und Ihr Unternehmen nutzen können
- ... empfehlen Ihnen geeignete Coaches und unterstützen Sie bei der Auswahl
- ... beraten Sie bei der Regelung der Formalitäten
- ... sind während des laufenden Coachingprozesses Ihr Vertrags- und Ansprechpartner
- ... steuern die qualitative Auswertung des Coachings
- ... bleiben auch nach beendetem Coaching Ihr vertrauensvoller Partner.

Lassen Sie sich beraten,

ob und wie ein RKW-Coaching für Sie und Leistungsträger Ihres Unternehmens eine sinnvolle Stärkung von Führungskompetenzen bewirken kann. Bitte wenden Sie sich dazu an die

RKW Deutschland GmbH

Im Haus der Deutschen Wirtschaft

Breite Straße 29

10178 Berlin

Ihre Ansprechpartner sind dort

Walter Brückner

Geschäftsstellenleiter

Tel.: (0 30) 2 03 08-43 21

Fax: (0 30) 2 03 08-43 25

walter.brueckner@rkw-d.de

Danielle Platzer

Managementassistentin

Tel.: (0 30) 2 03 08-43 20

Fax: (0 30) 2 03 08-43 25

danielle.platzer@rkw-d.de

Weitere Informationen und Hinweise finden Sie auch auf unseren Internet-Seiten des RKW Berlin-Brandenburg unter www.rkw-d.de.