

Integriertes Coaching von Führungskräften & Teams

ein Konzept von:



Inhalt:

A. Was ist ein *integriertes Coaching*?

B. Wie sieht der Konzeptansatz aus?

C. Der Coaching-Prozess

1. Information zur Haltung und Arbeitsweise des Coach.

2. Gemeinsame Analyse

3. Bestandsaufnahme von Grundlagen

4. Informationen zum Einsatz, Wirkungsweise sowie zur Auswahl der Methoden und Empowerment-Werkzeuge

5. Umsetzung und Anwendung

6. Gemeinsame Auswertung

7. Sammlung, Bewahrung und Auswertung der identifizierten Ressourcen

8. Outcome / Nutzen

A. Was ist ein integriertes Coaching?

Ein **Interventions- und Trainingsprogramm** für Führungskräfte und ihre MitarbeiterInnen (Teams).

Welchen Nutzen / Outcome bringt es?

- § Die Führungskraft erhält **Coaching und Input** für ihre Arbeit **im Alltag und in Konfliktsituationen.**

- § Sie kann **beobachten**, wie zeitweise eine andere Person (Coach) im Zentrum der Konfliktlinien oder des Veränderungsprozesses steht.

- § Sie bleibt immer **der Akteur / die Akteurin** im Coaching-Prozess und

- § übernimmt ihre Führungsrolle auf neue Art und Weise. Das heißt, sie sieht mit „**anderen Augen**“ und wird selbst neu wahrgenommen.

- § **Sie wird entlastet.**

§ Sie erhält Input

- zur Personalentwicklung,
- zur Teamentwicklung,
- zur Organisationsentwicklung,
- zur Führung von (schwierigen) MitarbeiterInnengesprächen,
- für neue Konzepte zur Unterstützung und Förderung der KlientInnen,
- zur Zukunftsausrichtung der Einrichtung,
- zum Selbstmanagement und für den persönlichen Prozess.

§ Sie spart Kosten ein

- zur Personalentwicklung ..., siehe oben.

Dauer des Coaching-Prozesses:

Zwischen 6 und 12 Monate mit 1-2 Terminen pro Monat; alltagsbegleitend oder in mindestens 4 Workshopeinheiten plus ergänzenden Terminen. Zeitdauer ist abhängig von der Bedarfsanalyse und den vorhandenen Grundlagen / Ressourcen.

B. Wie sieht der Konzeptansatz aus?

Die Führungskraft lebt und handelt in **Interessen geleiteten Beziehungen und Strukturen**.

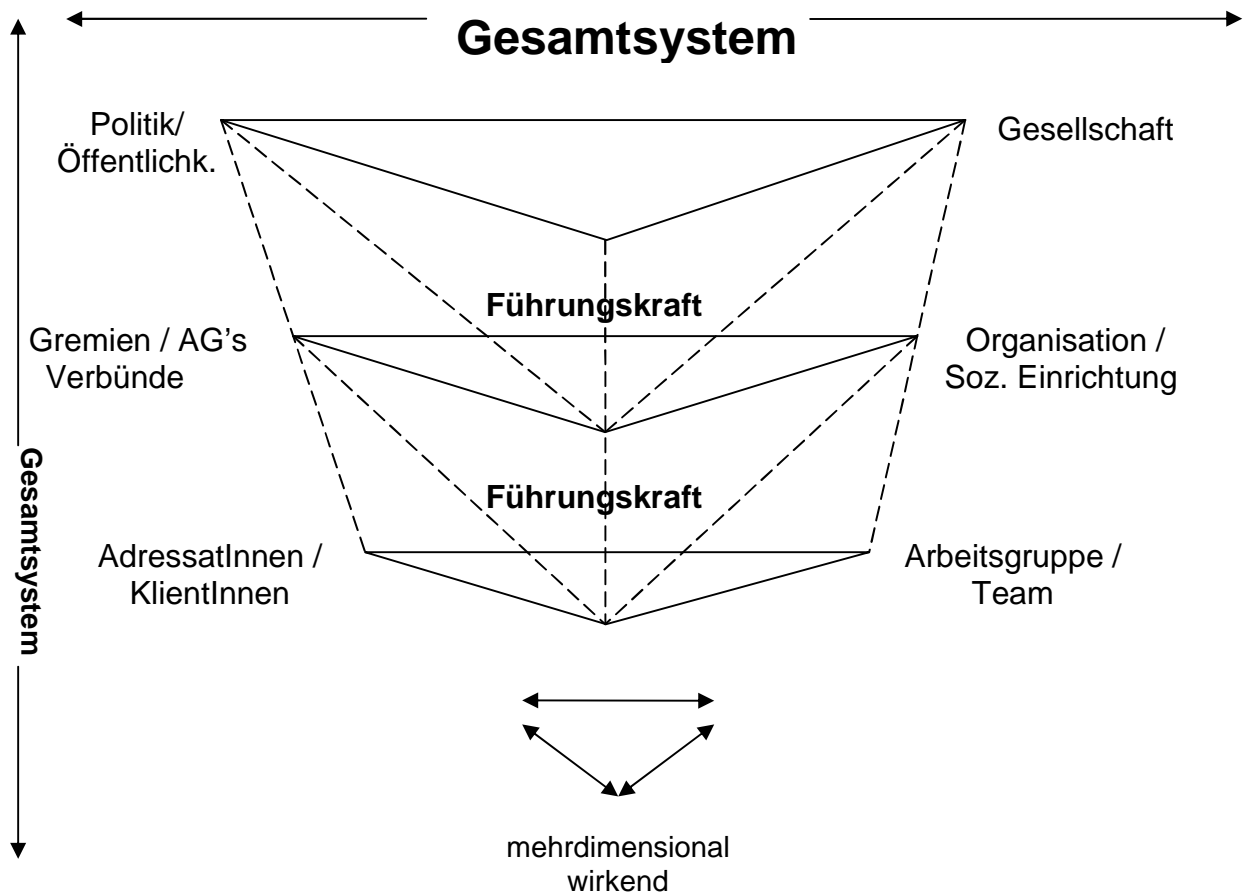
Daraus ergeben sich im Alltag vielfältige **Rollenerwartungen** und **Ambivalenzkonflikte** auf mehrfachen Handlungsebenen und in ihr selbst.

Sie wirkt mit ihrer Person,

- § mit Geschlechtszuschreibungen (gender),
- § ihrem kulturell-ethnischen Hintergrund,
- § ihren Überzeugungen und Werten,
- § ihren ethischen und religiösen-spirituellen Vorstellungen,

in der Mitte dieses Beziehungs- und Strukturnetzes ihres Arbeitsfeldes.

Die Führungskraft steht im Mittelpunkt des Gesamtsystems und seiner Teilsysteme.



© Schaubild: Beate Blank

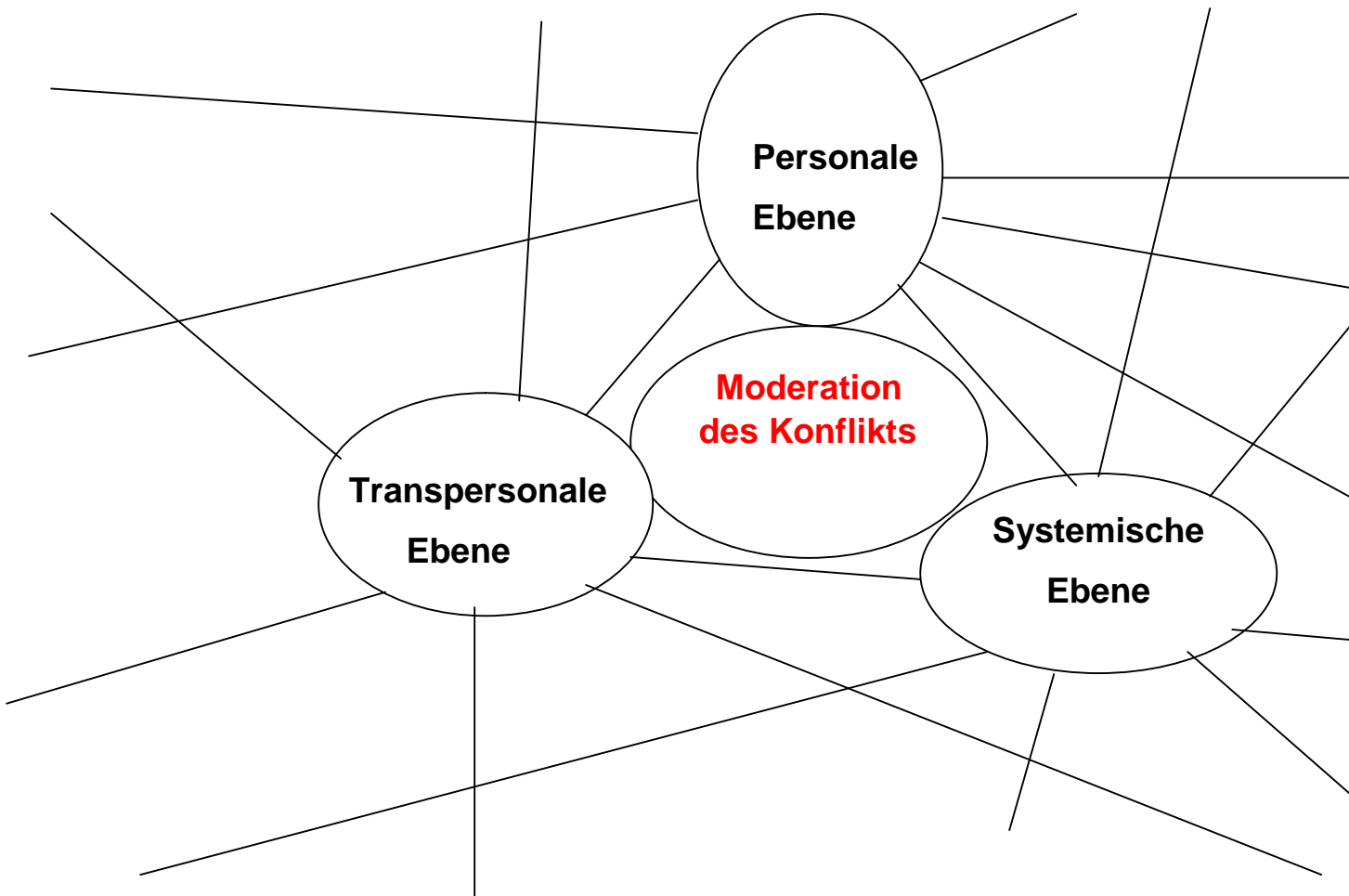
Führungskräfte im Bereich Sozialer Arbeit agieren oft auf **mehreren Hierarchieebenen**. Je nach Größe der Organisation gleichzeitig als Einrichtungsleitung und FachkollegIn in der Arbeit mit KlientInnen. So trägt sie Organisations-, Personal- und Fallverantwortung.

Neben unterschiedlichster fachlicher Aufgaben, (von Haushaltsverantwortung bis zur Organisation von Zukunft), kommt ihr eine **Schlüsselrolle** zu im erkennen, moderieren, bearbeiten und **ausgleichen von Interessensgegensätzen**.

Im Unterschied zur SupervisorIn ist sie nicht neutral. **Es ist ihre Aufgabe, Entscheidungen zu treffen** und diese nach innen und außen zu begründen. **Sie muss Interessen vertreten, überzeugen, parteilich sein** – in vielfältiger und oft gegensätzlicher Art und Weise.

Hieraus ergeben sich naturgemäß **Konflikte**. Sowohl auf **personaler** und **transpersonaler** als auch **systemischer Ebene**.

**Die Mind Map der Konfliktlösung. Oder :
Die Landkarte der Vernetzung von personaler,
transpersonaler und systemischer Ebene.**



© Schaubild: Beate Blank

Die Führungskraft „**dient**“, - je nach persönlichem Führungsverständnis -, der („ihrer“) Einrichtung und den Menschen.

Und wer dient ihr? **Wer oder was ist ihr dienlich** zur Ausübung ihrer Aufgaben und Pflichten?

Stellt sie sich selbst die Frage nach **inneren und äußeren Balancen**?

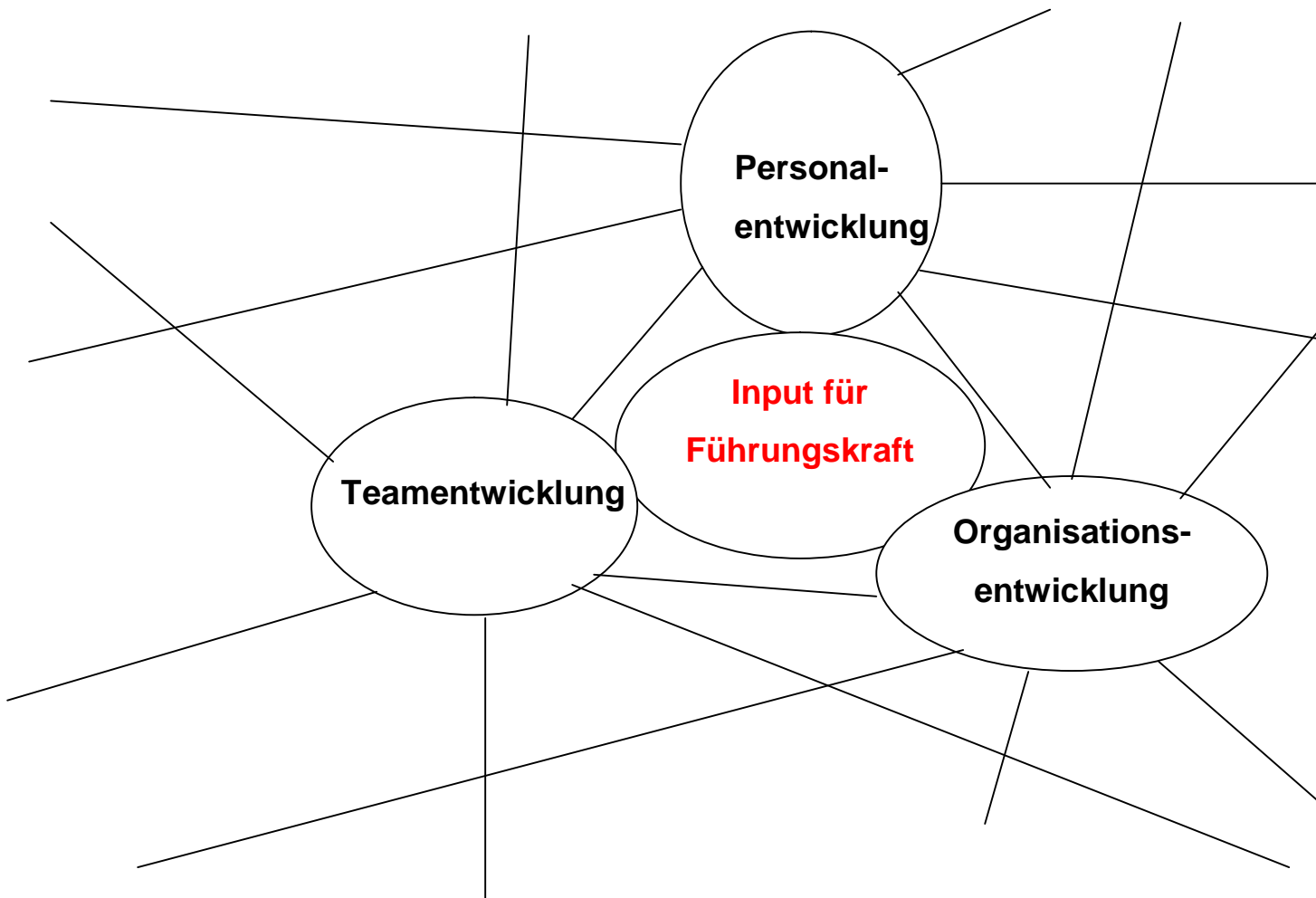
Nach einem stimmigen Ausgleich von **Geben und Nehmen**?

Nach der **Weiterentwicklung** ihrer eigenen Menschenkräfte? Der Überwindung von Ängsten?
Nach ihrem **persönlichen Empowerment**?

Nach **Gesundheit in helfenden Berufen**?

Nach **ihrer Zukunft**?

Die Mind Map des *integrierten* Coaching-Prozesses. Oder: Die Landkarte des Empowerment-Prozesses.



© Schaubild: Beate Blank

C. Der Coaching-Prozess

1. Information zur Haltung und Arbeitsweise des Coaches. Vgl. Punkt A + B.

2. Gemeinsame Analyse

§ des **Bedarfs** und **Wunsches** der Führungskraft,

§ von **Interessenkonflikten** und sich daraus ergebenden **Ambivalenzkonflikten**.

3. Bestandsaufnahme von Grundlagen

§ von **Konfliktwissen** und **Erfahrung** in der Anwendung von Kommunikationswerkzeugen.

§ Angebot: ***„Der Konflikt kann eine Tür sein – die Kommunikation ihr Schlüssel.“***

§ Aus diesem **Wissen**, das unter anderem **entlastend auf alle Beteiligten wirkt**, entsteht die Bereitschaft, sich auf eine neue Sichtweise einzulassen und eine **Haltung der Wertschätzung** anzunehmen.

§ Bereitschaft voneinander und miteinander zu lernen im Sinne einer ***lernenden Organisation***.

Motto: **Jede/r ist Führungskraft mit unterschiedlichem Verantwortungsbereich**. Von der Gesamtverantwortung der Einrichtungsleitung bis hin zur Selbstverantwortung der KlientInnen für ihre Lebensführung (Empowerment).

§ Von **eigenen Ressourcen** und die der **Organisation**.

4. Informationen zum Einsatz, Wirkungsweise und zur Auswahl der **Methoden und Werkzeuge**.

Ambivalenzkonflikte erkennen und akzeptieren – mit Hilfe der „Roten Spirale“.

Die *Rote Spirale* zeichnet bewusste oder verdrängte **personale und organisationale Widersprüche** auf.

Es geht dabei um eine *Stärken- und Schwächenanalyse*, die **auch in den Schwächen Potentiale erkennt**.

Wenn wir die **Integration der Problemsicht** vermeiden, gehen uns Stärken verloren, die zur Rückgewinnung von **Kontrollbewusstsein** unverzichtbar sind.

Mit der Einsicht in personale und organisationale Ambivalenzkonflikte gewinnen wir eine **entlastende Sicht** auf uns selbst, die anderen und unsere Realität.

Dieses sichtbar machen von Ambivalenzkonflikten ist in der Regel die **Voraussetzung** für einen Einstieg in die Arbeit mit wertschätzenden Verfahren. - (Bild) -

Vertrauen schaffen und Potentiale identifizieren - durch wertschätzende Erkundung (Appreciative Inquiry)

Für die gegenwärtige und künftige Gestaltung unserer Realität ist die **Wertschätzung des gewünschten Zustandes** - der heute bereits im Keim vorhanden ist - von entscheidender Bedeutung.

Hierfür brauchen wir nicht viel mehr als einen **neuen Blick** auf das Altbekannte; oder wie Marcel Proust es formulierte: ***“Die wahren Entdeckungen bestehen nicht im Finden von neuen Ufern, sondern im Sehen mit anderen Augen“.***

Durch diese andere Sicht werden die in den Menschen innewohnenden Lebenskräfte mobilisiert und es entwickelt sich eine **neue Form des Dialogs.**

Die wertschätzende Erkundung (AI) mobilisiert einen veränderten Blick und identifiziert **personale und organisationale Ressourcen.**

Die **Erkenntnisse der Neurobiologie** bestätigen das zerebrale Konzept des Lernens durch (das Erinnern an) positive Erlebnisse. So wie wir die Bestätigung unserer Ängste erwarten und ihnen täglich Aufmerksamkeit schenken, gilt es nun die Figur-Umkehrung der Wertschätzung für sich selbst und für „die anderen“ **im Alltag bewusst zu pflegen.**

Der Führungskraft kommt der Pflege dieser Organisationskultur eine Vorbildfunktion zu.

Ergebnisse aus der Praxis:

Ein Großteam, zusammengesetzt aus unterschiedlichen Bereichen (Beratung, Wohngruppen, Tagesstätte, Streetwork ...). Ein Chef übernimmt ein Team, das sich selbst, in Bezug auf seine Fähigkeit zur Kommunikation und Zusammenarbeit, als „hoffnungslosen Fall“ betrachtet.

Aussagen von Führungskräften nach Beendigung des Coaching-Prozesses.

Wir bauen auf unseren Ressourcen unsere Zukunft auf – mit Hilfe einer Ressourcen orientierten Zukunftswerkstatt

Es ist mehr als schade, wenn die Ergebnisse von wertschätzenden Verfahren wieder im Alltagsgeschäft versickern. Das ist eine Vergeudung von personalen und organisationalen Ressourcen.

Ressourcen können gezielt erkannt und bewahrt sowie zur Gestaltung von Zukunft der Einrichtung und ihrer Netzwerke genutzt werden.

Hierzu stellen wir vor, wie das bekannte Verfahren der Zukunftswerkstatt, Ressourcen systematisch erfassen kann. Mit Hilfe der Software *synRESSOURCEN* können diese digital genutzt und gesteuert werden.

Führungskräfte erhalten damit ein Instrument, das ihnen in vielfältiger Weise „Stoff“ bietet. Zum Beispiel zur Projekt- und Organisationsentwicklung, zum Aufbau eines Stakeholdermanagements.

Integrationschancen eröffnen und Selbsteilungskräfte wecken – mit Hilfe unbewusster Malprozesse

Spielerische und **zweckfreie** Formen von **Kommunikation** schöpfen aus unbewussten Quellen. Kreativität ist ihre „Zugangssprache“.

Ziel ist die **alltagsnahe** und **niederschwellige** Aktivierung von Ressourcen und Selbsteilungskräften.

Im Erleben von kreativen Kooperations- und Interaktionsmöglichkeiten können sich bisher unbekannte Perspektiven **zur Bewältigung von Konflikten** ergeben, indem transpersonale Ressourcen Einzelner, ganzer Gruppen und Organisationen „zufällig“ aufgespürt werden.

Dabei spielt weder das „kreative Können“, noch die Position, Herkunft oder Bildung eine Rolle. **Alle MitarbeiterInnen und auch KlientInnen** können in diesem spielerischen Verfahren beteiligt werden.

Unsere Schatzkiste an Ressourcen-Tools für die AdressatInnen / KlientInnen

§ Das Handbuch **Schatzsuche**.

Ein Bildungs- und Qualifizierungsprogramm für Frauen und spezifisch für Migrantinnen.

2007 auch für Männer erhältlich.

Mit Curriculum und Leitfaden für Fachpersonen.

§ Den **Ressourcenselbst einschätzungstest**

(*Ressourcen-SEE-Test*) für beide Geschlechter.

§ Ein **Selbst- und Fremdeinschätzungsverfahren**

zur **Identifizierung von personalen Ressourcen**.

Dieses ist mit und ohne Software nutzbar.

§ Mit **synRESSOURCEN** von synectic software &

services GmbH steht erstmals eine Case

Management-Software zur Verfügung, mit der die

AdressatInnen / KlientInnen an ihrem „Fall“

mitarbeiten, ihre Zukunftsplanung mitgestalten und

am digitalen Zeitalter partizipieren können.

5. Umsetzung und Anwendung

6. Gemeinsame Auswertung

**7. Sammlung, Bewahrung und
Auswertung der identifizierten Ressourcen**

8. Outcome / Nutzen

zur Personal-, Team- und

Organisationsentwicklung;

zur Führung von (schwierigen)

MitarbeiterInnengesprächen;

für neue Konzepte zur Unterstützung und

Förderung der NutzerInnen, KlientInnen;

zur Zukunftsausrichtung und

zum Selbstmanagement.

verfasst von: Beate Blank