



Mathias Hofmann

Themenlab "Wirksame OE durch Coaching", 15. Juni 2016

Führung entwickeln und Wirkung entfalten

Coaching und Change Management wirksam verknüpfen

Bezug zum Themenstrang "Wirkung"

Coaching und Change-Management sind in ihrer Verbindung von Beginn an auf unmittelbare und der nachhaltige Wirkung angelegt. Die Wirkung wird in drei Dimensionen angestrebt. Operativ, Führung, und Zusammenarbeit der Führungskräfte. Controllingelemente mit den Beteiligten sind im Change-Prozess wiederkehrend eingesetzt. Die Zielstellung des Coachings im Change ist von vornherein überprüfbar angelegt und in die Kommunikation im Change aufgenommen.

Projekt-Angaben

Coaching wird verstanden als ein individuelles Beratungsformat im Business Kontext. Coaching dient der Verbesserung der persönlichen beruflichen Situation, sei es hinsichtlich der Positionierung, der Kompetenzentwicklung oder der Lösung von spezifischen Fragestellungen und Entscheidungsfindung. Intention, Ziel, Zeitplanung, Vorgehensweise und Ressourceneinsatz werden vereinbart, dabei fließen individuelle Vorstellungen des Coachees und die systemischen organisatorischen Rahmenbedingungen ein. Die Methoden sind vielfältig, Feedback und Selbstreflexion sind ebenso wesentliche Bestandteile wie Input des Coaches und gelegentlich Trainingselemente.

Die Fragestellung für das Projekt lautet: Wie kann durch Coaching im Change eine nachhaltige Wirkung erreicht werden und wie kann diese bewusst gemacht werden. Ausgangsthese ist, dass eine kommunizierte Absicht und ein begleitendes Monitoring des Fortschritts die Beteiligten aktiviert, die Wirkung mit zu erreichen (vgl. GREIFF et.al. 2004 S. 54). In Anlehnung an FLICK (2006) und KROMREY (2001) dient der Einbezug der (subjektiven) Bewertung durch die Beteiligten der Akzeptanzhöhung. Die aktive Reflexion der Zusammenarbeit stärkt die Kompetenz des Systems. (vgl. KRIZ 2016).

Das Projekt ist die Verbindung eines Change-Managements mit Führungskräften einer Stadtverwaltung mit dem Coaching des Bürgermeisters und weiterer Führungspersonen sowie der Supervision des Vorstands der Stadtverwaltung. Ausgangspunkt war ein Optimierungsbedarf in der Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften und ein Bedarf an Weiterentwicklung von Führungskompetenz. Die Herausforderungen für die Stadt liegen in bereichsübergreifenden Themen, die neue Formen effektiver Zusammenarbeit in zentralen inhaltlichen Projekten der Stadt erfordert (z.B. Infrastrukturprojekte, Aufbau Bildungsplanung, Finanzkonsolidierung).

Ziel des Projektes ist die Optimierung der Stadtverwaltung durch die Entwicklung einer nachhaltigen, zielorientierten und optimalen Zusammenarbeit in und zwischen den Führungsebenen bei gleichzeitigem Wechsel auf zentralen Entscheidungspositionen.



Ein hoher Partizipationsgrad, die Reflexion der Zusammenarbeit und die Vermischung in bereichs- und hierarchieübergreifenden Gruppen sind durchgehende methodische Elemente.

Monitoring und Steuerung des Projektes finden während des Projektes über wiederkehrende qualitative Erhebungen in Workshops, über Führungsfeedback in der Linie und über Einschätzungen der Beteiligten statt. Außerdem wird die Qualität der Führungskräfteentwicklung an Hand der Ergebnisqualität der zentralen inhaltlichen Projekte bewertet (s.o.). Im Herbst 2015 gelang der Wechsel der Entscheidungspersonen ohne größere Störungen.

Aus heutiger Sicht (Anfang 2016) ergaben alle Evaluationen außerordentlich positive Ergebnisse.

Wirkfaktoren (Theoretischer Hintergrund: System, Gestalt, Komplementarität):

- Verbindung der strategischen Projektthemen mit der Führungsqualifizierung. Fallorientierte und direkt praxisnützliche Führungskräfteentwicklung
- Kongruenz der Steuerung der Stadt und der Steuerung des Coaching/Change-Prozesses. Verbindung von Coaching – Supervision – Führungskräfteworkshops und –qualifizierung in einer Architektur.
- Intensive Partizipation der Führungskräfte an der Umsetzungsplanung und am Monitoring.
- Wiederkehrende Reflexion der Zusammenarbeit und seiner Entwicklung unter den Führungskräften.
- Kommunikation der beabsichtigten Wirkung von Beginn an unter einem Leitmotto
- Langfristige Zusammenarbeit und aktive Entwicklung der Beziehungen zwischen den Handelnden im Projekt: Auftraggeber, Führungskräfte, interne Projektleiterin, Beraterin, Trainerinnen und Trainer, Coaches.

Ausgewählte Literatur

- Greif, Siegfried; Runde, Bernd und Seeberg, Ilka: (2004): Erfolge und Misserfolge beim Change Management, Göttingen
- Hofmann, Mathias (2009): Der Change-Kreislauf. in Leao, Anja; Hofmann, Mathias (Hrsg.) (2009): Fit for Change Band II. 40 praxisbewährte Tools und Methoden im Change für Trainer, Moderatoren, Coaches und Change-Manager. S. 12-21. Bonn.
- Hofmann, Mathias (2011): Change Controlling, Instrumente und Methoden des Ergebnis- und Prozesscontrollings in Veränderungsprozessen. Bremen
- Hofmann, Mathias, Strikker, Frank, Timmermann, Dieter (2014): Return On investment im change Management. Studienbrief im Masterstudiengang Business Coaching und Change-management Euro FH Hamburg
- Kriz, Willy Christian: Systemkompetenz für die Führung in Veränderungsprozessen, in: Geramanis, Hermann (Hrsg.) (2016) Führung in ungewissen Zeiten. Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele. Wiesbaden
- Strikker; Heidrun (2010): Wort halten und Zutrauen: Harte Vorgaben, ein ungewöhnlicher Kaskadeprozess und die Veränderungskompetenz eines mittelständischen Unternehmens. In Merk et al. (Hg): Wertorientierte Personalarbeit. Bielefeld
- Böning, Uwe (2015): Coaching jenseits von Tools und Techniken. Was Coaching nachhaltig erfolgreich macht. Heidelberg

4. Internationaler Coaching-Kongress
Coaching meets Research
Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching
14./15. Juni 2016, Olten, Schweiz
www.coaching-meets-research.ch



Angaben zur Person

Mathias Hofmann, Dipl. Pädagoge (Universität Bielefeld), Master of Business Consulting (Hochschule Wismar). Geschäftsführender Gesellschafter SHS CONSULT GmbH Bielefeld seit 2002. Coach (EASC) und Gestaltberater (FPI). Lehrbeauftragter zu Change Management, Führung und Arbeits- und Organisationspsychologie an der DHBW Bad Mergentheim und der FH Mittelstand Bielefeld.

Veröffentlichungen zu Coaching und Change siehe www.shs-consult.de mh@shs-consult.de