



INDIVIDUAL - COACHING

*entwicklung zu einem
unternehmerischen und partnerschaftlichen
selbst-management*

A leader is best
When people barely know he exists,
Not so good when people obey and acclaim him,
Worse when they despise him.
But of a good leader, who talks little,
When his work is done, his aim fulfilled,
They will say:
We did it ourselves.

Lao-tse

Mit anderen Worten: der effektivste Führungsstil ist derjenige, der die Mitarbeiter befähigt, sich selbst zu führen.

Mit dem rasanten Tempo der Anpassung der Wirtschaft an Marktherausforderungen, der Komplexität und zunehmenden Erwartungen an Selbstverantwortung und Eigenständigkeit der Mitarbeiter ändern sich auch die erforderlichen Führungseigenschaften, um dem Unternehmen langfristig den materiellen Wertschöpfungsprozess zu sichern. Emotionale Kompetenzen der Führungskraft wie z.B. *Selbstführung, Motivierung der Mitarbeiter zur Selbstführung und Wandlungsfähigkeit (den Wandel initiieren und steuern)* sind hierbei von entscheidender Bedeutung.



Personalentwicklung: Leitlinien und Grundsätze von SMB

Coaching- Inhalte und -Ziele

Coaching-Methoden

Personalentwicklung: Leitlinien und Grundsätze von SMB

- Emotionale Kompetenzen wie Selbstführung und Mitarbeiterführung sind nicht angeboren, sondern *prinzipiell erlernbar* – für den Erfolg des Selbst-Management-Coachings ist die Umsetzung von Lernstrategien zum Erwerb emotionaler Kompetenz von entscheidender Bedeutung.
- Selbst-Management ist definiert als bewusst selbstinitiierte und –gesteuerte Einflussnahme auf eigene Denk- und Verhaltensweisen. SMB-Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme basiert auf dem Ziel, dass der Klient darin unterstützt werden soll, Verhaltensänderungen z.B. im Führungsverhalten oder in der Konfliktbewältigung *aktiv* zu gestalten - als *Hilfe-zur-Selbsthilfe*-Maßnahme.
- Eine wesentliche Leitlinie von SMB ist es, in der Personalentwicklung eine maßgeschneiderte Zusammenführung der Bedürfnisse, Werte, Motive und Fähigkeiten des einzelnen Mitarbeiters mit den Strategien, Visionen und Werten des Unternehmens anzustreben, d.h. die Maßnahmen sind *sowohl individuell als auch strategisch*.
- Hieraus resultiert ein wichtiges Kennzeichen des Beratungsprozesses: die *funktional-systemische Betrachtung*. Das Verhalten eines Individuums ist nur als Teil eines Systems (Organisation, Team) zu begreifen. Lösungen für Konflikte eines Individuums setzen deshalb nicht an der Feststellung des Problems an, sondern immer an dessen Bedingungen, welche für dessen Auftreten verantwortlich sind. Hierzu werden die in der Organisation geltenden Regeln und Beziehungen inkl. ihrer Aus- und Wechselwirkungen mit dem Individuum herausgearbeitet - womit sich das SMB-Coaching als *dynamisch-komplexer Problemlöseprozess* beschreiben lässt.

Coaching-Inhalte und -Ziele

Inhaltlich zugeschnitten auf das Anliegen des Klienten in Form von

- **Rollen- und Wertekonflikten im Zusammenhang mit äußeren Veränderungen (Unternehmen-Umstrukturierung, Beförderung, Stellenwechsel)**
- **Konflikte in der Führung oder Zusammenarbeit**
- **Fragen der persönlichen Entwicklung (Karriereplanung, Motivationsblockaden, Burnout-Syndrom)**

werden in einer sich eng an der beruflichen Realität orientierenden interaktiven Prozessberatung folgende Inhalte – allesamt basierend auf Dimensionen der emotionalen Intelligenz bzw. emotionalen Kompetenz – bearbeitet:

Persönliche Kompetenzen des Klienten im Umgang mit sich selbst –

- **Selbstwahrnehmung (von gelernten Grundeinstellungen, Wertesystemen, eigenen Emotionen und deren Auswirkung)**
- **Selbstführung (Selbstkontrolle, Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit, Innovation)**
- **Motivation (Leistungsmotivation, Engagement, Initiative ergreifen)**
Soziale Kompetenzen im Umgang mit Führungsaufgaben
- **Empathie (Mitarbeiter verstehen und entwickeln, zur Selbstführung befähigen, Serviceorientierung im Kunden-Management)**

- **Soziale Fähigkeiten (Kommunikation, Konfliktstärke, Führung, Wandel initiieren und steuern, Kooperation und Teamfähigkeit)**

Coaching-Methoden

Vor dem Hintergrund systemischer Analyse-Strategien und eines psychologischen Konzepts aus Lern-, Motivations- und Informationsverarbeitungstheorien – in welchem die menschliche Fähigkeit der Selbststeuerung empirisch nachgewiesen ist, basieren die Veränderungen durch den Coaching-Prozess auf Lern-Strategien zum Erwerb von emotionalen Kompetenzen. Lernen gilt als Informationsverarbeitungsprozess, der mit aktiven Prozessen der Wahrnehmung, Speicherung, Erinnerung und Handlungsproduktion im Gehirn neue neuronale Vernetzungen aufbaut und damit neue Lernerfahrungen produziert. Diese Lernerfahrungen machen das Selbst einer Person aus und beeinflussen entscheidend deren Selbstführungs- und Selbstkontrollfähigkeit.

Im Coaching-Gespräch mit den Phasen

Orientierung → Ist-Zustand und Zielklärung → Lösungen entwickeln → Transfer der Lösungen

kommen u.a. folgende Strategien zur Anwendung:

- Lehrgespräche und Fallstudien zur Vermittlung des nötigen Hintergrundwissens
- Analyse und Reflexion der berufsrelevanten Biographie zur Erkennung des Selbstkonzepts insbes. betr. emotionaler Kompetenzen
- Psychodiagnostische Verfahren zur Erfassung emotionaler Kompetenzen, Leistungs- und Führungsmotivation – z.B. BIP - Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung – zur Erfassung von Dimensionen wie Führungsmotivation, sozialer Kompetenz und Arbeitsverhalten
- Training in elementaren Bestandteilen der Selbstwahrnehmung und Selbstführung: wirklichkeitsnahes Beobachten von Bedingungen, welche Verhaltensmustern vorausgehen bzw. diesen folgen
- Vorstellung 4-Q-Führungsmodell zur Entwicklung eines individuell zugeschnittenen Verhaltensstils in Führung und Kooperation
- Entwicklung von kurz- bzw. langfristigen, sich am Motivationsprofil orientierenden Veränderungszielen
- Verhaltensorientierte Strategien in interaktiven Rollenspielen, übendes Probehandeln, mentale Simulationen
- Kognitive Strategien: im sokratischem Dialog Beliefs und charakteristische Denkmuster überprüfen, visuelle Vorstellungsübungen
- Förderung von Selbstführungs-Fertigkeiten von Mitarbeitern durch Zuhören, Feedback geben, Motivierung zu eigenen Lösungskonzepten
- Konfliktlösestrategien: am Kommunikationsmodell orientierte Techniken in praxisbezogenen konkreten Situationen, Mediationstechniken
- Bewältigungsstrategien für Stress durch z.B. einseitige Berufs- bzw. Lebensführung, Zeit-Management