

AUS DER COACHING-PRAXIS: VOM KOLLEGEN ZUR FÜHRUNGSKRAFT - DELEGATION

Als das erste Gespräch stattfand, war die Führungskraft seit sechs Monaten Vorgesetzter seines Teams. Ziele des Coachee waren „mehr Zufriedenheit gewinnen“ und die Effizienz seiner Arbeit zu erhöhen. Er bezeichnete das Verhältnis zu seinen Mitarbeitern als gut und konfliktfrei.¹

1 Arbeits-Analyse²

Bevor das Coaching begann, protokollierte der Coachee 10 Arbeitstage alle seine Aktivitäten. Aus der Analyse zeigte sich folgendes Ergebnis:

- > Fast 50% Überstunden
- > Sehr hoher Anteil an Priorität-A-Aufgaben

2 Engpässe

Es stellte sich heraus, dass die Ziele der gültigen Zielvereinbarung für diese Funktion sehr pauschal formuliert waren. Die Ziele und die übertragenen Kompetenzen waren ihm dadurch unklar. So war es für ihn schwierig Arbeiten sinnvoll zu delegieren. Zum anderen kam dazu, dass er dachte, er müsste alles selber und 100%-ig (Zahlen lügen nicht!) machen. Da er aus der Mitte seines Teams befördert wurde, glaubte er, er sollte mehr Freiraum geben und weniger kontrollieren. Sein Wunsch dabei war, die guten Beziehungen zu seinen ehemaligen Kollegen aufrecht zu erhalten.

3 Auswirkung

Paradoxerweise stellte sich heraus, dass der Coachee seinen Mitarbeiter wenig vertraute. Er fühlte sich unterlegen, wenn er nicht ‚besser sein konnte‘ als sie. Er sagte, um ein gutes Vorbild zu sein, muss er alles können und selber machen. Aufgrund dieses Spannungsverhältnisses spürte er in sich eine steigende Abneigung gegen die Rolle ‚Chef‘.³



Abb.: Die Konfliktanalyse beinhaltet vier Bereiche, die Beziehungen definieren: Das Denken, Die Emotionen, Das Empfinden und das Handeln der Beteiligten.

4 Ursachen

Seine Ansichten waren stark durch folgende Entscheidungen geprägt: ‚Ich schaffe es alleine‘ und ‚Ich zeige es Euch, dass ich es schaffe‘. Das waren die treibenden Kräfte die ihn zum Handeln brachte, aber auch seinen Führungs-Spielraum stark begrenzten.

5 Lösung⁴

5.1 Sofort wirksame Maßnahmen

Als Erstes entwickelten wir Maßnahmen, die der Coachee sofort umsetzen konnte:

- > Gespräch mit dem Vorgesetzten führen, um die Kompetenzen zu klären.
- > Tagesplan & Wochenplan erstellen.

¹ Dieses Verständnis änderte sich während des Coaching-Prozesses. Zuerst kam ein Einzelfall auf und dann die Ergebnisse einer konzernweiten Mitarbeiterbefragung.

² Sie lesen in diesem Beispiel nur über den Aspekt der Delegation. Im Coaching wurden noch andere Themen bearbeitet.

³ Sie finden diese Art der Abneigung oft bei Abteilungsleiter, die aus der Mitte eines Teams befördert wurden und noch keine Führungsrolle zuvor hatten.

⁴ Alle genannten Maßnahmen wurden während der Sitzungen ausgearbeitet.

- > Aufgaben (anhand der pauschalen Zielvorgabe und seines eigenen Verständnisses des Abteilungszieles) priorisieren.

5.2 Mit neuen selbst-bewussten Verhalten zu zielführenden Maßnahmen

- > Seine Entscheidungen finden, verstehen und auflösen, die das Mindset ‚Ich schaffe es allein‘ ihn in das ‚Recht setzen‘^{5 6}
- > Alternative Beziehungs- und Kommunikationsmuster finden. Zentrale Frage war: ‚wie begegne ich meinen Mitarbeitern sinnvoll?‘.
Dazu galt es neue Entscheidungen zu finden und zu treffen, wie ‚Gemeinsam setzen wir unsere Stärken ein‘
- > Maßnahmen entwickeln, die ein Zusammenarbeiten aufgrund der neuen Entscheidung mit den Mitarbeitern erlauben bzw. verbessern
- > Die neue Kommunikation und Beziehungsverständnis studierten wir mit Rollenspiele und Feedback ein. Dafür entwickelten wir im Vorfeld einen Gesprächs-Leitfaden.
- > Monitoring und Supervision der Delegationsgespräche



5 Alle Entscheidungen, die wir treffen, treffen wir weil wir diese in der Vergangenheit als richtig erfahren haben. Wir kopieren unbewusst unser Verhalten aus dieser Zeit auf Situationen von heute. Obwohl wir rational eine andere Entscheidung treffen könnten. Daher ist es sinnvoll bei kritischen Entscheidungen, diesen ‚Rechtsanspruch‘ aufzulösen.

6 Auch die bisherige Entscheidung kann in bestimmten Situationen hilfreich sein. Im Coaching geht es darum sich präsent und situationsgerecht zu verhalten und weniger um ‚positives Denken‘. Das heißt der Coachee erweitert sein Handlungsportfolio und lernt Situationen bewusst zu erfassen.

Abb.: Elemente eines Führungskräfte-Coachings

5.3 Die Zukunft gestalten

- > Vorbereiten eines Zielworkshops für die Mitarbeiter.
Die Inhalte waren:
 - > Konkretisieren der pauschalen Zielvorgaben in konkrete und umsetzbare Ziele.
 - > Ableiten der Maßnahmen, Verfahren und Regeln der Zusammenarbeit und Eskalation von nicht lösbaren Situationen.
 - > Zuteilung der Verantwortlichkeiten für die einzelnen Ziele und Aufgabenpakete.

6 Ergebnisse

Im Abschlußgespräch nahm er folgende Veränderungen für sich wahr: Er gewann ein neues Verständnis über Zusammenarbeit; Er bezieht seine Mitarbeiter frühzeitig in Abläufe, Entscheidungen und Arbeitsverteilung mit ein; Er delegiert Aufgaben und die dazu gehörige Verantwortung; Er kontrolliert die (Zwischen-) Ergebnisse je nach Aufgabe und Fähigkeiten des Mitarbeiters.
Besonders froh ist der Coachee, dass er 30 % Zeit einspart. Diese Freiräume nutzt er für pfiffige Ideen für Dienstleistungen, die er seinen Kunden anbietet – und um seine verbrauchten ‚Batterien‘ wieder aufzuladen.

7 Zusammenfassung

Wieso ist Delegation so schwer, was sind allgemeine Fehler,

Kontakt


Harald Dill **COACHING**
Mensch. Beziehung. Wissen: Erfolg!
Harald Dill, Diplom Betriebswirt (FH)
Friedrichstraße 21
80801 München
T 089 – 32 65 56 43
M 0177 – 699 00 33
E hd@harald-dill.de
W <http://www.harald-dill.de>