

Sie haben sich sicher schon einmal gefragt, ob und in welchem Umfang Sie als erfahrene Führungskraft überhaupt auf die immer komplexer werdende „Kultur“ Ihrer Führungseinheit/Institution nachhaltig Einfluss nehmen kann. Diese Frage stellt sich um so dringender vor einem eventuell geplanten Wechsel in eine höhere Führungsfunktion oder vor der Übernahme einer Gesamtverantwortung in einer anderen Institution. Welche informellen Strukturen erwarten Sie? Wie kann man auf diese Einfluss nehmen, Allianzen und Widerstände rechtzeitig erkennen und im Sinne einer Führungsstrategie nutzen? Welches sind Ihre Ziele in den ersten 100 Tagen?

Vor allem aber stellt sich die Frage nach einem kompetenten Ansprechpartner - vor allem dann, wenn man Berufliches von Privatem trennen möchte. Der offene, kritisch-konstruktive Dialog über Führungsfragen, die Lösung von Konfliktszenarien im vertraulichem Kontext mit einem qualifizierten Coach kann helfen, Entscheidungsprozesse zu beschleunigen, Führungsfehler zu vermeiden und die eigene Person/Position zu profilieren.

Der Bedarf an qualifizierten Coachingpartnern ergibt sich häufig kurzfristig - von daher empfiehlt sich ein persönliches Kennenlernen im Vorfeld akuter Anlässe. Denn dann zählt Kompetenz und Vertrauen.

Ihr

Klaus Klose-Diwo  
Geschäftsleitung ZPO Berlin

## Themenschwerpunkt: Coaching

INHALT	Seite
Der Coachingprozess	1
Anlässe für Coaching	2
Ein Beispiel	3
Coaching - Kompetenz	4

## Kompetenz und Vertrauen

„Antwort auf komplexe Führungsfragen im institutionellen Wandel finden – dazu bedarf es eines kompetenten Gesprächspartners in vertrauensvoller Atmosphäre“

### Der Coachungsprozess

Coaching - die kompetente, durch Erfahrung und Qualifikation nachgewiesene individuelle Beratung von (Nachwuchs-) Führungskräften, und Funktionsverantwortlichen gewinnt als Instrument der Personal - und Organisationsentwicklung immer mehr an Bedeutung.

In Fachkreisen setzt sich immer mehr die Meinung durch, dass diese Dienstleistung unter Beachtung bestimmter Regeln sowohl durch interne wie durch externe Fachleute erbracht werden kann. Während **Individual- und Gruppencoach**

**ings** eher an externe Berater vergeben werden, können **Krisen - und Prozess-coachings** auch von internen Spezialisten übernommen werden - immer mit Blick auf die jeweiligen institutionellen Voraussetzungen.

Führungskräfte suchen häufig einen Gesprächspartner „**auf Augenhöhe**“ ohne institutionelle Funktion. Ausgewiesene Qualifikation, Feldkompetenz, Verschwiegenheitspflicht und ein ausgewogenes Nähe - Distanz-Nähe - Verhältnis sowie „vorurteilsfreie“ Betrachtung „von aussen“ sind wesentliche Voraussetzungen für die Übernahme eines Beratungsauftrags.

Auftragnehmer und Auftraggeber sollten Angebot und Bedarf verbindlich gestalten (Vertragsverhältnis, exakte Benennung des Auftraggebers, Zielsetzung und die Rahmenbedingungen für die Durchführung der Beratung klären (Ort, Dauer: **100 Minuten** je Beratung, Anzahl der Beratungseinheiten, Honorar).

Die im Beratungsverlauf eingesetzten methodischen Instrumente und Materialien sind vom Coach je nach Kontext anzuwenden. Konfliktfördernde Interventionstechniken und manipulative Verfahren (u.a. NLP Techniken) kommen nicht zur Anwendung. Wir sind den Ausbildungszielen der Deutschen Psychologen Akademie **DPA** (Berlin / Bonn (sowie den berufsethischen Richtlinien des **Bundesverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V.** (BDP) durch Mitgliedschaft verpflichtet.

Der Auftraggeber ist jederzeit „Herr des Verfahrens“. Wir sehen uns jedoch in einer **Mit-Verantwortung** für die formale und inhaltliche Gestaltung des Beratungsverlaufs.

Anlässe für Coaching:

### 1 **Positionswechsel**

Vor oder nach einem Positionswechsel

Unterstützung bei der Entscheidungsfindung / Karriereplanung

### 1 **Wechsel der Institution**

Vorbereitung des nächsten Karriereschritts in einer anderen Unternehmenskultur

### 1 **schwierige Führungsfragen**

Umgang mit informellen Prozessen

Nähe - Distanz - Problematik

### 1 **strategische Entscheidungen**

Änderung der Führungsstrukturen / Unternehmensziele

### 1 **Change - Management**

Begleitung in Veränderungsprozessen

### 1 **Fusionen u.a.**

Zusammenlegung unterschiedlicher Unternehmenskulturen

Im Verlauf des Beratungsprozesses können sich Veränderungen der ursprünglichen Fragestellung ergeben bzw. weitere Fragestellungen und Zielsetzungen entwickeln. Hierzu werden ggf. gesonderte Vereinbarungen getroffen.

Entwicklungen im Coachingprozess:

- 1 Veränderung der Perspektive
- 1 Überwindung von Handlungsblockaden
- 1 Abgleich von Selbst - und Fremdwahrnehmung
- 1 Anwendung bisher nicht genutzter bzw. nicht bekannter Führungsmittel
- 1 Erkennen von „blinden Flecken“
- 1 Erhöhung der Führungsmotivation
- 1 Justierung von Nähe und Distanz
- 1 Expertenwissen für sich nutzen
- 1 Bestätigung der eigenen Sichtweise
- 1 Erhöhung der Sozialkompetenz
- 1 Motivation durch kritisch-konstruktive Auseinandersetzung
- 1 u.v.m.

Ein Beispiel:

Ein neuer Chef leitet zum ersten Mal eine Dienstbesprechung. Schnell stellt er fest, dass sich die nächste Führungsebene in zwei „Fraktionen“ aufteilt. Darunter befindet sich eine unterlegene Mitbewerberin, die deutlich keinerlei Kooperationsbereitschaft signalisiert.

Zudem stellt der neue Chef fest, dass der nun pensionierte Vorgänger in der Vergangenheit in vielen Fällen nach brisanten Entscheidungen „Stillschweigen“ verordnet hat. Der Krankenstand in der Institution ist überdurchschnittlich hoch.

Welche Vorgehensweise ist empfehlenswert? Was kann ein Coaching in diesem Kontext leisten?

Zur Person: Dr. Klaus Klose-Diwo

„Wir beraten seit 1995 Führungskräfte in strategischen Führungsfragen. Kompetente Beratung erfordert die Kenntnis der besonderen Anforderungen an das TOP-Management und der spezifischen Führungskulturen.“



Dr. Klaus Klose-Diwo  
Management-Coach (DPA)

### **Einzelcoaching / Individualberatung**

Je nach Situation und Kontext 3 - 5 Doppelstunden nach vorheriger Zielformulierung. Die Sitzungen werden im Regelfall extern durchgeführt.

### **Coaching / Beratung von Gruppen**

Je nach Situation und Kontext 3 - 5 Doppelstunden nach vorheriger Zielformulierung. Die Beratung findet im Regelfall in der jeweiligen Institution statt.

### **Prozesscoaching / Strategiecoaching**

Steuerung von komplexeren Veränderungsprozessen mit unterschiedlichen Rollenanforderungen an alle Beteiligte. Das Coaching findet entweder in der Institution oder in Klausur statt.

### **Krisencoaching**

Bei hohen Eskalationsstufen nach vorheriger Diagnostik des Settings im Kontext situativ zu vereinbarenden Rahmenbedingungen.

### **Einführung von Coachings als Instrument der Personalentwicklung (Einbindung in PE – Konzepte)**

In Abstimmung mit der Personalabteilung Wird ein Einführungskonzept erarbeitet bzw. vorgeschlagen.



Wir sprechen gern mit Ihnen über Ihre institutionellen Voraussetzungen und Wünsche. In unserem **Team** arbeiten hochqualifizierte Beraterinnen und Berater mit anerkannter Coachingausbildung und Feldkompetenz im öffentlichen Sektor.

Die Coachings finden wahlweise in Berlin oder an einem anderen vereinbarten Ort statt.

Zur **Einführung von Coachingkonzepten** stellen wir Ihnen gern ein individuell auf Ihre Rahmenbedingungen abgestimmtes Angebot nach einem gemeinsamen Gespräch mit Ihnen vor. Sie erreichen uns unter

Zentrum für Personal -und Organisationsmanagement  
ZPO Berlin  
Postfach 191917  
D - 14008 Berlin

Tel.: 030 - 39 84 88 89

Email: [klosediwo-zpo @ email.de](mailto:klosediwo-zpo@email.de)  
[www. klose-diwo.de](http://www.klose-diwo.de)