

„Institutionalisiertes Inhouse-Coaching zur Organisationsentwicklung“

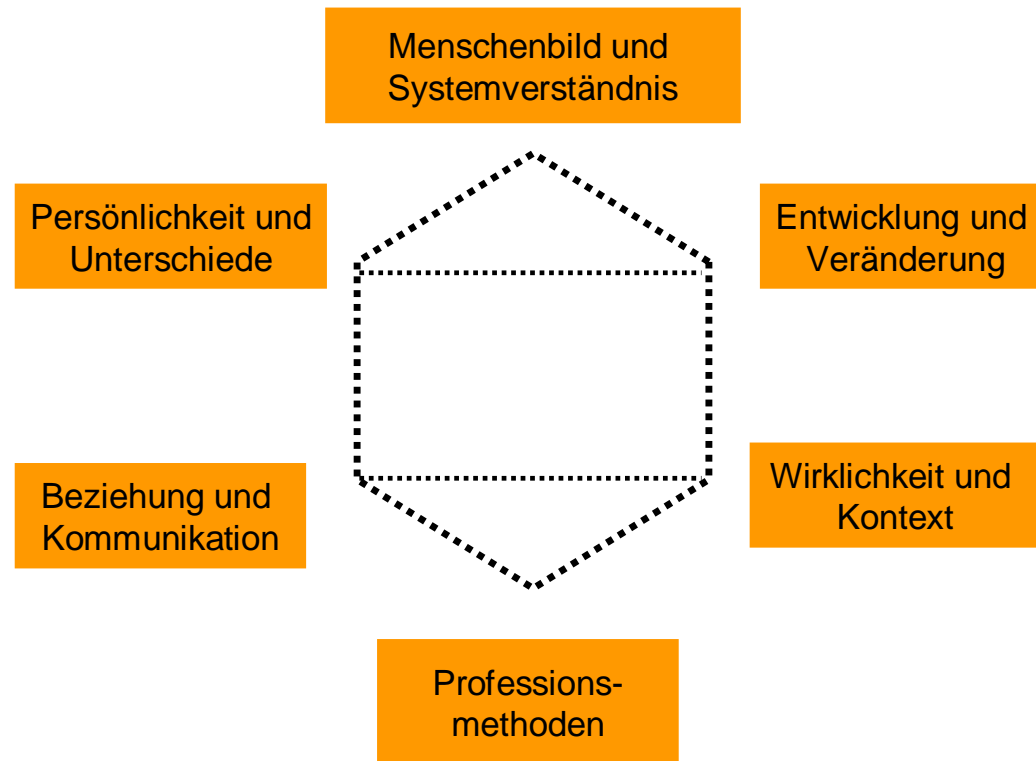
***Verbindung von Personen- und Systemqualifizierung
in Organisationen***

Günther Mohr
Dipl.-Volksw./Dipl.-Psych.
Institut für Coaching, Training und Consulting
Klarastr. 7
65719 Hofheim
www.mohr-coaching.de

Gedanken beim Hier-Her-Kommen

- Was hat Dich bewegt hier her zu kommen?

Personenqualifizierung



„Doppel-Toblerone“

G. Mohr: Inhouse-Coaching

Beispiel für Praxisberatung „Führung und Management“

- Spätnachmittags um 17.00 Uhr treffen sich fünf Führungskräfte zur Praxisberatungsgruppe „Führung und Management“ mit einem Coach im Bildungszentrum einer Regionalbank.
- Die Praxisberatungsgruppe beginnt pünktlich um 17.00 Uhr.
- Am Anfang stellt der Coach vier Fragen: „Was ist aus dem vom letzten Mal geworden? Was beschäftigt Sie zur Zeit in Ihrer Führungsrolle, was beschäftigt Ihre Mitarbeiter? Gibt es ein Anliegen, das Sie heute ausführlicher besprechen wollen?“ In der folgenden Anfangsrunde gibt es schon persönlich-professionelle Feedbacks seitens des Coaches.
- Einer von den Führungskräften will heute erfahren, wie er von Teamgesprächen, in denen er bisher fast ständig in der Rolle des Alleinunterhalters ist, hin zu mehr Beteiligung und Verantwortungsübernahme der Mitarbeiter kommt.
- Ein anderer hat in den nächsten Tagen ein schwieriges Gespräch mit einem Mitarbeiter zu führen, für das er Anregungen braucht.
- Ein dritter möchte gerne wissen, wie er den jüngsten Controllingbericht in seiner Vertriebsseinheit interpretieren kann und wie er mit der Rückmeldung seines Chefs, er sei „einfach zu zahm“, umgehen kann.
- Zusätzlich steht heute ein TheorietHEMA auf dem Plan: „Zeitstrukturierung unter Beziehungsaspekten“. Es nimmt mit Übung etwa ½ Stunde in Anspruch.
- Nach der Anfangsrunde erfolgt die Zeitplanung und mit passenden Methoden werden Fallsituationen mit Lerneffekt für alle bearbeitet, aber auch mit entsprechenden persönlichen Anregungen für den Fallgeber.
- Kurz vor 19.00 Uhr gibt es eine Auswertungsrunde, ein neuer Termin wird vereinbart und die Teilnehmer nehmen einen aktuellen Artikel über Wettbewerbstheorie zur Lektüre mit.

Konzept der Praxisberatungsgruppe „Führung und Management“ – Pädagogisches Konzept

Person

- 4-6- Teilnehmer,
 - keine direkt Zusammenarbeitenden,
- vergleichbare Hierarchiestufe,
 - vergleichbarer Führungserfahrungsstand
- freiwillige Teilnahme

Theorie

- Kongruenz konkrete, abstrakte und dynamische Lern-Ebene,
- gemeinsames Erleben und Wachsen,
 - Problem based and ressource oriented learning,
 - Praxisumsetzung mit spürbarem Erfolg
- Motivation



Methoden

- 4 Wochen- Rhythmus
- Intervallprinzip
- ca. 10 Termine im Jahr
- regelmäßige Teilnahme
- Teilnahmedauer individuell unterschiedlich (1-3 Jahre)

Organisationales Denken

- reguläre Weiterbildungsmaßnahme (Arbeitszeit)
- vereinbarte Eckpunkte der Zusammenarbeit
- Verschwiegenheit zu personenbezogenen und bereichsbezogenen Informationen
- Gleichgewichtiges Einbringen von Fällen

Zwei Fragen

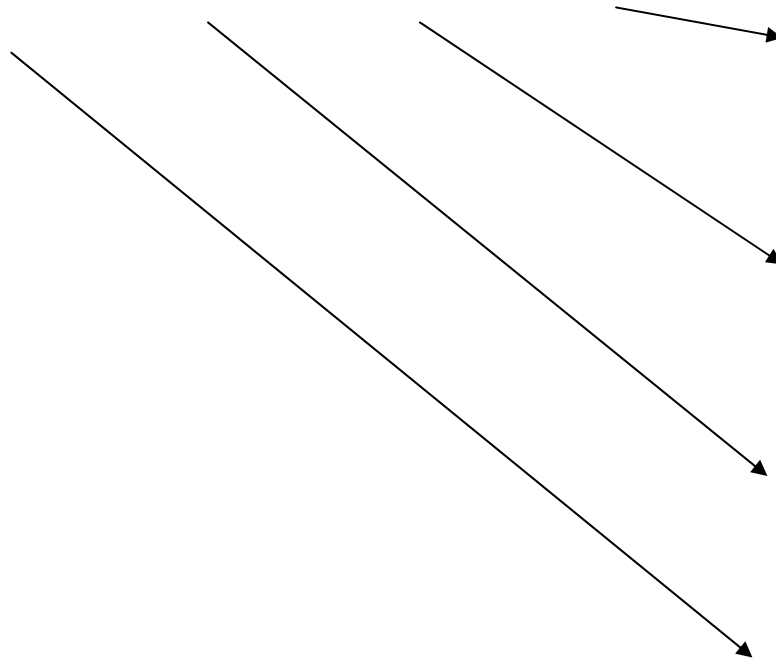
- Was könnte im Moment (.....) ein guter persönlicher Impuls für Dich in Deiner Arbeit sein?
- Wenn Du in einem System tätig bist, was bräuchte das System?

Personenqualifizierung „Jeder braucht Coaching“

Antreiber	Eigen-Erlebnisse	Was hilft?
"Beeil dich"	"Nimm dir Zeit"	<ul style="list-style-type: none"> •Achte auf <ul style="list-style-type: none"> – dich – andere – die Sache •Nimm dir Zeit (Gut Ding will Weile haben, Alles braucht/hat seine Zeit)
"Sei perfekt"	"Du bist gut genug, so wie du bist"	<ul style="list-style-type: none"> •die Chancen in Fehlern sehen •Perspektiven wechseln •Kundennutzen sehen •Wertschätzung erleben/holen bei 80% •Feiere Erfolge •Gönne dir Spaß
„Mach ´recht“	"Gefalle dir selbst"	<ul style="list-style-type: none"> •Konflikte problemlösend und sachbezogen angehen •Aufwand-Nutzen berücksichtigen •Eigene Wünsche/Bedürfnisse artikulieren •Offenes Angehen von Problemen
"Streng dich an"	"Tu´s und habe Erfolg"	<ul style="list-style-type: none"> •Kräfte einschätzen •Zuverlässig sein •Ergebnisorientiert arbeiten •Kontinuität •Auf das Wesentliche konzentrieren
"Sei stark"	"Sei offen und drücke deine Wünsche aus"	<ul style="list-style-type: none"> •Gefühle ausdrücken •Grenzen überschreiten, anderes ausprobieren •Sich fragen: Was brauche ich, was tut mir gut?

Günther Mohr,
www.mohr-coaching.de

Die Beeinflussung eines Organisationssystem



Die zehn Systemdynamiken	Dynamik-Felder
1. Dynamik der Aufmerksamkeit	System-Struktur
2. Dynamik der Rollen	
3. Dynamik der Beziehungen	
4. Kommunikationsdynamiken	System-Prozesse
5. Problemlösedynamiken	
6. Erfolgodynamiken	
7. Dynamik der Gleichgewichte	System Balancen
8. Dynamik der Rekursivität	
9. Dynamik „Äußere SystemPulsation“ (Äußere Grenzlinien/ Offenheit/ Geschlossenheit)	System-Pulsation
10. Dynamik „Innere System-Pulsation“ (Innere Grenzlinien/ Subsysteme)	

Systemqualifizierung – Ziele I

Dynamikfelder	Die zehn Systemdynamiken	„Wünschenswertes“
Systemstruktur	1. Dynamik der Aufmerksamkeit	<ul style="list-style-type: none"> ➤ In der Hauptaufmerksamkeit sind die in relevanten Punkte der Organisation. Normatives, strategisches und operatives Management sind beachtet ∅ Das, was die Hauptaufmerksamkeit genießt, ist auch Ziel der Einheit.
	2. Dynamik der Rollen	<ul style="list-style-type: none"> ∅ Die Rollenstruktur der Organisation hat den angemessenen Differenzierungsgrad ∅ Rollendifferenzierung und –kompetenz sind angemessen ➤ Rollen verändern sich entsprechend der inneren und äußeren Anforderungen der Organisation
	3. Dynamik der Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Beziehungen auf der Rollen- und der Personenebene tragen zum Gedeihen der Organisation und der Menschen bei ➤ Die Grundbotschaften auf Rollen- und Personenebene sind wertschätzend
Systemprozesse	4. Kommunikationsdynamiken	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kommunikationsmuster und ihre Veränderungsdynamiken nützen der Organisation und den Menschen
	5. Problemlösedynamiken	<ul style="list-style-type: none"> ∅ Problemidentifizierung und Lösung bringen die Organisation voran ∅ Bezugsrahmen von „Problemen“ sind realistisch im Bezug auf die Aufgaben
	6. Erfolgsdynamiken	<ul style="list-style-type: none"> ∅ Erfolg ist klar, realistisch und motivierend formuliert ∅ Erfolge werden deutlich wahrgenommen und benannt ∅ Kritische Entwicklungen/ Misserfolge werden analysiert und als Lern- und Veränderungschance genutzt

Systemqualifizierung Ziele II

System-Balancen	7. Dynamik der Gleichgewichte	<p>∅Stabilität und Wandel existieren beide in ausreichender Form ∅Gleichgewichte der Vergangenheit werden wahrgenommen und illusionslos betrachtet, die Gegenwart ist im Fokus, Gleichgewichte der Zukunft (Vision, Strategische Ziele) sind realistisch</p>
	8. Dynamik der Rekursivität	<p>➤ Ähnliche Prinzipien sind auf unterschiedlichen Ebenen der Organisation verwirklicht</p>
System-Pulsation	9. Äußere System-Pulsation (Äußere Grenzlinien/ Offenheit/ Geschlossenheit)	<p>➤ An der äußeren Grenzlinie zeigt das Systems die angemessene Offen- und Geschlossenheit ➤ Maßnahmen für ein „angemessenes“ Maß an Offenheit und Geschlossenheit sind vorhanden</p>
	10. Innere System-Pulsation (Innere Grenzlinien/ Subsysteme)	<p>➤ Die Subsystemstruktur der Organisation ist der inneren Aufgaben- und Arbeitsteilung angemessen sowie den äußeren Markterfordernissen angemessen</p>

Systemqualifizierung - Interventionen I

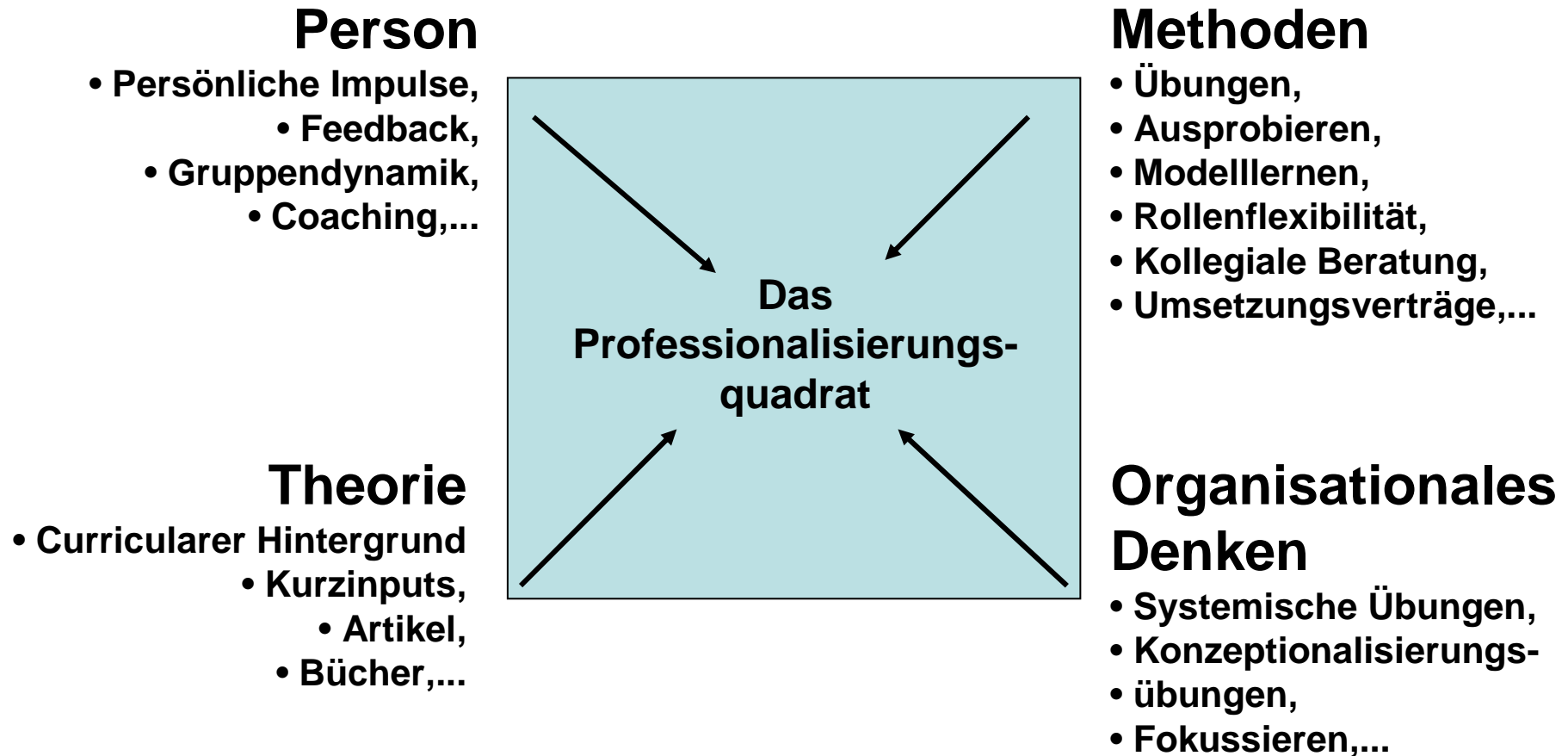
Dynamikfelder	Die zehn Systemdynamiken	Mögliche Interventionen
Systemstruktur	1. Dynamik der Aufmerksamkeit	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Normatives, Strategisches und Operatives transparent in Einklang bringen ➤ Bewusstsein für Veränderungen schaffen ➤ Mitarbeiterbefragungen durchführen ➤ Organisationsentwicklungen überprüfen und evaluieren ➤ Aufmerksamkeit steuern („Ausgeblendete Themen“)
	2. Dynamik der Rollen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rollen klären (überprüfen, neu definieren,...) ➤ Rollenkompetenzunterstützen ➤ Wirkliches Coaching einführen (z.B. für Übergänge bei Rollen) ➤ Betriebsräte/Personalräte qualifizieren sich selbst weiter
	3. Dynamik der Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Professionelle Unterstützungssysteme einführen ➤ Hier- u. Jetzt-Beziehungen fördern, „Symbiosen enttrüben“ ➤ Mit ganzheitlichen Methoden Beziehungssysteme immer wieder überprüfen
Systemprozesse	4. Kommunikationsdynamiken	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Einfache Regelkommunikation verbessern (Führungsgespräche, echte Zielorientierung, Leistungsfeedback, Führungsfeedback) ➤ Regeln für die Kommunikation vereinbaren und pflegen
	5. Problemlösedynamiken	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Problemlösungen üben („Jeder braucht Coaching“) ➤ Praxisberatungsgruppen
	6. Erfolgsdynamiken	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eintreten für realistische Ziele ➤ Appreciative Inquiry praktizieren, Best practice, Konsequenzen realisieren ➤ Anreizstarke und gerechte Vergütungssysteme einführen

Lit.:
Mohr, G. (2006):
Systemische Organisationsanalyse,
Grundlagen der Organisationsentwicklung,
EHP-Verlag.

Systemqualifizierung – Interventionen II

Dynamikfelder	Die zehn Systemdynamiken	Mögliche Interventionen
System-Balancen	7. Dynamik der Gleichgewichte	<ul style="list-style-type: none"> • Wesentliche stabilisierende Momente auf der Tiefenebene (meist normative) herausarbeiten und betonen • Tabus („in unserem Hause ist das...“) hinterfragen • Status auf der Veränderungskurve ermitteln und entwickeln
	8. Dynamik der Rekursivität (= Einheitliche Prinzipien überall)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ „Was im Großen gilt, gilt im Kleinen und umgekehrt.“ ➤ Intelligente Zusammenarbeitsformen („Syntegrity“) aufbauen
System-Pulsation	9. Äußere System-Pulsation (Äußere Grenzlinien/ Offenheit/ Geschlossenheit)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Grenzdefinitionen transparent machen ➤ Interne Lösungen statt Grenzen öffnen ➤ Vertragsklarheit verbessern
	10. Innere System-Pulsation (Innere Grenzlinien/ Subsysteme)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gegen Spaltungen in der Firma vorgehen (Vertrieb und Betrieb; drinnen- draußen, Berater erster Klasse und zweiter Klasse...)

Konzept der Praxisberatungsgruppe „Führung und Management“ – Vorgehen



Konzept der Praxisberatungsgruppe „Führung und Management“ – Zielbereiche

Person*

- Leadership,
- Selbstkenntnis, Professionalität,
- Balance, Ethik,...

Theorie

- Wissen zu Führung und Management,
- zu Veränderung und Entwicklung,
- zu Ökonomie,...



Methoden

- Führungstechniken,
- Problemlösung,
- Teamarbeit,...

Organisationales Denken

- systemischer Ansatz,
- kaskadisches Denken,
- Strategische, operationale Ebene,...

**als Unterpunkte sind jeweils wesentliche aufgeführt, die Praxis ergibt weit mehr*