

Coaching für fitte Führungskräfte

Führungskräfte benötigen umfassende Reflexion und Begleitung – also gutes Coaching. Und sie setzen Coaching auch selbst als situativen Führungsstil ein, berichtet Christiane Nill-Theobald*.

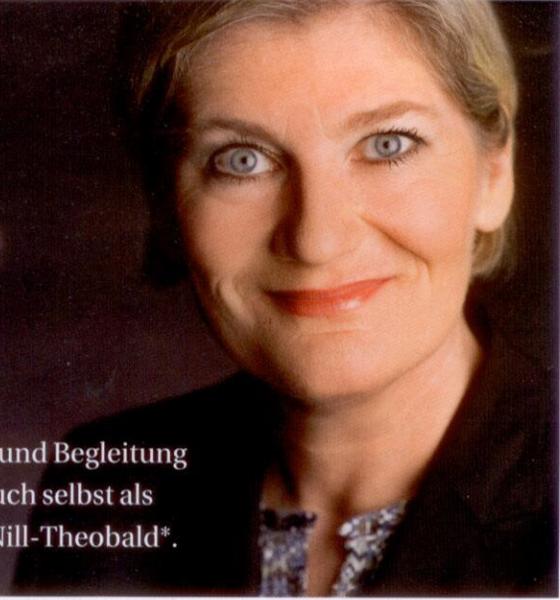


Bild: Hofphotografen

Die aktuelle Situation erfordert eine Neuorientierung für die Energiewirtschaft und deren Mitarbeiter. Gefordert ist daher vorwiegend eine proaktive, in die Zukunft gerichtete Personalentwicklung und nicht eine reaktive. Denn eine

Personalentwicklung, die erst einsetzt, wenn interne oder externe Wandlungsprozesse bereits vollzogen sind, kommt zu spät. Darüber hinaus gilt es, die Führungskräfte für die Veränderungen fit zu machen – sie sind nun mal der Schlüssel dafür, ob diese gelingen kann oder nicht.

Man unterscheidet grob zwei Bereiche bei der Führungskräfteentwicklung: Schulungen und Trainings, die ihren Fokus vor allem auf die Sachebene richten, und Coaching, das sich vermehrt auf die Beziehungsebene konzentriert. Für den Erfolg von Führungskräftecoaching für die Personalentwicklung, sind insbesondere folgende Aspekte entscheidend:

- Die Menschen erkennen ihre Ressourcen und Potenziale und können diese besser einsetzen und nutzen – und zwar gewinnbringend für das Unternehmen
- Die eigene Rolle wird im Unternehmen besser wahrgenommen und die damit verbundenen Aufgaben werden bewusster erkannt – die Entscheidungskompetenz wird gestärkt
- Die Persönlichkeit der Menschen wird gestärkt – dadurch entsteht automatisch eine höhere Arbeitszufriedenheit
- In Veränderungsprozessen können durch das Coaching schneller die anstehenden Notwendigkeiten erkannt und umgesetzt werden
- Die Kommunikation verbessert sich und damit die Beziehungen zwischen den verschiedensten Stakeholdern wie beispielsweise der Mitarbeiter untereinander, der Führungskräfte zu Mitarbeitern oder der Kontakt zu den Kunden.

Coaching als Weiterbildungsmaßnahme Nr. 1

Coaching für Führungskräfte umfasst zwei Aspekte: Zum einen werden Führungskräfte selbst gecoacht, zum anderen erlernen sie das Know-how, um ihrerseits Mitarbeiter mittels Coaching begleiten zu können.

Das klassische Führungskräftecoaching bedeutet für mich in erster Linie, die Wirksamkeit einer Füh-

KIT
Karlsruher Institut für Technologie

HECTOR SCHOOL
OF ENGINEERING AND MANAGEMENT

www.ectorschool.com

Kurs
Windenergie
2.-4. Juni

Karriereaufwind durch Weiterbildung in Energy Engineering & Management

Energiesysteme & -technologien von morgen

Profitieren Sie von der Kombination aus aktueller Technologie & Management-Kursen.

- Studiendauer: 18 Monate
- Programmsprache: Englisch
- Programmstart: 1. September 2014
- Abschluss: Master of Science des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT)

in Kooperation mit

Aktuelles Expertenwissen über „Windkraftanlagen“ erhalten Sie vom 2. - 4. Juni in Karlsruhe! Infos unter http://hector.idschools.kit.edu/short_course_windpower.php

HECTOR School of Engineering & Management
www.ectorschool.com, E-Mail: info@ectorschool.com

KIT - Universität des Landes Baden-Württemberg und nationales Forschungszentrum in der Helmholtz-Gemeinschaft

rungskraft in einer gegenwärtigen oder zukünftigen Position zu erhöhen. Es gilt, in Veränderungsprozessen Bedenken, Ängste, Unsicherheiten oder Zweifel der Mitarbeiter ernstzunehmen und mit entsprechenden Maßnahmen wie Kommunikation oder Qualifizierung darauf zu reagieren.

Ein weiterer wichtiger Aspekt des Coachings ist es, die Führungskräfte zu stärken. Diese befinden sich oftmals in einer Sandwich-Position, das bedeutet, sie müssen sowohl den Druck von „oben“ aushalten, weil eine Veränderung gewünscht ist, als auch das Abwehrverhalten von Mitarbeitern, die gegen die anstehenden Veränderungen aufbegehren.

Die zweite Variante – die Führungskraft als Coach – ist umstritten. Um die Antwort aber gleich vorwegzunehmen: Die Vorteile überwiegen. Schließlich kennen die Führungskräfte „ihr“ Unternehmen; sie wissen, welche Ziele anvisiert werden und was ihre Mitarbeiter leisten sollen. Außerdem kennen sie die Stärken und Schwächen jedes Mitarbeiters. Als kritisch zu betrachten ist sicherlich die Doppelfunktion der Führungskraft insoweit, als diese nicht nur Coach ist, sondern in erster Linie eben der Vorgesetzte des Mitarbeiters. In dieser Funktion ist er nicht neutral, wie es für die Rolle des Coachs typisch ist, sondern er muss seinen Mitarbeiter führen, Ziele vorgeben, Entscheidungen treffen und beurteilen. Kurzum: Die Führungskraft entscheidet über die berufliche Zukunft des Mitarbeiters.

Persönlichkeitsentwicklung durch Coaching

Trotz der Bedenken ist ein gewisses Coaching-Know-how für Führungskräfte meines Erachtens unentbehrlich: Wer wissen will, welche Erwartungen, Befürchtungen, Pläne, Ziele und Bedürfnisse Mitarbeiter haben, der hört aufmerksam zu, stellt viele Fragen, hakt nach, fasst gelegentlich zusammen. Das entspricht einem „kooperativen Führungsstil“. Warum sollen Führungskräfte ihre Hauptarbeitszeit mit Kontrolle verbringen und nur Ratschläge und Anweisungen geben? Warum ent-verantworten und demotivieren?

Der Vorteil des Coaching liegt auf der Hand: Hilfe zur Selbsthilfe bewirkt, dass Ziele, Lösungen und Maßnahmen selbst erarbeitet werden.

Hierbei gilt jedoch: „Coaching“ wird „Führung“ nicht ersetzen, sondern soll das Führungsverhalten erweitern und bereichern – und dies um einen wichtigen Aspekt. Denn Coaching kann kompakt vermitteln, was sich früher in Unternehmen im Zuge einer langen Mitarbeiter-Sozialisation ergeben hat: das wichtige Wir-Gefühl beziehungsweise die Identifikation mit dem Arbeitgeber und dem Unternehmen.

Die folgenden vier Grundregeln sind elementar wichtig für das Zusammenspiel von Coaching und Führung:

- Führung und Coaching ist Beziehungsarbeit. Coaching ist ein Element des Führens, bei dem die persönliche Entwicklung von Mitarbeitern in einem Gespräch – oder in mehreren Gesprächen – stärker im Mittelpunkt steht als das Erledigen der konkreten Arbeit
- Einem Gedanken wie „Coachen statt Führen“ ist eine klare Absage zu erteilen. Das Verhältnis von Coaching und Führen zeigt der Satz: „Immer führen und manchmal zusätzlich auch coachen“
- Coaching ist somit ein situativ eingesetzter Gesprächsführungsstil. Die Wahl zwischen Coachen und Entscheiden hängt von der Wertigkeit der Aufgabe und dem Reifegrad des Mitarbeiters ab.

E&M

* Dr. Christiane Nill-Theobald, TheobaldConsulting, Berlin



Wir suchen Sie!

Im liberalisierten Energiemarkt haben sich die Stadtwerke Schwäbisch Hall am Markt als mittelständisches, innovatives Querverbundunternehmen behaupten können und positioniert. Die Stadtwerke Schwäbisch Hall realisieren jährlich zahlreiche Contracting-Projekte und betätigen sich im Geschäftsfeld Facility-Management. Mit derzeit rund 500 Beschäftigten erwirtschaften wir einen Umsatz von über 200 Mio. Euro im Jahr und stärken unsere Position durch Einkaufs- und Vertriebskooperationen, Beteiligungen an anderen Stadtwerken, sowie durch gemeinsame Kraftwerksprojekte im Bereich erneuerbare Energien.

Zur Abwicklung von umfangreichen Planungen im Bereich Haustechnik und Contracting suchen wir zur dauerhaften Einstellung

Ingenieure (m/w) Versorgungstechnik als TGA - Planer Heizung, Lüftung und Elektrotechnik

Ihre Aufgaben:

- ✔ Planung von Sanitär-, Heizungs- und Lüftungsanlagen und Planung der Elektrotechnik bzw. Elektroinstallation für Wohngebäude, Kraftwerksanlagen und für Contracting-Projekte
- ✔ Anfertigung von Entscheidungsvorlagen für geplante und beantragte Maßnahmen zur Technischen Gebäudeausrüstung
- ✔ Vorplanung (Projekt- und Planungsvorbereitung)
- ✔ Integrieren der Leistungen anderer an der Planung fachlich Beteiligter (Fachingenieure und Fachplaner)
- ✔ Vorbereitung der Vergabe von Leistungen zur Technischen Gebäudeausrüstung
- ✔ Prüfen und Werten der Angebote, Aufstellung von Preisspiegeln
- ✔ Objektüberwachung, Bauleitung sowie Terminplanung mit Anweisungen an und Koordination der Fachingenieure und Fachbauleiter
- ✔ Terminkontrolle und Steuerung der Gesamtmaßnahme einschließlich der Fachgewerke
- ✔ Überwachung der Ausführung und der Übereinstimmung mit den zugehörigen Genehmigungen und Auflagen weiterer Genehmigungsbehörden
- ✔ Grundlagenermittlung, Standortanalyse, Bedarfsanalyse, Bedarfsprüfung
- ✔ Auswahl anderer Fachingenieure und Fachplaner

Ihr Profil:

- ✔ Abgeschlossenes Studium als Ingenieur der Fachrichtung Versorgungstechnik (Heizung, Lüftung, Elektrotechnik) oder abgeschlossene Berufsausbildung im Bereich TGA mit Zusatzqualifikation zum Techniker
- ✔ Fundierte Berufserfahrung in vergleichbarer Position oder Absolvent mit abgeschlossener Ausbildung
- ✔ Erfahrung in der Planung von Versorgungsanlagen, Schwerpunkt Heizung und Lüftung, Elektrotechnik
- ✔ Verhandlungssicherheit sowie kostenbewusstes Denken
- ✔ Führerschein der Klasse B (Klasse 3)
- ✔ Fachliche Kompetenz und Teamgeist

Wenn Sie sich angesprochen fühlen, bitten wir Sie, Ihre aussagefähige Bewerbung mit Gehaltsvorstellung und möglichem Eintrittstermin bis zum 21.03.2014 an unsere Personalabteilung zu richten. Gerne steht Ihnen auch Frau Kugler für ein Gespräch vorab zur Verfügung.

Birgit Kugler
An der Limpurgbrücke 1
74523 Schwäbisch Hall
Tel.: 0791 401-133 | Fax 0791 401-131
birgit.kugler@stadtwerke-hall.de
www.stadtwerke-hall.de