



Leadership Development und Business Coaching

Autor: Dirk Scheffer
Ort: München
Datum: Mai 2008

accuo consulting GmbH
Isartorplatz 5 80331 München

fon +49 (0)89 / 23 92 82 29
mobil +49 (0)172 / 88 77 340
mail scheffer@accuo.de
web www.accuo.de

CHANCEN&KARRIERE
Premium Personalmarkt

Überblick

- Einstieg 3
- Leadership Development 4
- Business Coaching 7
- Business Coaching mit dem Leadership/Impact® 8
- Säule 1: Führungsansätze 9
- Säule 2: Wirkung auf andere 11
- Säule 3: Führungsqualität 14
- Leadership Development und Business Coaching 16
- Fazit 17
- accuo consulting GmbH und Autor 18

Einstieg

„Der Mensch ist unser Erfolgsfaktor.“

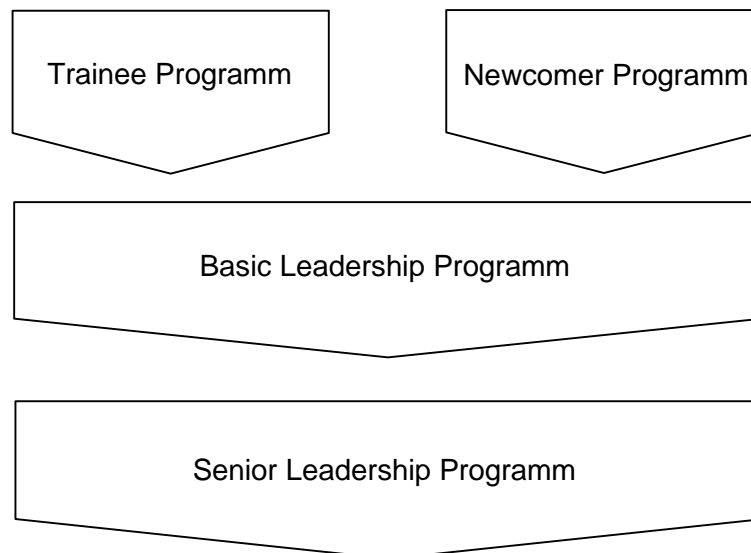
oder

„Unsere Mitarbeiter entwickeln die besten Produkte und Dienstleistungen für unsere Kunden und im Gegenzug entwickeln wir unsere Mitarbeiter und geben ihnen die Freiräume zur Entwicklung ihrer Talente.“

Der Mensch wird in vielen Leitsätzen oder auf den Karriereseiten der Unternehmen im Internet als der Erfolgsfaktor dargestellt. Die sich rasch veränderten Rahmenbedingungen der Wirtschaft und der Gesellschaft in den letzten zwei Jahrzehnten führten sogar dazu, dass der Mensch als „kritischer Erfolgsfaktor“ angesehen wurde. Dieser Trend wird mit zunehmender Globalisierung, den Auswirkungen des demographischen Wandels und dem zunehmenden Wettbewerbsdruck aus den „Emerging Markets“ weiter wachsen. Jedes Unternehmen muss in immer kürzerer Zeit, mit wenigen Talenten und mit einer älter werdenden Belegschaft seinen Kunden komplexere und kreativere Lösungen bieten, um die eigene Wettbewerbsposition und somit den Bestand des Unternehmens zu sichern. Dies bedeutet eine enorme Herausforderung für die Führungskräfte und die HR-Abteilungen der Unternehmen. Die Führungskräfte haben den größten Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmen. Durch ihre Führungsansätze und ihr Führungsverhalten wirken sie fördernd oder einschränkend auf die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter. Deshalb werden Leadership Programme immer einen hohen Stellenwert in der Personalentwicklung haben. Mit dem innovativen Ansatz des Talentmanagements kommen zusätzliche Aufgaben und somit auch erforderliche Kompetenzen auf die Führungskräfte hinzu. Dies gilt ebenso für die Führungskräfte in HR-Abteilungen. HR als Business Partner in Organisationen zu etablieren erfordert nicht nur Kompetenzen, sondern auch teilweise eine persönliche Entwicklung der HR-Führungskräfte. Im ersten Teil dieses Artikel befasste ich mich mit den geänderten Rahmenbedingungen und deren Folgen für das Leadership Development. Im zweiten Teil zeige ich eine Möglichkeit für ein Prozess begleitendes Business Coaching im Rahmen eines Leadership Development Programms auf. Im Fazit gehe ich der Frage nach: Brauchen nicht auch Personaler Leadership Development und Business Coaching auf dem Weg zum Business Partner?

Leadership Development

Das Schwerpunktthema der Personalentwicklung der letzten 2-3 Jahren sowie der zukünftige Schwerpunkt wird die Fach- und Führungskräfteentwicklung nach der aktuellen Studie "Personalentwicklung 2008 von Kienbaum und der Universität Zürich" sein. Die Entwicklung der Fach- und Führungskräfte hat den größten Einfluss auf den Unternehmenserfolg und stand daher in dem traditionellen HR Management im Fokus. Leadership Development Programme wurden und werden in den meisten Unternehmen durchgeführt. Wir finden hierbei häufig Grundqualifizierungsreihen, so genannten Basic Leadership Programme und Aufbauqualifizierungsreihen, so genannte Senior Leadership Programme. Der Einstieg in Leadership Programme erfolgt zumeist durch die Benennung von den direkten Vorgesetzten oder durch Empfehlung aus Trainee Programmen oder aus Newcomer Programmen, die beide die häufigsten Einstiegsvarianten für den Führungsnachwuchs sind.



Neue Ansätze untersuchen den strategischen Wertbeitrag durch zielgruppenfokussiertes Talent Management und konzentrieren sich dabei auf die kritischen Zielgruppen, die die Schlüsselfunktionen besetzen. Insofern stellt sich die Frage, ob die traditionellen Leadership Programme nicht im Talentmanagement aufgehen sollten? Schauen wir uns hierzu kurz die geänderten Rahmenbedingungen an.

Leadership Development

Der Wandel und seine Auswirkungen

- Durch den demographischen Wandel gibt es immer weniger Führungskräfte und Talente.
- Mit dem demographischen Wandel steigt das Durchschnittsalter der Belegschaft.
- Die Globalisierung führt zu neuen kulturellen Herausforderungen.
- Die Anspruchshaltung der Arbeitskräfte hat sich diametral gewandelt. Die emotionale Bindung an Unternehmen ist fast aufgehoben und wurde ersetzt durch hohe Forderungen an eine ausgeglichene Work-Life-Balance.
- Die Kunden verfügen über eine hohe Fachqualifikation und fordern zunehmend flexiblere, kreativere, effizientere Lösungen in immer kürzeren Zeiten.

Der stetige Wandel führt dazu, dass immer weniger und immer ältere Mitarbeiter in immer kürzeren Zyklen innovativere und effizientere Lösungen entwickeln und umsetzen müssen. Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wird zunehmend an der Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter gemessen. Waren in den 80-er Jahren noch 80 Prozent des Unternehmenswertes abhängig von materiellen Vermögenswerten, so wird der heutige Unternehmenswert zu 80 Prozent an nicht materiellen Werten wie Information, Methoden und Marktkenntnissen, aber auch an der Innovationskraft und der Kundenbeziehung gemessen. Insofern ist der Unternehmenswert direkt abhängig von den Fähigkeiten seiner Mitarbeiter, die wiederum abhängig sind von der Förderung durch die Führungskräfte. Die dramatische Veränderung der Rahmenbedingungen für das Wirkungsfeld der Führungskräfte führt zu einer inhaltlichen Änderung der Qualifizierungsthemen innerhalb der Leadership Programme. Es stellt sich m. E. nicht die Frage, ob die Leadership Programme innerhalb des Talent Management Ansatzes aufgehen sollten, sondern wie sie diesen Ansatz in seiner Wirkung unterstützen können. Die Veränderung der Rahmenbedingungen des Wirkungsfeldes der Führungskräfte sollte dazu führen, dass in den Unternehmen die HR-Bereiche mit der Unternehmensführung strategiegeleitete, praxisorientierte und innovative Leadership Development Programme zur dauerhaften Leistungssteigerung und Bindung von Leistungsträgern entwickeln.

Leadership Development

Änderung des Anforderungs- und Aufgabenprofils der Führungskräfte

Unabhängig davon ob Unternehmen einen integrierten Talent Management Ansatz implementiert haben oder nicht, hat sich das Anforderungs- und Aufgabenprofil der Führungskräfte in den letzten Jahren stark geändert.

Während der HR-Bereich die Prozesse im Talent Management entwickelt und bereitstellt, obliegt es den Führungskräften die internen Talente zu identifizieren, zu beurteilen, zu entwickeln und zu fördern, damit sie dann in die Nachfolgeplanung für die erfolgskritischen Schlüsselpositionen hineinwachsen können. Herausstellen möchte ich hierbei, dass es nicht nur um die „high potentials“ geht, sondern um alle Leistungsträger auf allen Ebenen im Unternehmen.

Neben den traditionellen Inhalten von Leadership Development Programmen wie:

- Individuenorientierten Themen
- Dialogorientierten Themen
- Teamorientierten Themen
- Innovation und Wandel orientierten Themen

sind

- die Reflektion und Entwicklung der eigenen Führungsansätze
- die Reflektion und Entwicklung des eigenen Führungsverhaltens
- die Reflektion und Entwicklung der Wirkung auf andere

von ausschlaggebender Bedeutung für die Entwicklung der Führungskräfte und sollten daher zentraler Bestandteil eines Leadership Development Programms sein. Die Reflektion und Entwicklung der eigenen Führungsansätze, des eigenen Führungsverhaltens und der Wirkung auf andere erfolgt zumeist im Rahmen eines Coachingprozesses. Insofern sollte ein Leadership Development Programm neben dem modularen Seminaraufbau, in dem inhaltlich die Leadership Techniken behandelt werden, immer einen Coachingprozess beinhalten, der die individuelle Entwicklung der Softskills behandelt.

Business Coaching

Begriffsdefinition von Business Coaching

Der Coachingprozess hat einen starken Bezug zum Business des Coachees. Business Coaching ist strategie- und zielorientiert. Im Kontext von Leadership bedeutet Business Coaching, dass die Führungsansätze, das Führungsverhalten und die Wirkung auf das eigene Umfeld im Setting des Coachingprozesses bearbeitet werden. Der Business Coach unterstützt dabei den Coachee bei der Reflektion des eigenen Verhaltens und kann bei Bedarf Impulse für die Entwicklung des eigenen Führungsstils geben. Ein transparentes Feedback ist dabei von entscheidender Relevanz.

Messbarkeit von Business Coaching

Die Forderung nach messbaren Ergebnissen von Personalentwicklungsmaßnahmen erreicht nun auch das Thema Coaching. Zur Messbarkeit von Maßnahmen ist ein Abgleich zwischen Vorher-Nacher- oder IST-SOLL-Vergleichen erforderlich. Der zu entwickelnde Bereich des individuellen Coachings muss hierzu transparent dargestellt werden. Dies ist durch das Leadership/Impact[®] Instrument von Human Synergistics möglich.

Leadership/Impact[®]

Das Leadership/Impact[®] ist ein Instrument, um Führungskräften ein ansonsten nicht verfügbares Feedback zu ihrer Wirkung auf andere sowie zu ihren Führungsansätzen und Führungstechniken, die diese Wirkung hervorrufen, zu geben. Dabei werden folgende Kernbereiche ausgewertet und transparent visualisiert:

- **Führungsansätze:** Das Ausmaß, in dem die Führungskraft andere in ihren Handlungen fördert bzw. einschränkt.
- **Wirkung auf andere:** Das Ausmaß, in dem die Führungskraft andere motiviert bzw. ermutigt, konstruktiv oder defensiv zu handeln.
- **Führungsqualität:** Die derzeitige Leistung der Führungskraft, gemessen an persönlichen und organisatorischen Kriterien für gute Führung.

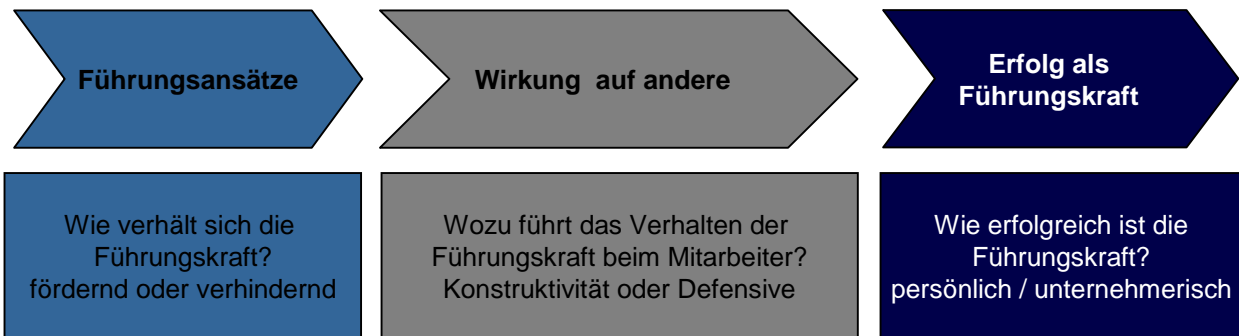
Das Leadership/Impact[®] wird durch Fremd- und Selbstbeschreibung erhoben.

Business Coaching mit dem Leadership/Impact®

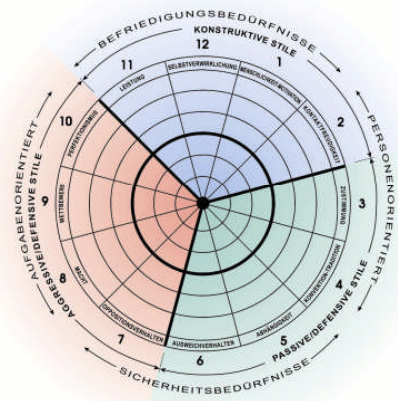
Das transparente Feedback in schriftlicher Form zeigt bei der Ersterhebung den Ausgangspunkt des Coachingprozesses auf und ermöglicht durch den Retest nach dem Coaching, die Entwicklung des Coachees in den festgelegten Coachingthemen aufzuzeigen.

Das Feedback durch das Leadership/Impact® zeigt dem Coachee seine derzeitige Führungsqualität. Die Auswertung ermöglicht, die Wirkung, die die Führungskraft derzeit auf andere hat, in Relation zu der selbst gewünschten Wirkung zu sehen. Als weiteres Element wird die eigene Wahrnehmung der Führungsansätze mit der Beschreibung der Führungsansätze von außen verglichen. Diese Ergebnisse verdeutlichen dem Coachee, wie sein Führungsstil das Verhalten und die Leistung der Personen im Arbeitsumfeld beeinflusst. Diese Transparenz hilft dem Coachee, im Coachingprozess, die eigenen Techniken und Strategien zu erkennen und zu entwickeln, mit der er seine gewünschte Wirkung erreichen kann.

Die drei Säulen des Leadership/Impact®



- Visionen ausleben
- Vorbild sein
- Mentor sein
- Denken anstoßen
- Referenzen suchen
- Beobachten
- Feedback geben
- Handlungen verstärken
- Einfluss nehmen
- Arbeitsumfeld schaffen



- Visionärer Leader
- Produktivitätssteigerer
- Delegierer
- Potentialfinder
- Langfristiger Planer
- Anpassungsförderer
- Lockerer Manager
- Beförderungskandidat
- Feedbacksucher
- Selbstentwickler

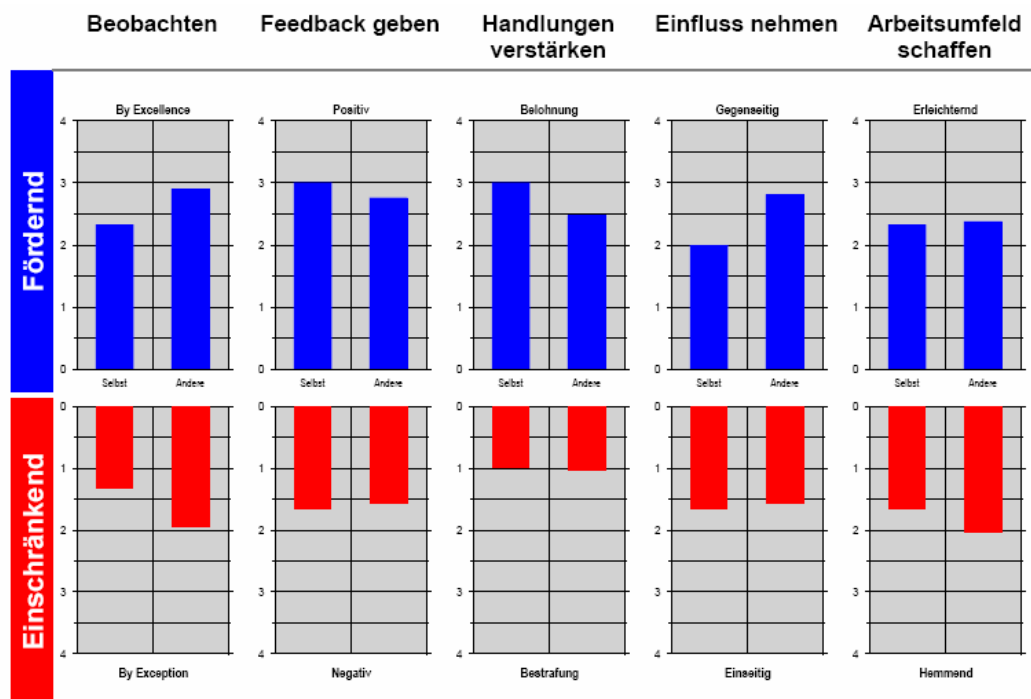
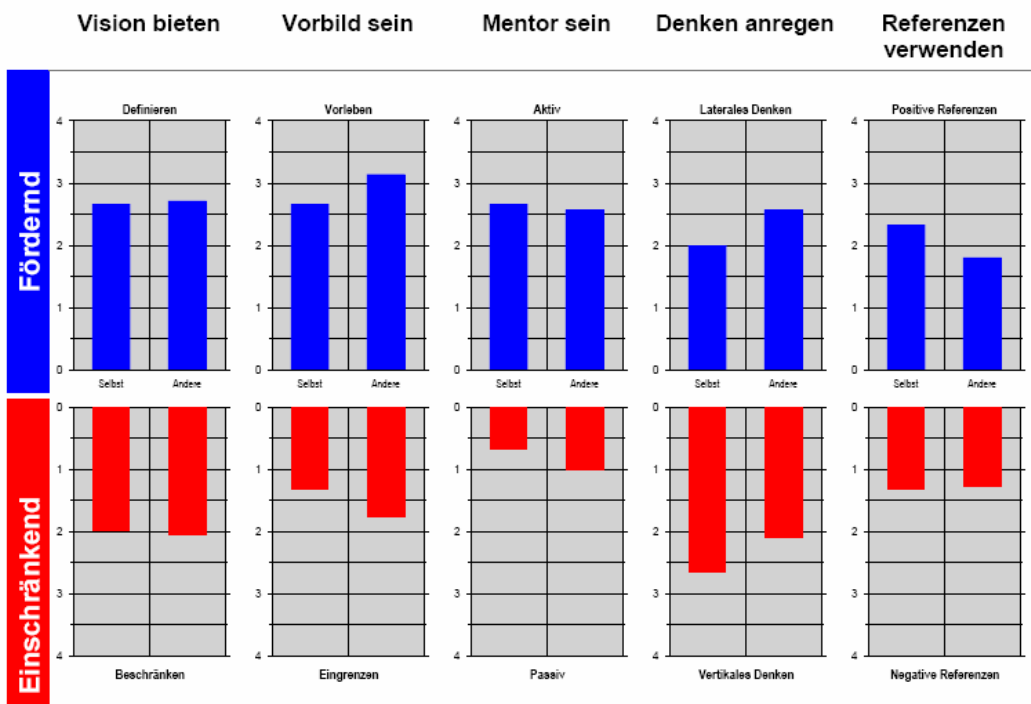
Säule 1: Führungsansätze

Das Leadership/Impact® zeigt Handlungen, die entweder persönlich, zwischenmenschlich oder auf der Organisationsebene wirken. Diese Führungsansätze sind sowohl fördernd als auch einschränkend. Die fördernden Führungsansätze wirken konstruktiv auf die Unternehmenskultur und die Mitarbeiter. Die Wirkung auf andere wird dann mit dem Kreisprofil dargestellt.

Bereich	einschränkend	fördernd	
Vision bieten	beschränken	definieren	persönlich
Vorbild sein	eingrenzen	vorleben	
Mentor sein	passiv	aktiv	zwischenmenschlich
Denken anregen	vertikales Denken	laterales Denken	
Referenzen verwenden	negative Referenzen	positive Referenzen	
Beobachten	by exception	by excellence	
Feedback geben	negativ	positiv	
Handlungen verstärken	Bestrafung	Belohnung	Organisationsebene
Einfluss nehmen	einseitig	gegenseitig	
Arbeitsumfeld schaffen	hemmend	erleichternd	
defensiv ← (Wirkung) → konstruktiv			

Säule 1: Beispiel Auswertung der Führungsansätze

Zusammenfassung der Führungsansätze



0 = Nie, 4 = Immer

Säule 2: Wirkung auf andere / Soll-Wirkung

Die Wirkung von Führungskräften hat einen wesentlichen Einfluss auf das Denken, Verhalten und die Leistung anderer. Führungskräfte motivieren Personen in ihrem Arbeitsumfeld zu bestimmten Verhaltensweisen, die nachweislich messbar sind. Das Leadership/Impact® misst den Einfluss von Führungskräften im Hinblick auf konstruktive und passiv bzw. aggressiv defensive Verhaltensstile. Wissenschaftliche Studien belegen, dass die konstruktiven Verhaltensweisen und somit auch die konstruktiven Unternehmenskulturen wesentlich leistungsfähiger sind als defensive Kulturen.

Konstruktive Stile: Leistung, Selbstverwirklichung, Menschlichkeit-Motivation und Kontaktfreudigkeit.

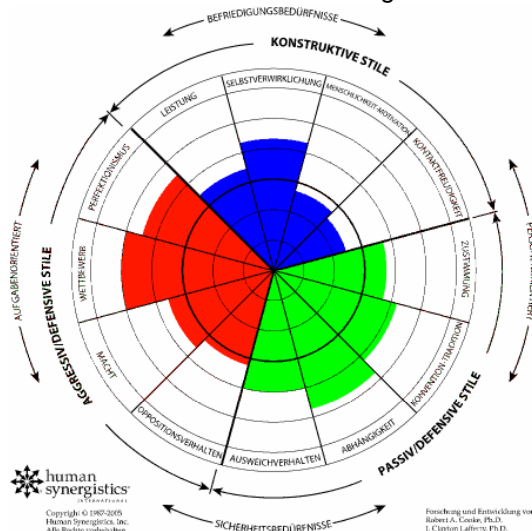
Passiv/defensive Stile: Zustimmung, Konvention-Tradition, Abhängigkeit, Ausweichverhalten

Aggressiv/defensive Stile: Oppositionsverhalten, Macht, Wettbewerb, Perfektionismus

Die Wirkung auf andere wird durch die Fremdbeschreibung von 5-8 Feedbackgebern erstellt und im Kreisprofil dargestellt. Demgegenüber wird die Soll-Wirkung durch die Selbstbeschreibung des Coachees im Kreisprofil dargestellt. Beispielhaft dargestellt sehen Sie den plakativen und transparenten Unterschied zwischen Ist- und Soll-Zustand.

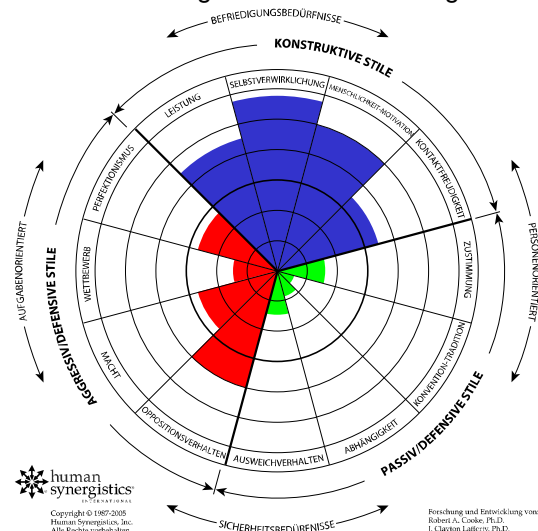
Wirkung auf andere

Antworten: Fremdbeschreibung



Soll-Wirkung

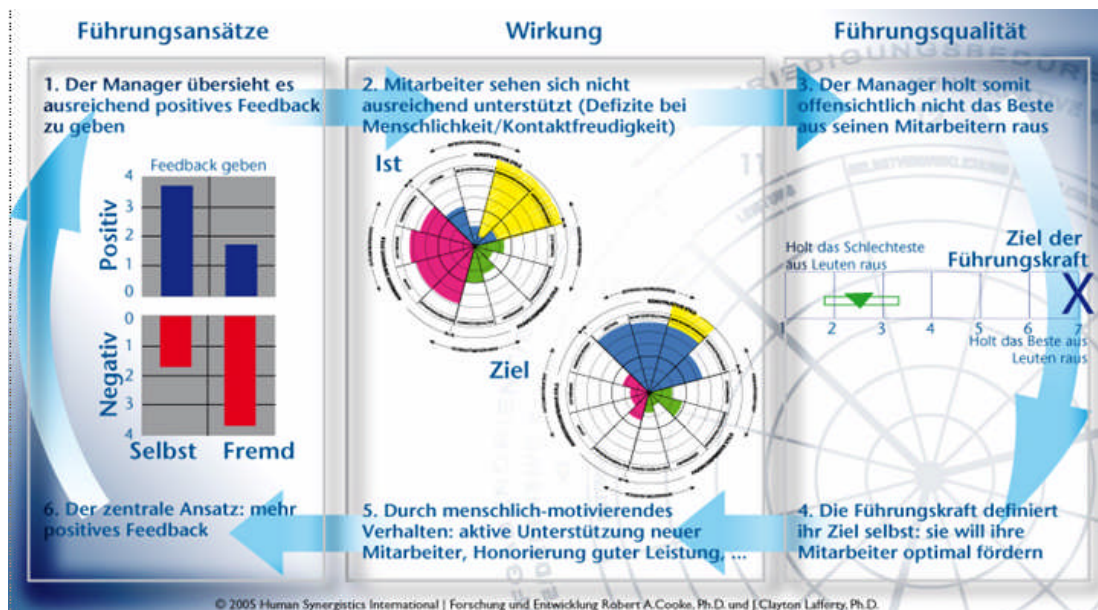
Antwortung: Selbstbeschreibung



Beispiel für einen Veränderungszyklus

Das Leadership/Impact® bietet die Möglichkeit Defizite zu erkennen und Veränderungen gezielt umzusetzen. An diesem Beispiel sehen Sie einen möglichen Veränderungszyklus in sechs Schritten.

1. Die Führungskraft übersieht es, ausreichend positives Feedback zu geben.
2. Die Mitarbeiter sehen sich nicht ausreichend unterstützt.
3. Die Führungskraft holt offensichtlich nicht das Beste aus den Mitarbeitern heraus.
4. Die Führungskraft definiert ihr Ziel selbst: Sie will die Mitarbeiter optimal fördern.
5. Durch mehr menschlich-motivierendes Verhalten erreicht die Führungskraft...
6. Mehr positives Feedback in der nächsten Erhebung des Feedbacks.



Zusammenhänge der Stile und der Führungsansätze

Durch ein zielorientiertes Business Coaching können die konstruktiven Führungsansätze und somit die konstruktive Wirkung der Führungskräfte verstärkt werden und die passiv/defensiven und aggressiv/defensiven Führungsansätze abgeschwächt werden. Folgende Tabelle zeigt beispielhaft die Zusammenhänge zwischen den Verhaltensstilen und den Führungsansätzen.

Steigerung der konstruktiven Wirkung	
Leistung	Vision bieten: Definieren Sie anstatt zu beschränken Arbeitsumfeld schaffen: Erleichtern Sie anstatt zu hemmen
Selbstverwirklichung	Denken anregen: Fördern Sie laterales Denken anstatt vertikalem Arbeitsumfeld schaffen: Erleichtern Sie anstatt zu hemmen
Menschlichkeit-Motivation	Einfluss nehmen: Bevorzugen Sie wechselseitigen Einfluss gegenüber einseitigem; Mentor sein: Handeln Sie aktiv anstatt passiv
Kontaktfreudigkeit	Einfluss nehmen: Bevorzugen Sie wechselseitigen Einfluss gegenüber einseitigem; Arbeitsumfeld schaffen: Erleichtern Sie anstatt zu hemmen
Abschwächung der passiv/defensiven Wirkung	
Zustimmung	Denken anregen: Fördern Sie laterales Denken anstatt vertikalem Vorbild sein: Vorleben anstatt eingrenzen
Konvention-Tradition	Arbeitsumfeld schaffen: Erleichtern Sie anstatt zu hemmen Denken anregen: Fördern Sie laterales Denken anstatt vertikalem
Abhängigkeit	Einfluss nehmen: Bevorzugen Sie wechselseitigen Einfluss gegenüber einseitigem Beobachten: Bevorzugen Sie „Management by Excellence“
Ausweichverhalten	Beobachten: Bevorzugen Sie „Management by Excellence“ gegenüber „Management by Exception“; Vorbild sein: Vorleben anstatt eingrenzen
Abschwächung der aggressiv/defensiven Wirkung	
Oppositionsverhalten	Einfluss nehmen: Bevorzugen Sie wechselseitigen Einfluss gegenüber einseitigem Feedback geben: Betonen Sie eher das Positive als Negative
Macht	Referenzen verwenden: Bevorzugen Sie positive Referenzen
Wettbewerb	Mentor sein: Handeln Sie aktiv anstatt passiv
Perfektionismus	Handlung verstärken: Belohnen Sie eher als zu bestrafen

Säule 3: Führungsqualität

Die Führungsqualität des Leaders bildet die dritte Säule. Die Führungsqualität wird dabei auf der Organisationsebene, der persönlichen Ebene sowie die Bewertung der eigenen Leistung, der Verantwortung und den Erfolg aus Sicht der Organisation (Gleichgewicht) erhoben. Die Führungskraft beantwortet die gleichen Fragen unter dem Aspekt: "Welche Fremdbeurteilung Ihrer Führungsqualität wünschen Sie sich in den kommenden 12 Monaten?"

Die Erfahrungen zeigen, dass die meisten Führungskräfte die Fragen zur Führungsqualität auf der Organisationsebene und auf der persönlichen Ebene mit Werten von 6 bis 7 beantworten und die Mehrzahl der Antworten zum Gleichgewicht eher im Mittel bei 4 liegen.

Führungsqualität auf Organisationsebene

Führungskräfte möchten gerne in den nächsten 12 Monaten als:

- visionärer und zukunftsorientierter Leader angesehen werden,
- als Macher, der die Produktivität steigert,
- als Vorgesetzter, der Verantwortung an Mitarbeiter überträgt,
- als Motivator, der das Beste aus den Mitarbeitern herausholt,
- als Förderer der Flexibilität der Organisation und
- als langfristig erfolgsorientierte Führungskraft.

Führungsqualität auf persönlicher Ebene

Führungskräfte möchten gerne in den nächsten 12 Monaten als:

- entspannt und locker,
- reif für eine Beförderung,
- Feedback fähig,
- bereit für die eigene Weiterbildung angesehen werden.

Gleichgewicht

Die Führungskräfte möchten gerne richtig eingeschätzt werden, dies zeigt sich durch die Aussagen zu:

- Einschätzung durch die Organisation weder überschätzt noch unterbewertet.
- Es wird eine angemessene Verantwortung getragen.
- Die Führungskraft möchte gleichermaßen für den eigenen Erfolg, wie für den Erfolg des Unternehmens angesehen werden.

Säule 3: Führungsqualität

Dieses Beispiel zeigt mit den roten Kreuzen die Wünsche der Führungskraft, wie sie in 12 Monaten von den Fremdbeurteilern gesehen werden will. Die blauen Spannen zeigen die Streuung der Fremdbeurteiler, der blaue Pfeil den Durchschnitt der Fremdbeurteiler. Anhand der Differenzen kann nun im Coachingprozess gezielt an dem Entwicklungsbedarf des Coachees gearbeitet werden. Der Retest nach 12 Monaten zeigt dann, inwieweit der Coachee sein Entwicklungsziel erreicht hat.

Führungsqualität auf Organisationsebene

Ein traditioneller, alltäglicher Manager		Ein visionärer, zukunftsorientierter Leader
Senkt die Produktivität der anderen		Steigert die Produktivität der anderen
Vermittelt Mitarbeitern, dass sie immer kontrolliert werden		Gibt Mitarbeitern das Gefühl, dass sie Verantwortung tragen
Holt das Schlechteste aus Leuten raus		Holt das Beste aus Leuten raus
Hat kurzfristigen Erfolg im Auge		Hat langfristigen Erfolg im Auge
Verstärkt die Inflexibilität der Organisation		Fördert die Anpassungsfähigkeit der Organisation

Führungsqualität auf persönlicher Ebene

Angespannt und gestresst		Entspannt und locker
Noch nicht reif für eine Beförderung		Reif für eine Beförderung
Reagiert defensiv auf Feedback		Nimmt Feedback auf konstruktive Weise an
Nicht daran interessiert, an sich selbst zu arbeiten		Zeigt Interesse an sich selbst zu arbeiten

Gleichgewicht

Von der Organisation überbewertet		Von der Organisation unterbewertet
Verdient weniger Verantwortung		Verdient mehr Verantwortung
Hat seinen/ihren eigenen Erfolg vorangetrieben		Hat den Erfolg der Firma vorangetrieben

Leadership Development und Business Coaching

Leadership Development ist ein Entwicklungsprozess. Gesteuert durch die Personalentwicklung sollen die zukünftigen Denker und Lenker des Unternehmens weiter qualifiziert und in der Persönlichkeit entwickelt werden. Neben der Vermittlung von Management und Leadership Know-how durch Seminare kann der entscheidende Impuls für die Entwicklung der Führungsansätze, des Führungsverhaltens und der Wirkung auf andere im eigenen Arbeitsumfeld durch ein Business Coaching messbar erreicht und gesteigert werden. Insofern sollten innovative Leadership Development Programme stets einen Coaching Anteil für die Führungskräfte enthalten.

Leadership Development und Unternehmenskultur

Der Umfang des Coachingprozesses innerhalb eines Leadership Development Programms ist abhängig von der bestehenden Unternehmenskultur. Ist die Unternehmenskultur von vorne herein konstruktiv geprägt, so wird die Entwicklung der Führungskräfte schneller voranschreiten als bei defensiven Kulturen. Ist die Unternehmenskultur defensiv geprägt, dann sollte dem Thema Organisationsentwicklung im Leadership Development Programm ein entsprechender Raum gegeben werden, damit die zukünftigen Leader befähigt werden, die Organisation durch ihre Führungsqualität und ihr Führungsverhalten zu einer konstruktiven Unternehmenskultur zu verändern.

Fazit

Die zuvor genannten Änderungen der Rahmenbedingungen für Führungskräfte treffen insbesondere auch auf den HR-Bereich zu. Darüber hinaus sind die HR Bereiche aufgefordert Business Partner zu werden. Die Verknüpfung zur Business Strategie und zur Messbarkeit der Leistungserbringung erfordert ein Umdenken und auch eine neue Positionierung der HR Manager. Die Anforderungen, die aus dem Talent Management Ansatz erwachsen, führen zudem zu neuen HR Prozessen. Das Talent Management bedarf jedoch nicht nur neuer HR-Prozesse, sondern vielmehr der Integration in die gesamte Organisation. Diese Notwendigkeit und den Nutzen das Talent Management und auch das neue Verständnis von Leadership Development in die Köpfe aller Linienführkräfte zu bringen, ist eine große Herausforderung für die HR-Manager. Es stellt sich die Frage, ob die bisherigen HR-Manager über das Know-how und die Kompetenzen sowie die Durchsetzungsfähigkeit verfügen, um diesen Herausforderungen gerecht zu werden. HR-Manager haben in ihren Unternehmen vielfach Coachingprozesse für Führungskräfte eingesetzt. Einige Mitarbeiter in HR-Abteilungen sind als Coach ausgebildet. Doch die überwiegende Anzahl der HR-Manager hat noch nie einen Coachingprozess selbst durchlaufen. Insofern stellt sich die Frage, ob es gerade in dem jetzigen Veränderungsprozess für die Personaler nicht sinnvoll wäre, gemeinsam mit den zukünftigen Leadern das Leadership Development Programm zu durchlaufen.

Ziel eines jeden Leadership Development Programms ist die Vernetzung der zukünftigen Leader über die Abteilungsgrenzen hinweg. Gerade wenn HR strategischer Business Partner werden soll und mit den Linienvorgesetzten Schulter an Schulter die Strategien entwickeln soll, ist ein zusammenwachsen dringend erforderlich.

Mein Fazit lautet daher:

1. Business Coaching sollte ein integraler Bestandteil eines Leadership Development Programms sein.
2. In jedem Leadership Development Programm sollte HR auch als Teilnehmer vertreten sein.

Denken Sie darüber nach.

accuo consulting GmbH

accuo (lat.) bedeutet: „ich schärfe“

Wir und unsere Kunden schärfen:

- die eigenen Zielsetzungen, Profile und Fähigkeiten
- die Strategien und Prozesse von Unternehmen
- die Performance Culture.

Das Ergebnis:

- Top qualifizierte und hoch motivierte Talente setzen Ihre Unternehmensstrategie in einer konstruktiven Performance Culture um.
- Als Arbeitgeber sind Sie attraktiv und begehrt für Talente.

Autor:

Autor des Beitrages ist Dipl.-Kfm. Dirk Scheffer, Geschäftsführer und Gründer der accuo consulting GmbH.

„Der Mensch steht für mich im Mittelpunkt. Er ist es, der mit seinen Talenten Strategien zum Leben erweckt und durch sein proaktives, konstruktives Handeln Innovation und Wandel in Unternehmen vorantreibt. Die Führungskräfte haben hierbei den größten Einfluss auf die Unternehmenskultur, die maßgeblich für den Erfolg eines Unternehmens ist.

Mein Ziel ist es, gemeinsam mit meinen Kunden und Kollegen den Menschen einen Entwicklungskorridor zu ermöglichen, damit sie ihre Talente zur Entfaltung bringen. Mit unserem ganzheitlichen, humanistischen und betriebswirtschaftlich-zielorientierten Ansatz bieten wir weit mehr als modular aufgebaute Seminarreihen mit Nachhaltigkeitskonzepten. Wir stehen für den erlebbaren und messbaren Wandel zu einer Performance Culture.“

Meine Beratungs-, Trainings- und Coaching-Schwerpunkte sind:

Organisations- und Personalentwicklung unter dem Dach der Entwicklung einer Performance Culture inklusive Benchmarking, Führungskoaching und Vertriebs-training, umfassender Background und Erfahrungen im Bereich Medien und Vertrieb.