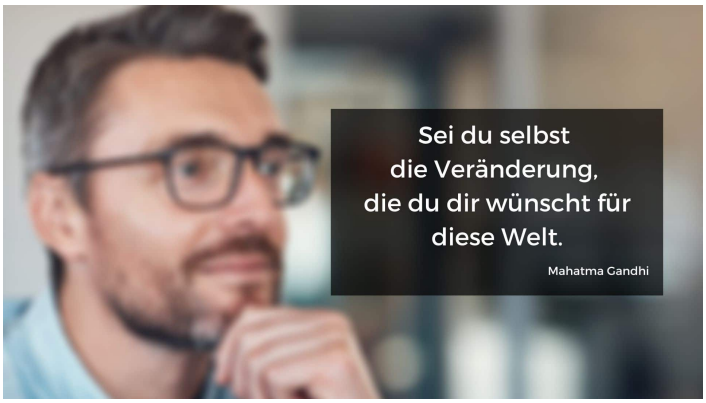

WIE FUNKTIONIERT EINE LEADERSHIP COACHING CHALLENGE?

by Volkmar Langer

Categories: Leadership, Leadership Coaching Challenge, Potenzialentfaltung

Tags: Coaching, Mindset, Peer-Coaching, Selbst-Coaching

Blogbeitrag Leadership Coaching Challenge

Im Beitrag „Leadership Coaching ist eine permanente Challenge“ ging es um das „Wozu?“, also den Sinn und Zweck einer *Leadership Coaching Challenge*. Angemessenes Führungsverhalten für die Praxis kann nur in der Praxis selbst gelernt werden. Mit dem Framework der Leadership Coaching Challenge (kurz LCC) kann diese beständige Herausforderung in der Organisation kollegial weiterentwickelt werden.

Das Circle-Konzept – Peer-Coaching

Kollegiale Beratung ist eines der wichtigsten Elemente in selbstorganisierten Unternehmenskulturen. Dabei geht es darum, sich gegenseitig in der Alltagsarbeit zu unterstützen und beim Lernen, also in Veränderungsprozessen, zu helfen. Eine spezielle Erscheinungsform der kollegialen Beratung ist das sogenannte *Peer-Coaching*. Neben den unmittelbaren Lerneffekten hat es eine nachhaltige Wirkung auf die Teilnehmer und die Organisation. Peer-Coaching stellt eine Form der Selbst-Ermächtigung dar und ist Ausdruck einer Organisationskultur, die kooperatives und lebenslanges Lernen unterstützt. Gleichzeitig fördert es ein Führungsverhalten, das sich mehr als ermöglichend und weniger als kontrollierend versteht.

Ein LCC-Circle setzt sich aus drei bis fünf Personen zusammen, die sich jenseits von Hierarchie und Spezialabteilungen (Personal-/Organisationsentwicklung) auf Augenhöhe gegenseitig wertschätzend unterstützen. Frei nach dem Motto „Hilfe zur Selbsthilfe“ geht es hier nicht in erster Linie um fachliche Beratung im eigentlichen Sinne, sondern um Coaching unter Kollegen und Kolleginnen. Bei der Zusammensetzung des Circles ist Diversität von besonders großem Wert, weil dadurch möglichst unterschiedliche Perspektiven eingebracht werden. Und Veränderung benötigt einen Perspektivwechsel!

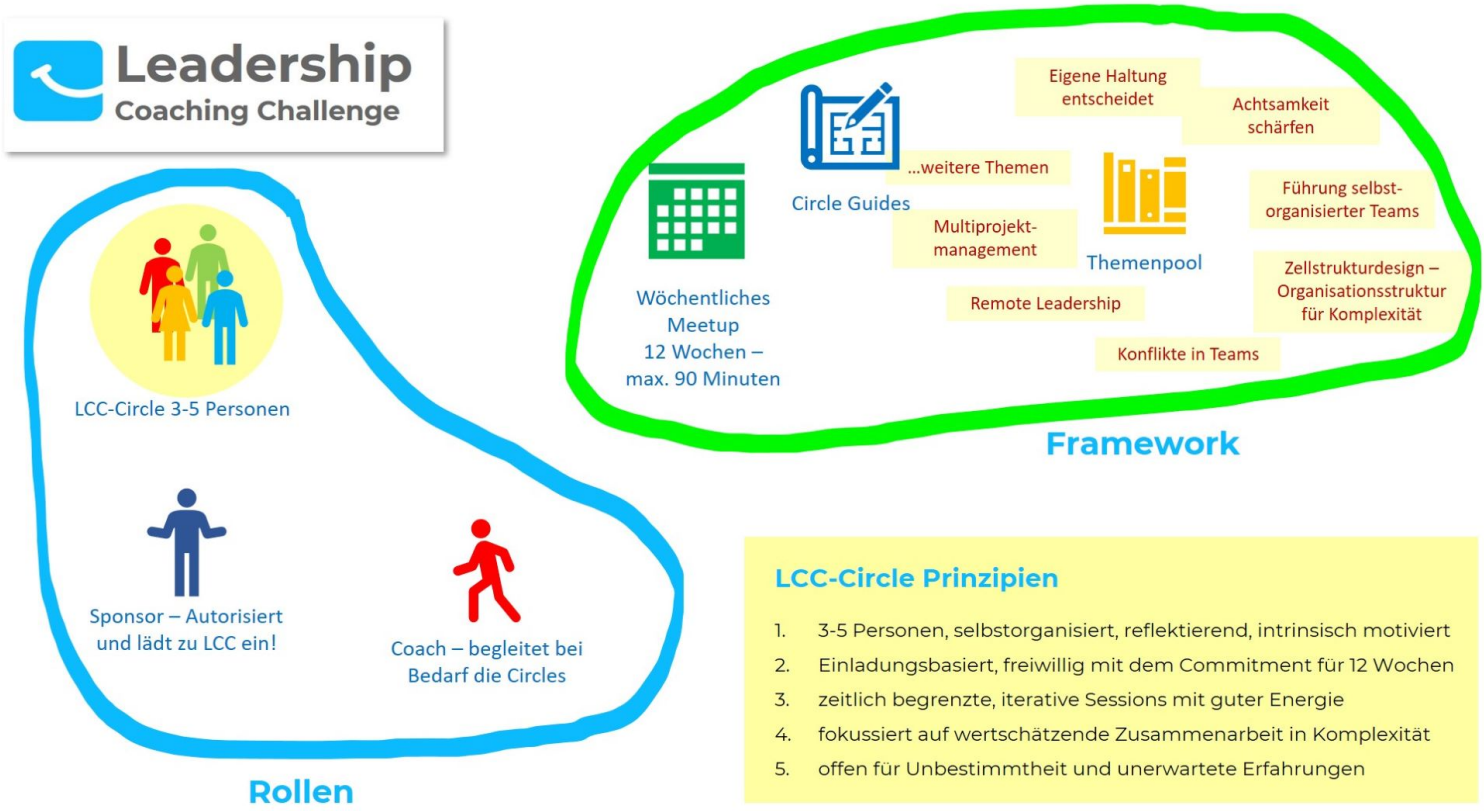

Abbildung 1: Rollen, Framework und Prinzipien

Die Rahmenbedingungen für einen Circle sollten in Anlehnung an agile Vorgehensweisen gestaltet werden:

- Zusammensetzung: freiwillig und möglichst verschiedenartig für die Perspektivvielfalt
- Vorgehen: iterativer Ansatz, Sprints mit Weeklies
- Veränderung: inkrementeller Ansatz mit kleinen, angemessenen Schritten der Veränderung
- Ablauf und Frequenz: wöchentlich 90 Minuten
- Umgang: respektvolle Diskussionskultur
- Verbindlichkeit: Verpflichtung zur Teilnahme an einer kompletten LCC-Phase (12 Wochen)
- Vertraulichkeit: es gilt die „Las-Vegas-Regel“

Ein solches Design lebt sowohl vom offenen Dialog im Circle, als auch von der Auseinandersetzung mit der Außenwelt. Das heißt, der Circle ist ein geschützter Raum und die Mitglieder sind die wichtigste Ressource. In diesem Setting sind regelmäßige Impulse von außen sehr wertvoll, um über den eigenen Tellerrand hinauszublicken. Gerade in der Einführungsphase ist externe Unterstützung durch Coaching sinnvoll und notwendig.

Für das Selbstverständnis des Circles ist das Zulassen unterschiedlicher Formen der Beteiligung wichtig. Es geht um lose, wertschätzende Kopplungen und nicht um formale Bindungen. Lose

Kopplungen ermöglichen den eher introvertierten Circle-Mitgliedern, sich auf eine für sie stimmige Weise einzubringen oder sich zurückzuhalten. Basis für solche wertschätzenden Beziehungen in Circles ist eine respektvolle Diskussionskultur. Dabei kommen alle zu Wort, können ausreden oder werden nonverbal durch direkten Augenkontakt und eine offene Körperhaltung bestärkt.

Die Sprints und der Metarahmen

Der Metarahmen beschreibt die Grundstruktur eines Circles. Jeder Circle, unabhängig vom gewählten Thema, folgt derselben Struktur und demselben Ablauf.

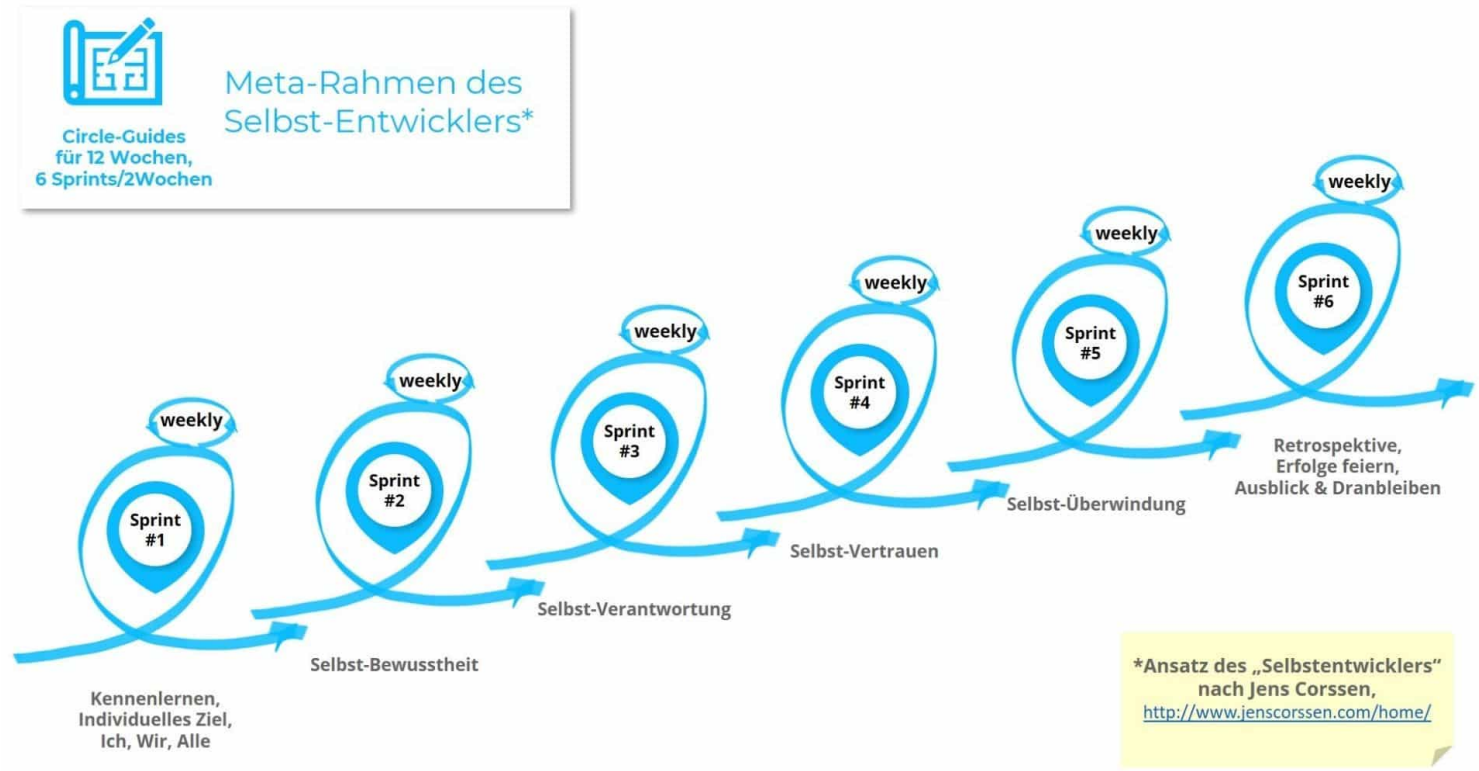

Abbildung 2: Sprints und Metarahmen der LCC

- Ein Circle dauert 12 Wochen und widmet sich einem bestimmten Thema, gegebenenfalls aus dem vorhandenen Themenpool.
- Ein Circle ist in 6 Sprints je zwei Wochen unterteilt. Die Sprints sind aufeinander aufgebaut, was den evolutionären Aufbau von Fähigkeiten unterstützt.
- Die Teilnehmenden treffen sich wöchentlich in Sessions von max. 90 Minuten.
- Circle-Guides für jeweils 12 Wochen stehen den Circles zur Verfügung. Die Guides beinhalten Aufgaben, Erläuterungen, Impulse und Empfehlungen.

Sprints sind die zweiwöchigen Abschnitte, in denen die Circle-Mitglieder an ihren selbstgesteckten Zielen arbeiten. Die Circle-Guides unterstützen dabei, indem sie Empfehlungen und Aufgaben für jede Woche liefern.

Jeder Sprint befasst sich mit einem Werkzeug zur Selbstentwicklung. Diese Vorgehensweise beruht auf dem Ansatz *„Das Corssen-Prinzip"* von Jens Corssen (vgl. Quellen). Dabei geht es um Self-Empowerment, also die Befähigung zur eigenen Weiterentwicklung. Die Sprints #2 - #4 sind nach diesem Prinzip strukturiert und nutzen die vier Werkzeuge zur **Selbst-Befähigung: Selbst-Bewusstheit, Selbst-Verantwortung, Selbst-Vertrauen und Selbst-Überwindung.**

Dieser Metarahmen dient zur Orientierung in Bezug auf die Circle-Guides. Wichtig ist, dass die Idee des Selbst-Entwicklers (vgl. Quellen: Corssen-Prinzip) ein Prozess ist, der niemals endet. Insofern geht es bei den Circles nicht um das Ankommen, sondern darum, in der evolutionären Weiterentwicklung zu bleiben. Die individuellen Ziele sollten klein genug geschnitten werden, um im Alltag regelmäßig Erfolge zu erzielen. Der iterative Ansatz ermöglicht den Teilnehmern nach jedem Circle (12 Wochen) zu entscheiden, an ihrem spezifischen Thema (z.B. Haltung, Achtsamkeit, Führung selbstorganisierter Teams usw.) in neuer oder alter Konfiguration weiterzumachen oder ein neues Thema zu lösen.

Rollen und Mandate

Ein Circle besteht aus drei unterschiedlichen Rollen: den **Circle-Teilnehmenden,** dem **Sponsor** und dem **Coach**. Sie haben im Rahmen des Circles jeweils ein Mandat, und zwar die Selbstverpflichtung, einen klaren Auftrag zu erfüllen.

Bei den **3 bis 5 Circle-Teilnehmenden** handelt es sich in der Regel um Führungspersonen. Es können auch Mitarbeiter sein, die die Möglichkeit haben, Veränderungen in Organisationen zu bewirken, wie zum Beispiel **Change Agents oder Coaches**. Circle-Mitglieder sollten einen hohen Impact und Multiplikatoreffekt in der Organisation besitzen. Empfehlenswert ist, dass die Personen im Circle aus unterschiedlichen Bereichen der Organisation kommen. Dies fördert das Bewusstsein für die verschiedenen Perspektiven sowie die Bildung von nützlichen Netzwerken.

Die Teilnehmenden haben das Mandat, individuelle Themen innerhalb des Metarahmens zu bearbeiten und integrativ im Rahmen ihres Aufgabengebietes zu wirken. Ihr Ziel ist es, dank des Circles, die eigene Entwicklung und die der Organisation gemeinsam zu gestalten und voranzutreiben. Sie verpflichten sich, alles zu tun, um die selbstgesteckten Ziele zu erreichen. Außerdem verpflichten sie sich, sich gegenseitig zu unterstützen, im Sinne eines Peer-Coachings.

Für die Circle-Meetings hat es sich bewährt, das **Mandat des Moderators** verbindlich zu vergeben. Der Moderator wird aus der Runde der Circle-Teilnehmer bestimmt und führt durch das Weekly. Er achtet auf die Timebox und ist ansonsten weder für die Lerninhalte noch für den Gruppenprozess verantwortlich. Er hat sich im Vorfeld mit dem Inhalt der Woche aus dem jeweiligen Circle-Guide für

die Moderation vertraut gemacht. Alle Circle-Teilnehmenden sollten die Übernahme des Moderatoren-Mandats als Teil ihrer persönlichen Entwicklung sehen.

Der Sponsor sollte Mitglied des Top Managements sein, um die Akzeptanz des LCC-Ansatzes zu fördern. Er hat das Mandat, die Circle-Teilnehmer zur LCC einzuladen. Darüber hinaus motiviert er, den Ansatz des Circles zu nutzen und ermutigt andere dazu, selbstorganisiert Circles zu gründen. Der Sponsor verpflichtet sich, Schutz- und Leitplanken sicherzustellen. Schutzplanken geben dem Circle Stabilität. Sie sichern die Arbeit des Circles, indem der Sponsor gewährleistet, dass die Teilnehmenden produktiv sein können und die notwendigen Rahmenbedingungen bekommen. Mit den Leitplanken wie Vertrauen, Transparenz, Selbstbestimmtheit und Selbstorganisation hilft der Sponsor den Teilnehmern, ihren Fokus und ihre Energie beizubehalten. Der Sponsor kommt den Circles mit den oben genannten Werten (Leitplanken) entgegen und sorgt dafür, dass die Organisation mit der entsprechenden Offenheit die Circles annimmt und unterstützt.

Der Coach kann ein externer Dienstleister sein oder aus der Organisation kommen. Externe Coaches sind zu empfehlen, wenn der Circle-Ansatz neu für die Organisation ist. Der Coach steht den Circle-Teilnehmenden unterstützend zur Seite. Er regt zum Perspektivenwechsel an, berät und gibt fachliche Impulse. Gleichzeitig achtet er auf das Umfeld der Circles.

Fazit

In einer zunehmend dynamischen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt ist die Anpassungsgeschwindigkeit einer Organisation der entscheidende Faktor im Wettbewerb. So gesehen ist die agile, also adaptiv lernende Organisation nichts Neues. Neu ist der hohe Grad an Selbstorganisation. Dieser erfordert die Bereitschaft für persönliche Veränderung im Arbeitsalltag. Arbeiten und Lernen fließen immer mehr zusammen.

Coaching oder Mentoring ist eine komplexitätsrobuste Führungsaufgabe, die erlernt und trainiert werden muss. Mit dem skizzierten Framework einer Leadership Coaching Challenge kann diese beständige Herausforderung in der Organisation kollegial weiterentwickelt werden.

Weitere Informationen

Wer schon gleich tiefer einsteigen und die Details des Frameworks nachvollziehen möchte, sichert sich gleich das kostenlose E-Book "Leadership Coaching Challenge - Einführung in das Framework".

Blogbeitrag Leadership Coaching Challenge

Quellen

Corssen, J. und Ehrenschwendner, S., Das Corssen-Prinzip: Die vier Werkzeuge für ein freudvolles Leben - Der Graphic Coach zur Selbstentwickler®-Methode - Mit Illustrationen von Florian Mitgutsch. München : Arkana in der Verlagsgruppe Random House GmbH, 2016.

Bildquellen

Gandhi-Zitat Canvas Pro, Bild von shapcharge (Getty Images)

Abbildungen, eigene Darstellungen.

There are no comments yet.