

Arbeitsprobe: **“Aufgabenorientiertes Coaching für PE-Team“**

I Ausgangssituation Das mittelständische Unternehmen mit ca. 1000 Beschäftigten ist in den vergangenen Jahren stark gewachsen. Die Veränderungen, zu denen auch die Umstrukturierung und Neuausrichtung der Organisation gehören, haben Auswirkungen auf die Aufgaben der mittleren Führungsebene. Auf dieser Ebene gibt es Verbesserungsbedarf in der täglichen Kommunikation mit den Mitarbeitern.

Die Personalentwicklung (PE) ist noch nicht lange als eigenständiger Bereich im Unternehmen etabliert. Sie hat von der Unternehmensleitung den Auftrag bekommen, den Entwicklungsprozess der mittleren Führungskräfte voranzubringen.

Das Team will diesen Prozess in zwei Schritten angehen:

Schritt 1: Workshop mit der Unternehmensleitung zum Thema „Grundlagen der Führung im Unternehmen“

Schritt 2: Konzeption und Umsetzung eines Angebots für die mittleren Führungskräfte mit Schwerpunkt „Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit“

Bislang fehlt in der Personalabteilung die Erfahrung für die Gestaltung solcher Prozesse.

I Wie sind wir vorgegangen?

Wir stimmen den Auftrag gemeinsam mit der Bereichsleitung und dem Team der Personalentwicklung ab und vereinbaren folgende Ziele für den Coaching-Prozess:

- Die Unterstützung des PE-Teams bei der Konzeption und Gestaltung des **Workshops „Grundlagen der Führung im Unternehmen“** mit der Unternehmensleitung.
- Die Konzeption und Umsetzung des **Entwicklungsprogramms für die mittleren Führungskräfte**. Nach einer Anfangsphase soll dieses Angebot vom PE-Team in Eigenregie übernommen werden.

Mit dem PE-Team bereiten wir den Workshop für die Unternehmensleitung vor. Der Workshop verläuft sehr erfolgreich, und der Auftrag zur Konzeption und Durchführung eines Programms für die mittleren Führungskräfte wird konkretisiert.

Auf der Grundlage dieses Workshops und der bisherigen Erfahrungen im Unternehmen konzipieren wir mit dem PE-Team ein Workshopangebot für die mittleren Führungskräfte.

Die Workshops werden von je einem QUI-Trainer und einem Mitarbeiter der Personalentwicklung durchgeführt. Die daraus resultierenden Erfahrungen werden gemeinsam reflektiert. Sie werden dazu genutzt, das Führungskräfteprogramm und den Personalent-

wicklungsprozess im Unternehmen weiter zu verbessern.

Wir führen regelmäßige Standortbestimmungen mit dem Team durch und stimmen das weitere Vorgehen ab.

Was haben wir erreicht?

Durch die gute Arbeit mit der Unternehmensleitung und den mittleren Führungskräften etabliert sich das PE-Team. Die Mitarbeiter setzen die Weiterentwicklung des Führungskräfteprogramms nach einer Unterstützungsphase in Eigenregie fort.

Die Führungskräfte beginnen, sich miteinander abzustimmen, was sie in dieser Form in der Vergangenheit nicht getan haben. Sie beginnen, ihr Führungsverhalten und ihre Kommunikationsgewohnheiten mit den Mitarbeitern zu hinterfragen.

Der Erfahrungsaustausch in den Workshops gibt Anstöße, bereichsübergreifend stärker zusammen zu arbeiten und die Organisationsstruktur besser an das Tagessgeschäft anzupassen.