

Karlheinz Schwuchow
Joachim Gutmann

2009_Jahrbuch Personalentwicklung

- Ausbildung
- Weiterbildung
- Management Development



Serviceteil auf CD-Rom



Sonderdruck:
Der Human Resources Manager als
Veränderungscoach!
Mit freundlicher Empfehlung von:



Personalwirtschaft

Buch

Der Human Resources Manager als Veränderungscoach

Der Beitrag zeigt am Beispiel von HUGO BOSS, wie sich Führungskräfte auf die rasant und permanent verändernden Herausforderungen an ihre Führungsrolle einstellen. Das Ziel ist, selbst »just-in-time« Mitarbeiter auf Change-Prozesse einzustimmen und sie situativ angemessen zu begleiten. Zu diesem Zweck sind die Führungskräfte des Human Resources Bereichs vorangegangen und haben sich zu Change-Begleitern und Multiplikatoren von Change-Wissen ausbilden lassen. Das Konzept der »Ausbildung zum Veränderungscoach« orientiert sich dabei an den Führungsanforderungen sowie arbeitstechnischen Erfordernissen des Konzernalltags und lebt maximale Flexibilität vor.

Konzept der nachhaltigen Mitarbeiterentwicklung

Im Segment des gehobenen Bekleidungsmarktes ist der HUGO BOSS Konzern seit Jahren einer der Weltmarktführer und baut diese Stellung kontinuierlich aus. Heute werden mit mehr als 9.500 Mitarbeitern 1,6 Milliarden Euro Umsatz erzielt. Neben der ausgeprägten Produktkompetenz und Logistik bilden das globale Vertriebsnetz und die damit verbundene umfassende Markt- und Kundenkenntnis in über 100 Ländern die Säulen für die erfolgreiche Geschäftsentwicklung.

Das Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern eine Umgebung, die von Internationalität, Innovation und Entwicklung geprägt ist, und sieht darin seine Stärke. Entspre-

chend des Konzernkonzepts zur nachhaltigen Mitarbeiterentwicklung und Nachwuchsgewinnung will das Unternehmen auch in Zukunft weitere Arbeitsplätze im In- und Ausland einrichten. Dies stellt alle Führungskräfte vor besondere Herausforderungen im Themengebiet Change-Management.

Der Change-Prozess des Konzerns in Richtung Wachstum und Entwicklung wird von allen Führungskräften aktiv begleitet. In diesem Kontext ist der Bereich Human Resources (HR) grundsätzlich eine wichtige Schnittstelle. Deshalb hat sich die Aufgabenstellung an die Führungskräfte und Mitarbeiter im HR-Bereich im Laufe der Zeit stark verändert: weg von der reinen Administrationsrolle, hin zur umfassenden Beraterrolle in allen Führungsfragen. Dies hat die Rollen für die Beteiligten massiv verändert und damit verbunden teilweise einen herausfordernden Mind-Shift gebracht.



Marion Badenhop,
Vorstand, TEAM CONNEX
Aktiengesellschaft für
Verhaltenstraining und
Unternehmensberatung,
Altdorf



Nina Eberlein,
Head of Strategic Human
Resources Development,
HUGO BOSS AG, Metzingen

Die Rolle des Coaches

Die Rolle des Coaches und Change-Begleiters wird als Erweiterung der Führungsrolle verstanden und ist für viele noch Neuland. Daher besteht großer Bedarf an praxisrelevanten Tools, um im Change-Prozess die Emotionalität und eine natürliche Irritation von betroffenen Kollegen, Führungskräften und Mitarbeitern auffangen zu können, die sich auf veränderte Arbeitssituationen



Abb. 1: Die drei Hauptsäulen der Ausbildung »Der Human Resources Manager als Veränderungscoach« (TEAM CONNEX/HUGO BOSS)

und wechselnde Bezugspersonen beziehen. Darüber hinaus wird der Human Resources Bereich als wichtiger Multiplikator von Change-Wissen fungieren.

Die Abteilung HR entschloss sich angesichts dieser Situation, eine für die spezifischen Belange und Herausforderungen des Unternehmens konzipierte Change- und Coachausbildung für Führungskräfte zu absolvieren.

Das Konzept hierzu beschreibt drei Themenschwerpunkte und ist so flexibel, dass direkt während der Ausbildungsmodule aktuelle Praxisfälle bearbeitet werden können. Auf diese Weise wird die Zeit optimal genutzt und die Funktionalität der angebotenen Methoden unmittelbar unter Beweis gestellt.

In ihrer Ausbildung »Der Human Resources Manager als Veränderungscoach« wollten die Teilnehmer eine Professionalisierung in den folgenden drei Bereichen erwerben (vgl. Abb. 1):

- Tools für das Coaching von Einzelpersonen und Teams,

- Beratung/Begleitung in Change-Prozessen,
- interne Teambildung für den Bereich Human Resources/Festigung in Selbstreflexion und Feedback-Kultur für den anstehenden eigenen Change-Prozess.

Es wurden die folgenden Ziele formuliert: Die Führungskräfte des Bereichs Human Resources können:

- Wachstum und Veränderung umsetzen,
- den großen internen Bedarf an praxisrelevanten Coaching-Tools befriedigen,
- sich weiterbilden und während dessen die Integration im Team und somit im Arbeitsalltag erhalten,
- bewusste persönliche Veränderung und Unternehmenswandel voranbringen,
- Wirkungsweisen von Change im Unternehmen steuern,
- psychologische Eigen- und Fremdsteuerung leisten durch Selbstreflexion (bezogen auf die eigenen Handlungsmuster in beruflichen und persönlichen Kontexten),



Abb. 2: Beschreibung des Ausbildungsprozesses »Der Human Resources Manager als Veränderungscoach«

- einheitliche Wissens- und Sprachgrundlagen im Unternehmen schaffen,
- Coaching just-in-time leisten,
- Networking und Kooperation stärken.

Vorgehensweise des Ausbildungskonzepts

Es wurde ein Themenpool mit wesentlichen Modellen, Methoden und Vorgehensweisen einer erfolgreichen Change-Begleitung einzelner Personen sowie ganzer Teams zusammengestellt. Dieser Themenpool wird im Laufe der Weiterbildung thematisiert, bearbeitet, angewendet und reflektiert. Dies geschieht jedoch nicht, wie in den meisten Ausbildungsgängen üblich, in einer zuvor festgelegten Reihenfolge, sondern der lebendige Wandel im Unternehmen sollte auch in der Ausbildung sein Abbild finden. Die jeweils aktuellen, brisanten Themen im Unternehmen werden im gerade stattfindenden Modul der Ausbildung gewürdigt und bearbeitet.

Die geplanten vier Präsenzmodule finden jeweils an Wochenenden statt. In der dazwischen stattfindenden Feldarbeit (Coachings und Beratungsgespräche im Unternehmen) erhalten alle Absolventen ein elektronisches Mentorship durch die Ausbildungsleitung, das in so genannten Coaching-Reports dokumentiert wird.

Als externer Kooperationspartner wurde die TEAM CONNEX AG ausgewählt. Sie ist spezialisiert im Bereich Train-the-Coach in Verbindung mit reicher Erfahrung in der psychologischen Begleitung von Change-Prozessen auch in internationalen Unternehmen.

Der Ablauf gliedert sich in folgende drei Schritte (vgl. Abb. 2):

- Schritt 1: Vorbereitung der Einzelmodule: Rund eine Woche vor jedem Modul werden die aktuellen unternehmensrelevanten Coaching- und Change-Herausforderungen der einzelnen Teilnehmer durch die Kursleiterin telefonisch oder im persönlichen Gespräch erfragt, um

hierfür im Seminar wirksame Methoden aus dem vereinbarten Themenrahmen vorstellen und anwenden zu können.

- Schritt 2: Präsenzmodule: Über alle vier Präsenzmodule (jeweils im Abstand von ca. zwei Monaten) werden die Inhalte und Methoden (Einführung in Coaching/Change-Begleitung, Schwerpunkt Change-Begleitung, Schwerpunkt Teamcoaching, Schwerpunkt Supervision) entsprechend den aktuellen Erfordernissen im Unternehmen situativ abgerufen.
- Schritt 3: Feldarbeit: Zwischen den vier Präsenzmodulen führen die Teilnehmer Coaching-Gespräche mit tatsächlichen Klienten im Unternehmen, die sie in einem Coaching-Report festhalten. In dieser Zeit fungiert die Kursleiterin als Mentorin.

Beim Schwerpunkt Einführung in Coaching/Change-Begleitung werden u.a. folgende Themen behandelt:

- Rollenbewusstsein Coach/Change-Begleiter/Multiplikator von Change-Wissen,
- Autonomie und Wertvorstellung eines Coaches,
- Strukturierung und Steuerung von Coaching-Gesprächen von der Kontextanalyse über das Kontraktieren bis zur Maßnahmenplanung,
- Landkarten für Entwicklungsprozesse bei Einzelpersonen und in Teams,
- Grenzen des betrieblichen Coachings,
- Methoden und Konzepte,
- psychologisches Hintergrundwissen.

Beim Schwerpunkt Change-Begleitung stehen u.a. folgende Themen im Fokus:

- verschiedene Ebenen von Veränderungen,
- sich selbst und Mitarbeiter besser verstehen (vorherrschende Gefühle und angemessenes Verhalten einer Führungskraft in Change-Prozessen),
- Spannungsfeld von Bewahren und Verändern,
- verschiedene Reaktionstypen auf Change und wie eine Führungskraft individuelle (Coaching-)Gespräche mit ihnen führt,

- individueller Umgang mit Erwartungen, denen sich eine Führungskraft ausgesetzt sieht,
- Verantwortungskultur in Change-Prozessen.

Schwerpunkte beim Teamcoaching sind beispielsweise:

- Teamdynamiken erkennen und analysieren,
- Rücksichtnahme auf Werte und Regeln in Teams, um den guten Ausgang von Change zu fördern,
- Moderation von Teamkonflikten unter Berücksichtigung individueller Verhaltenspräferenzen,
- Elemente einer sinnstiftenden Teamentwicklung.

Schwerpunkt bei der Supervision und methodische Verdichtung sind beispielsweise:

- eigene Standortbestimmung als Coach/Change-Begleiter/Multiplikator,
- Stärkung der Methodenkompetenz,
- Coaching von Konfliktsituationen.

Methoden- und Medienauswahl

Bei der Auswahl des Methodenangebots gilt das Prinzip des komfortablen, authentischen Umgangs mit der Methode durch den Coach. Die Absolventen können entsprechend ihren eigenen Denkpräferenzen, aber auch entsprechend der Denkstile ihrer Klienten sowohl analytisch ausgerichtete Methoden als auch Kreativmethoden erlernen und reflektieren. In den Präsenzphasen wird dieser Ansatz so umgesetzt, dass die Teilnehmer die Interventionstechniken nicht nur als Coach geübt haben, sondern auch aus der Sicht und Rolle des Gecoachten erleben.

Die Reflexion des Methodenangebots erfolgt schließlich grundsätzlich auf mehreren Ebenen im Plenum:

- Individualebene: Passt diese Methode zum einzelnen Absolventen in seiner Rolle als Coach und wendet er sie unter Wahrung seiner Authentizität an?
- Relevanz für den/die zu Coachenden: Regt diese Methode die Selbstregulati-

onsfähigkeit des/der Klienten an? Ermuntert sie ihn/sie, eigene Grenzen neu zu definieren?

- Relevanz für das Unternehmen/die Unternehmenskultur: Passt diese Methode zur gewünschten Führungskultur? Wie ließe sie sich modifizieren?

Methoden und psychologische Hintergründe werden über Input-Referate der Kursleitung erörtert und unmittelbar in praktische Übungen überführt. An die Teilnehmer werden schließlich lediglich Reminder-Sheets anstelle umfangreicher Arbeitsbücher ausgeben.

Die Philosophie dahinter ist, dass Methoden und Konzepte in den Präsenzmodulen derart geübt werden müssen, damit sie in der Feldarbeit aus dem Gedächtnis abgerufen werden können. Dies erhöht den Anfängermut, das Gelernte tatsächlich einzusetzen, sowie die Möglichkeit, sich im Coaching-Gespräch auf das Gegenüber zu konzentrieren und weniger vom Prozess absorbiert zu sein.

Fazit

Das Weiterbildungskonzept macht sich für das Unternehmen hinsichtlich mehrerer Aspekte bezahlt:

- Ausbildungsinhalte just-in-time: Im Unterschied zu standardisierten Maßnahmen rekrutieren sich die aktuellen Inhalte jedes einzelnen Moduls aus der sich ständig verändernden Situation der

Teilnehmer und des Unternehmens. Der Themen- und Methodenrahmen für die Gesamtweiterbildung »Der Human Resources Manager als Veränderungscoach« dient hierbei als Orientierung. Flexibilität und Change als Herausforderung im täglichen Arbeiten wird auf diese Weise auch in der Maßnahmengestaltung vorgelebt.

- Optimale Nutzung der Ressource Zeit: Die Auswahl der theoretischen Inhalte resultiert direkt aus der Praxis. Die Erkenntnisse und Erfahrungen fließen bereits während der Module direkt wieder in die Arbeitspraxis ein. Durch die Bearbeitung ausschließlich eigener aktueller Fälle erhöhen die angehenden Coaches/Change-Begleiter zum einen spürbar ihre Kompetenzsicherheit. Zum anderen wird so während der Präsenzmodule parallel Alltagsgeschäft erledigt – der »gefühlte« zusätzliche Zeitaufwand für eine umfassende Fortbildung ist damit extrem gering.
- Effiziente parallele Steuerung von persönlichem und unternehmerischem Change: Um das schnelle Wachstum des gesamten Unternehmens effizient zu steuern, arbeiten die Teilnehmer parallel an den Prozessen ihrer Persönlichkeitsentwicklung und an den äußeren Veränderungen im Unternehmen. Ihre Handlungsfähigkeit im Arbeitsumfeld zu behalten, während sich die Persönlichkeit bewusst und spürbar entwickelt, stellt eine große Herausforderung an die Teilnehmer dar.