



flow leadership®

Autoren: Matthias Diederichs und Gabriele Möllenkamp

Coaching Weiterbildung – ,Shaping Leadership‘ Zusatzqualifikation für Coaches

Die Inhalte, Grafiken und Bilder unterliegen dem Urheberrecht. Dieser Artikel oder Teile davon dürfen weder reproduziert noch für gewerbliche Zwecke wieder verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme in elektronische Datenbanken, auf Datenträger oder für das Weiterverwenden im Internet.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Homepage www.flow.de oder sprechen Sie uns persönlich an. Die Urheberrechte liegen bei der flow consulting gmbh. Beachten Sie bitte das Copyright.

Celle, Oktober 2016 © flow consulting gmbh

Inhalt

Coaching Weiterbildung – ‚Shaping Leadership‘ Zusatzqualifikation für Coaches

Einleitung	3
Die zentralen Bausteine	4
a) Potenzialanalyse Power-Potential-Profile®.....	4
Jungian Personality Profile (JPP).....	5
Matrix for the Development of Attitude (MDA)	5
Future Skills for Leadership (FSL)	7
b) Iterative Beratung.....	7
Das Curriculum	10

Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte heute und wie kann Coaching sie dabei unterstützen?

Zu den Schlüsselfaktoren erfolgreichen Führungshandelns gehören ein angemessener Umgang mit wachsender Komplexität sowie die Gestaltung der sich daraus ergebenden Veränderungen in Organisationen. Die flow consulting gmbh hat sich in intensiver Forschungs- und Praxisarbeit mit den aktuellen Herausforderungen von Führungskräften beschäftigt und daraus das Konzept der Iterativen Beratung entwickelt. Dieser umfassende Ansatz greift die aktuellen Praxisanforderungen an Führung auf und garantiert eine deutlich höhere Wirksamkeit als herkömmliche Beratungsansätze.

In der Coachingpraxis bietet der Ansatz Führungskräften einen Rahmen, sich in komplexen Situationen zu bewähren und ihre Handlungsweisen auf neue, oft wenig prognostizierbare Situationen einzustellen.

Im Coaching arbeiten wir (die Berater/innen der flow consulting gmbh) grundsätzlich lösungs- und ressourcenorientiert; wir nutzen ein umfangreiches Repertoire von teilweise selbst entwickelten und aufeinander abgestimmten Methoden und Übungen; darin verbinden wir Organisationslernen und Persönlichkeitsentwicklung. Der Einbindung in den organisationalen Kontext kommt in unserer Arbeit besondere Bedeutung zu.

Neben dem Modell der Iterativen Beratung haben wir die flow turn map® als Beschreibungsmodell für das Vorgehen in Veränderungsprozessen und den flow malex cube® für die Anforderungen an Führung sowie eine Vielzahl passgenauer Coachingtools entwickelt.

Die Coachingweiterbildung ‚Shaping Leadership‘ bündelt unsere wertvollsten Werkzeuge und bietet neben der theoretischen Einbettung umfassende Übungs- und Reflektionsmöglichkeiten für die Anwendung im Coaching an.

Wir richten uns mit der Weiterbildung an erfahrene Coaches, die Führungskräfte (und Führungsnachwuchskräfte) bei komplexen persönlichen und organisationalen Fragestellungen beraten und für diese Handlungsfelder spezifische wirkungsvolle Werkzeuge einsetzen wollen. Auf den vorhandenen Coachingkompetenzen der Teilnehmer/innen wird aufgebaut; persönliche Fragestellungen in Hinsicht auf den Umgang mit wachsender Komplexität werden aufgegriffen.

Die Coachingweiterbildung vermittelt neben passgenauen Coachingwerkzeugen die Grundlagen der Iterativen Beratung und befähigt auch dazu, die Potenzialanalyse Power-Potential-Profile® in Coachingprozessen einzusetzen.

Voraussetzung für die Teilnahme an der Weiterbildung ist eine abgeschlossene Coaching-Ausbildung sowie mehrjährige praktische Erfahrung im Coaching von Führungskräften und Führungsnachwuchskräften.

Die Weiterbildung umfasst drei Module, in denen die relevanten theoretischen Grundlagen erarbeitet werden. In den Praxisphasen werden die Teilnehmer/innen durch Supervision begleitet.

Die zentralen inhaltlichen Bausteine sind die Potenzialanalyse mit dem Power-Potential-Profile® und der Iterative Beratungsansatz der flow-consulting gmbh. Diese werden im Folgenden beschrieben.

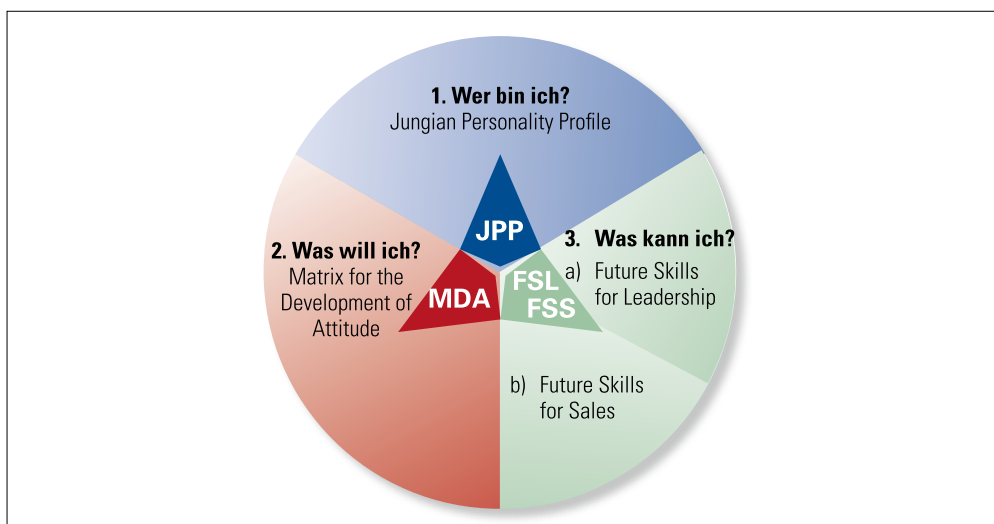
Die zentralen Bausteine

a) Potenzialanalyse Power-Potential-Profile®

Das Power-Potential-Profile® (PPP) ist eine multidimensionale Potenzialanalyse, die in der Regel zu Beginn des Coachingprozesses eingesetzt wird. Coach und Coachee können dadurch schnell relevante Arbeitsfelder identifizieren.

Mithilfe des Power-Potential-Profiles® werden drei zentrale Elemente beschrieben:

- Die Persönlichkeitsstruktur – hier kommt das ‚Jungian Personality Profile‘ (JPP) zum Einsatz.
- Die Einstellung und Haltung zur aktuellen Führungsrolle, die wir mit der ‚Matrix vor the Development of Attitude‘ (MDA) messen.
- Die Führungskompetenzen, die mit dem Instrument ‚Future Skills for Leadership‘ (FSL) sowohl aus der Einschätzung des Coachees als auch aus Fremdperspektiven (360 Grad Feedback) beschrieben werden.



Alle drei Elemente werden auf Basis eines Online-Fragebogens erhoben. Das Instrument wurde von der flow consulting gmbh entwickelt und u.a. von der Universität München wissenschaftlich evaluiert.

Diese Potenzialanalyse darf ausschließlich durch lizenzierte Berater/innen angewendet werden. Im Rahmen der Coachingweiterbildung erwerben deren Teilnehmer/innen die Lizenz zur Anwendung des Power-Potential-Profile®.

Die drei Elemente

Jungian Personality Profile (JPP):

Die eigene Persönlichkeitsstruktur treffsicher einschätzen

Das Jungian Personality Profile basiert auf Elementen der dynamischen Persönlichkeitstheorie von C.G. Jung und geht von folgenden Voraussetzungen aus: Jeder Mensch ist einzigartig und durchläuft eine individuelle Entwicklung zur menschlichen Reifung. Zugleich ist menschliches Verhalten aber nicht zufällig, vielmehr existieren Muster, die sich beschreiben lassen.



- Woher beziehe ich meine Energie?
- Wie nehme ich meine Umwelt wahr?
- In welcher Form bewerte ich?
- Wie organisiere ich mich selbst?

Diese Muster beeinflussen unser konkretes Verhalten und die Arbeitsbeziehungen mit anderen Menschen. Wer seine eigenen Muster genau kennt und sie im Kontext seiner Arbeit reflektiert, kann sich besser auf andere Personen und auf verschiedene Arbeitsanforderungen einstellen.

Coachees erlangen durch die Beschäftigung mit der eigenen Persönlichkeit eine größere Selbstsicherheit und erkennen individuelle Wege zur persönlichen Weiterentwicklung.

Matrix for the Development of Attitude (MDA):

Die eigene Haltung zur Führungsrolle erkennen und entwickeln

Die aktuelle Haltung des Coachees zu Führung prägt sein Führungsverhalten entscheidend. Die innere Einstellung zur eigenen Autorität und Verantwortung bilden die Basis seiner Führungsentscheidungen.



Unter Autorität verstehen wir das Selbstkonzept einer Person, dies lässt sich mit folgenden Aspekten beschreiben:

- Selbstwert: Wie stehe ich zu mir selbst und wie groß ist mein Zutrauen in meine eigenen Fähigkeiten?
- Unabhängigkeit: Wie bilde ich mir ein eigenes Urteil und in welchem Umfang treffe ich eigenverantwortliche Entscheidungen?
- Durchsetzungsvermögen: Wie vertrete ich meine eigene Meinung und wie setze ich sie durch?

Ein Thema im Coaching ist z. B. eine sehr kritische Haltung der eigenen Autorität gegenüber. Dies führt in der Außenwirkung tendenziell zu Profillosigkeit. Der Führungskraft wird ein zu geringes Rückgrat bescheinigt, die Mitarbeiter/innen haben keine klare Orientierung. Erfolgreiche Coachingprozesse thematisieren diesen Aspekt, wenn er im Vordergrund steht.

Verantwortung beschreibt den fortwährenden Prozess des sich Einlassens und Bezugnehmens von Menschen auf sich selbst und auf andere Personen. Das bezieht sich auf Ziele, Werte und Verpflichtungen, die in sozialen Gesellschaften entstehen und verankert sind. Drei Aspekte von Verantwortung werden unterschieden:

- Emotionale Verantwortung: Wie aufgeschlossen bin ich für meine eigenen Gefühle und die Gefühle anderer?
- Soziale Verantwortung: Wie berücksichtige ich mein soziales Eingebundensein und das Bewusstsein, dass mein Handeln immer Einfluss hat auf die sozialen Gruppen, in denen ich mich bewege?
- Organisationale Verantwortung: Inwieweit richte ich mein Handeln am Nutzen der Gesamtorganisation aus?

Zu wenig Verantwortung führt zu Egoismus, emotionaler Kälte und ungesunder Abgrenzung – zu viel Verantwortung kann zu Selbstausbeutung, Überempfindlichkeit und unangemessener Demut führen. Ein angemessenes Verantwortungsgefühl führt zu erfolgreichem Führungshandeln und ist häufig ein Arbeitsziel in Coachingprozessen.

Die Matrix fort he Development of Attitude (MDA) kombiniert Verantwortung und Autorität und entwirft eine Orientierung für gestaltendes Führungshandeln, das die Basis für ‚Shaping Leadership‘ bildet. Damit bietet sie eine klare Ausrichtung für den Coachee und unterstützt Coaches, geeignete Interventionen zu planen und passgenaue Werkzeuge für das Coaching auszuwählen.

**Future Skills for Leadership (FSL):
Die sieben wichtigsten Schlüsselkompetenzen**

Neben der eigenen Persönlichkeit und der Haltung geht es beim Thema Führung auch um die konkreten Führungskompetenzen. Was muss eine Führungskraft können, was sind neben der fachlichen Kompetenz und der Erfahrung in verschiedenen Arbeitsfeldern die Schlüsselkompetenzen für erfolgreiche Führung?



Als relevant wurden folgende Schlüsselkompetenzen ermittelt:
Zielorientierung – Innovationsfähigkeit – Motivationsfähigkeit – Kommunikationsfähigkeit – Teamfähigkeit – Konfliktmoderation – Erfolgskontrolle

Mit Hilfe der Future Skills for Leadership (FSL) können Selbst- und Fremdwahrnehmung zu den zentralen Führungskompetenzen miteinander im 360-Grad-Feedback abgeglichen werden. Auf Basis der Ergebnisse kann ein individueller Entwicklungsplan erstellt werden.¹

Mit dem Power-Potential-Profil[®] kann der Coachingprozess professionell und wissenschaftlich fundiert begleitet werden. Die Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coachee wird schnell aufgebaut und positiv geprägt; relevante Arbeitsthemen werden effektiv und transparent benannt.

b) Iterative Beratung

Das Konzept der Iterativen Beratung ist unsere Antwort auf die zunehmende Komplexität von Veränderungsprozessen und damit einhergehend der zunehmenden Komplexität von Führungsanforderungen.

Komplexität in sozialen Systemen wird vor allem von drei Faktoren bestimmt: Es gibt viele Dimensionen (Multidimensionalität) mit vielen Wechselwirkungen (Interdependenz) und vielen Effekten, die erst aus dem Handeln heraus entstehen (Emergenz).

Am einfachsten lässt sich dies mit dem Bild des Jongleurs veranschaulichen:

¹ Der FSL ist in zwei unterschiedlichen Versionen erhältlich: neben der Version für Führungskräfte gibt es auch eine spezifische Version in der Kompetenzanforderungen für die Zielgruppe Vertriebsführungskräfte eingearbeitet sind.



Jonglieren – kompliziert:

Ein Jongleur jongliert mit einer Sorte Bälle – die Schwierigkeit im Sinne einer Kompliziertheit steigt mit der Anzahl der Bälle.

kompliziert = schwierig zu handhabende Ordnung



Jonglieren – komplex 1:

Es kommen weitere typische Themenfelder hinzu: Projekte, Kunden, Themen wie Qualitäts- oder Ideenmanagement.

Multidimensionalität = mehr Kriterien, Facetten oder „Spielfelder“



Jonglieren – komplex 2:

Es kommen ungeplante Phänomene hinzu: Konflikte mit internen Lieferanten, neue Gesetze usw.

Emergenz (Überraschungen) = unerwartet auftauchende Probleme



Jonglieren – komplex 3:

Aktivitäten auf einem Gebiet haben Einfluss auf andere – die Art der Einflüsse ist verschieden: direkt - indirekt, lose - eng

Interdependenz = Wechselwirkung zwischen den Aktivitäten

Bei einer komplizierten Situation bestehen deutliche Ursache-Wirkungsbeziehungen, die zwar nicht sofort erkennbar sind (dann wären sie nämlich einfach), jedoch existieren. In komplexen Situationen kommen mehr und eher gewünschte oder unerwünschte Wirkungen und Effekte auf uns zu, die wir nicht vorhersagen können.

einfach	kompliziert	komplex
Wiederkehrende Muster und Ereignisse als klare Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung.	Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung sind nicht unmittelbar ersichtlich.	Wandel und Unberechenbarkeit: dynamische Zusammenhänge
Eine richtige Antwort existiert.	Mehrere richtige Antworten sind möglich.	Es gibt keine richtigen Antworten, ‚nur‘ vorläufige Muster.
Führungsverhalten: wahrnehmen - kategorisieren - agieren	Führungsverhalten: wahrnehmen - analysieren - agieren	Führungsverhalten: sondieren - wahrnehmen - agieren

nach: Snowden/Boone: Entscheiden in chaotischen Zeiten; HarvardBusinessManager, 12/2007

Vor dem Hintergrund dieser Unterscheidungen betrachten wir auch die Unterschiede in den Herausforderungen für den jeweiligen Coachee: Befindet sich dieser in einer eher komplizierten Führungssituation, greifen wir auf Instrumente und Vorgehensweisen aus der Expertenberatung und Organisationsentwicklung zurück. Befindet er sich dagegen in einer komplexen Führungssituation, ist ein iteratives Vorgehen angemessener.

Die Erfahrung in der Beratung komplexer Vorhaben hat gezeigt, dass viele Entwicklungen nicht vorhergesagt werden können. Zur Begleitung und Steuerung von Veränderungsprozessen braucht es deshalb zwar auf der einen Seite einen roten Faden und eine grobe Richtung, zugleich auf der anderen Seite die Flexibilität, auf Unvorhergesehenes angemessen zu reagieren. Die Führungskraft sollte offen sein für Überraschungen, kleine Experimente wagen und schauen, was dadurch ausgelöst wird. Dieses iterative Vorgehen² ist weniger direkt auf ein klares Ziel hin ausgerichtet als vielmehr suchend und experimentell.

² Der Begriff ‚iterativ‘ bedeutet zunächst ‚wiederholend‘ - in verschiedenen Bereichen variiert seine Bedeutung allerdings leicht.

Mathematik: wiederholte Anwendung des selben Rechenverfahrens, um sich der exakten Lösung schrittweise und zielgerichtet zu nähern

In der **Linguistik** sind ‚Urgroßmutter‘ oder ‚vorgestern‘ sind Beispiele für das wiederholende Vorgehen. Die andere Bedeutung betrifft kleinschrittige Handlungen. Zu vielen Verben gibt es entsprechende ‚Iterativa‘, mit der die grobe Handlung kleinschrittiger, andauernder und vorsichtiger ausgedrückt wird – Beispiele dafür sind: tanzen-tänzeln, kochen-köcheln, lachen-lächeln.

In der **Philosophie** ist die Wiederholung keine genaue Kopie des vorangegangenen Tuns, sondern immer mit einer Abweichung, einer Differenz im Nachahmen des Handelns anderer verbunden. Diese Abweichung besteht nicht nur im Ergebnis (das ist selbstverständlich), sondern auch im Vorgehen, das aufgrund der permanenten Verschiebung von Bedeutungen immer wieder anders aussieht.

Der ‚große Plan‘, das endgültige Festlegen auf fixe Ziele oder das Erklären von Teilergebnissen als ‚abgeschlossen‘ (sogenannte ‚stage gates‘), sind mit dem Verständnis iterativer Beratung nicht vereinbar. Solche Planungsüberhöhungen stoßen beim Einsatz in komplexen Situationen zumeist schnell an ihre Grenzen – iteratives Vorgehen passt sich der Dynamik komplexer Herausforderungen besser an. Die erhöhte Varietät der Umgebung erfordert eine erhöhte Varietät bei der Führungskraft, insbesondere bezüglich ihrer Haltung zu Führung. Mit zunehmender Komplexität der Führungssituation ist **‚Shaping Leadership‘** gefordert: Der Fokus erweitert sich (vom Weg über das Ziel hin zu den Ausrichtungen), das Verständnis von Strategie wandelt sich (vom Plan über die Perspektive hin zum Muster bzw. Spielzug), operative Führung wird ausgeweitet (von der Delegation von Arbeitspaketen über das Aushandeln von Positionen zum Aushandeln von Motiven) und die Position von Führung verändert sich (vom Steuerrad über den Fahrersitz hin zu einer öffentlichen Akzeptanz des Noch-Nicht-Wissens).

‚Shaping Leadership‘ gibt Antwort auf die Frage:

Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte heute und wie kann Coaching sie dabei unterstützen?

Seit 2016 bietet die flow consulting gmbh mit ‚Shaping Leadership‘ eine Weiterbildung für Coaches an.

Das Curriculum

Die Coachingweiterbildung umfasst drei zweitägige Seminarmodule, in denen sich theoretischer Input und praktische Erprobung abwechseln. Jedes Modul schließt mit konkreten Aufgaben für die anschließende Praxisphase ab. Die Praxiserfahrungen, werden begleitend in eintägigen Supervisionsveranstaltungen unter Anleitung erfahrener Berater besprochen und ausgewertet.

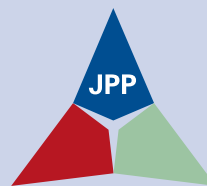
Modul 1 – Das Jungian Personality Profile als Coachinginstrument

Inhalte u. a.:

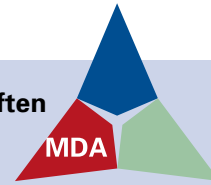
- Einführung in das Jungian Personality Profile (JPP)
- Selbstreflektion
- Führungspersönlichkeiten erkennen und entwickeln

Dauer: 2 Tage

anschließende Praxisphase mit eintägiger Supervision



Modul 2 – Autorität und Verantwortung von Führungskräften im Coaching gestalten



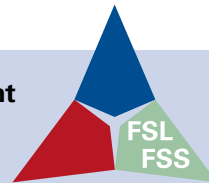
Inhalte u.a.:

- Matrix for the Development of Attitude (MDA): Autorität und Verantwortung im Führungsalltag
 - Personale, soziale und organisationale Verantwortung
 - Bedeutung von Selbstwert, Durchsetzungsvermögen und Unabhängigkeit
- Führungsmotivation

Dauer: 2 Tage

anschließende Praxisphase mit eintägiger Supervision

Modul 3 – Coachingherausforderung Changemanagement



Inhalte u.a.:

- Rollen von Führungskräften im Veränderungsprozess
- Beidhändig führen
- Iterativ beraten - Werkzeuge zur Gestaltung zunehmender Komplexität und deren Einsatz im Coachingprozess

Dauer: 2 Tage

anschließende Praxisphase mit eintägiger Supervision

Zum Abschluss erhalten die Teilnehmer/innen das Zertifikat ‚Shaping Leadership-Coach‘ der flow consulting gmbh und die Berechtigung, die Tools (Power-Potential-Profile®; Iterative Beratung) in ihrer Arbeit einzusetzen.

change is our business

flow
consulting



flow leadership®

flow consulting gmbh
Spörckenstraße 89
D-29221 Celle
Fon +49 (0)5141 740074
Fax +49 (0)5141 740078
mail@flow.de
www.flow.de