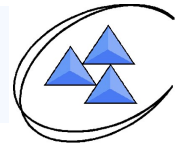


Dr. Carola Lünborg

Coaching als Führungsaufgabe

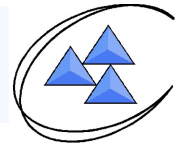
- Whitepaper -

www.dr.luenborg.de



Inhaltsverzeichnis

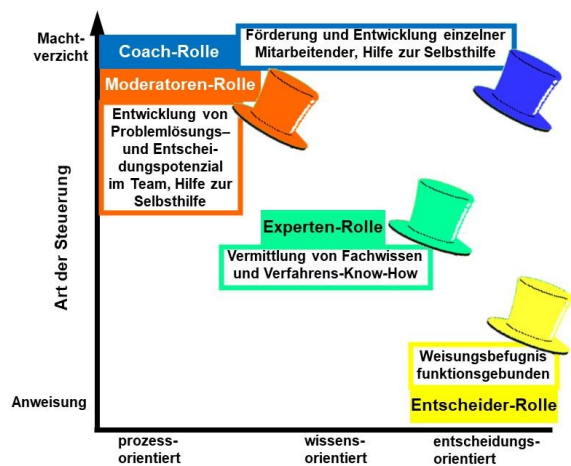
1. Die Ausgangssituation	Seite 3
2. Was bedeutet Coaching?	Seite 4
3. Nutzen und Wirkung von Coaching	Seite 6
4. Einsatzfelder und Grenzen des Coaching	Seite 7
5. Coaching in Abgrenzung zu anderen Unterstützungsrollen	Seite 9
6. Die Stufen des Coaching-Prozesses - Überblick	Seite 10
7. Aufgaben der PE zur Qualifikation der Coaches	Seite 11
8. Literaturhinweise	Seite 12
9. Publikationen von Dr. Carola Lünborg	
9.1 Zum Thema Führung und Management mit Hilfe systemischer Ansätze	Seite 12
9.2 Zum Thema Bewerberinterview und Potenzialanalyse (eBooks)	Seite 13
9.3 Zum Thema Lebens- und Karriereplanung (eWorkbooks)	Seite 13
9.4 Zum Thema Führung und Management (eBooks)	Seite 14
9.5 Zum Thema Mitarbeitenden-Förderung (Whitepaper - eBooks in Planung)	Seite 15
10. Informationen zur Autorin und Impressum	Seite 15



1. Die Ausgangssituation

In der Rolle des Coach macht eine Führungskraft nicht von ihrer üblichen Weisungsbefugnis Gebrauch, sondern agiert als Berater/in und Lernbegleiter/in nur auf der Grundlage von Vereinbarungen. Einen erfolgreichen Lernprozess als Coach zu gestalten und zu begleiten, birgt besondere Herausforderungen.

Eine besonders große Schwierigkeit besteht, wenn der Coach gleichzeitig der/die Vorgesetzte des Coachee ist. Die Führungskraft könnte somit leicht in ein „Rollendilemma“ geraten,



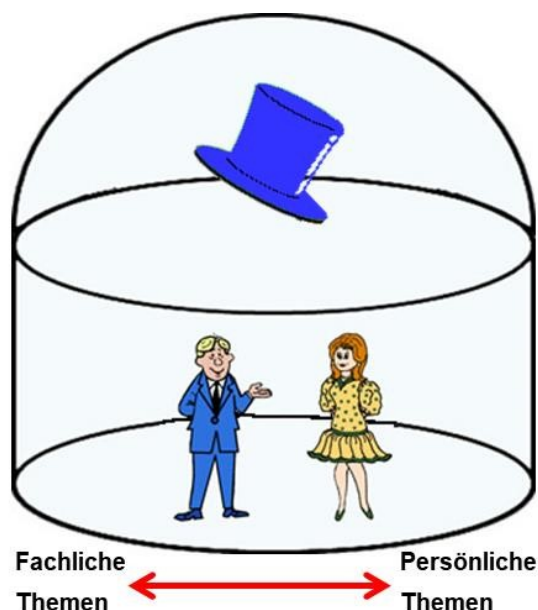
wenn sie nicht in der Lage ist, ihre Coach-Rolle sauber von ihren anderen Rollen als Führungskraft zu trennen. Deshalb ist es an dieser Stelle sinnvoll, die verschiedenen Rollen einer Führungskraft – inklusive der Coach-Rolle – genauer anzuschauen. Als Hilfsmittel dazu verwenden wir für die einzelnen Rollen symbolische „Hüte“, die Führungskräfte „aufsetzen“ können und deren Farben unterschiedlichen Rollen entsprechen (s. Abbildung links).

Die Führungskraft ist im Idealfall in der Lage, situativ die Rollen zu wechseln und kann das Verhalten als Coach in das Führungsgespräch integrieren.

Wenn sie in Führungssituationen z.B. an bestimmten Punkten eine Entscheidung zu treffen hat, führt sie das Gespräch in der Entscheider-Rolle.

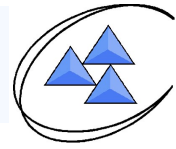
Falls der/die Mitarbeitende für die Lösung eines fachlichen Problems zu wenig Erfahrung hat, kann die Führungskraft hier aus der Experten-Rolle unterstützen.

Wenn das Gespräch allerdings bewusst als „Coaching-Gespräch“ vereinbart wurde, ist ein solcher flexibler Rollenwechsel nicht mehr möglich. Ein Wechsel z.B. in die Entscheider-Rolle muss dann klar und konkret abgesprochen werden.



Coaching findet statt in einem vorhierarchischen „geschützten“ Raum, symbolisch dargestellt oft als „Glasglocke“ (s. Bild links). Das bedeutet, alle Führungsaufgaben, die der „Experten-Rolle“ oder der „Entscheider-Rolle“ der Führungskraft zugeordnet werden können, bleiben außerhalb der „Glasglocke“. Somit bleiben auch alle Bewertungs-, Beurteilungs- und Sanktions-Aufgaben bzw. -Rechte der Führungskraft außerhalb dieses geschützten Coaching-Raumes.

Die Themen, die im Coaching behandelt werden sollen/können, werden zwar häufig auch fachliche Bereiche betreffen, sie sind jedoch charakteristischerweise immer individuell auf den/die Mitarbeitende/n bezogen und bewegen sich somit zwischen fachlichen und persönlichen Themenbereichen.



2. Was bedeutet Coaching?

Coaching bedeutet ...

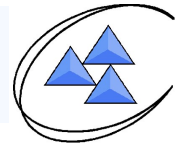
- ♦ berufliche und persönliche Handlungskompetenzen der Mitarbeiter/-innen durch die Aktivierung ihres eigenen Potenzials zu erweitern.
- ♦ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim Finden eigener Lösungen und Antworten für beruflich relevante Fragestellungen zu unterstützen.
- ♦ Autonomie und Selbststeuerungsfähigkeit im Sinne verantwortlichen unternehmerischen Denkens und Handelns zu stärken.

Beispiele für Coachingsituationen:

- ♦ Vorbereitung und Begleitung von Mitarbeiter/-innen, die sich für anspruchsvollere Positionen oder Aufgaben qualifizieren;
- ♦ Potenzialentwicklung – gute Mitarbeiter/-innen noch besser machen;
- ♦ Einarbeitung von neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen;
- ♦ Entwicklung der sozialen Kompetenz bei fachlich hochqualifizierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen;
- ♦ Unterstützung in kritischen Situationen/bei verminderter Leistungsfähigkeit.

Coaching ist ...

- ▶ ... freiwillig.
- ▶ ... Arbeit am Auftrag des Coachee.
- ▶ ... ressourcenorientiert, nicht defizitorientiert.
- ▶ ... lösungsorientiert, nicht problemorientiert.
- ▶ ... Suche nach möglichst geringer Veränderungsnotwendigkeit bzw. Veränderung, die leicht fällt.
- ▶ ... gegenwarts-/zukunftsbezogen, nicht vergangenheitsbezogen.
- ▶ ... Lösungssuche, keine Ursachenforschung.

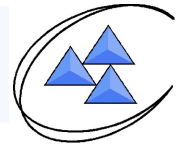


2. Was bedeutet Coaching?

- ♦ Ein Coach macht nicht von einer evtl. vorhandenen Weisungsbefugnis Gebrauch, sondern agiert als Berater und Lernbegleiter nur auf der Grundlage von Vereinbarungen.
- ♦ Coaching soll den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin durch Beratung befähigen, seine/ihre Ausgangssituation bzw. sein/ihr Problem klar und konkret zu definieren.
- ♦ Coaching soll die Coachees dahingehend unterstützen, Muster, Zusammenhänge und Vernetzungen in bestimmten Situationen erkennen, um sie für die Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten nutzen zu können.
- ♦ Coaching soll helfen, dass die Coachees Aktionen und Maßnahmen zur Problembearbeitung und -lösung selbständig entwickeln und umsetzen.

Was macht ein Coach?

- ▶ Ist Lernbegleiter/in und Sparringspartner/in;
- ▶ Bietet vertrauensvolle und partnerschaftliche Beratung;
- ▶ Sorgt für Struktur;
- ▶ Sammelt Vorschläge des Coachee;
- ▶ Macht Vorschläge transparent, stellt Konsens und Verantwortung her;
- ▶ Bindet Coachee in Verantwortung ein;
- ▶ Stößt Ideenfluss durch Fragen an;
- ▶ Lässt Lösungsideen durch Coachee entwickeln, hilft bei Auflösung von Ideenblockaden;
- ▶ Bringt nicht selbst Lösungen ein;
- ▶ Bewertet die Lösungsideen des Coachee nicht;
- ▶ Gibt Impulse zu kritischem Hinterfragen der Lösungsansätze seitens des Coachee.



3. Nutzen und Wirkung von Coaching

Maßgeschneiderte Form der Personalentwicklung:

Coaching der Mitarbeiter/innen ist ein wesentlicher Teil moderner Personalentwicklung. Es dient ergänzend zu Seminaren und Workshops zur Förderung der fachlichen und persönlichen Kompetenz der Mitarbeiter/-innen. Da Coachings vorwiegend in Einzelgesprächen stattfinden, können dabei ganz spezifische, situativ relevante und für einzelne Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wichtige Fragestellungen behandelt werden.

Erweiterung der Handlungskompetenzen:

Coaching erweitert die beruflichen und persönlichen Handlungskompetenzen der Mitarbeiter/innen durch die Aktivierung ihres eigenen Potenzials. Ein Coach unterstützt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin, eigene Lösungen und Antworten für beruflich relevante Fragestellungen zu finden. Dadurch, dass beim Coaching die eigene Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen in den Mittelpunkt gestellt wird und sie ermuntert werden, eigene Wege zu suchen und zu gehen, wird ihre Autonomie und die Selbststeuerungsfähigkeit im Sinne verantwortlichen unternehmerischen Denkens und Handelns gestärkt.

Orientierung am realen Bedarf:

Coaching wird vor allem dann eingesetzt, wenn von Mitarbeiter/innen Bedarf für Verbesserung und Veränderung in ihrem beruflichen Handeln signalisiert wird.

Erkennen Führungskräfte bei Mitarbeiter/-innen Entwicklungsmöglichkeiten oder Veränderungsbedarf, können sie der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter ein Angebot zur Unterstützung durch Coaching machen.

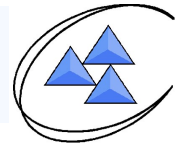
Entlastung im operativen Geschäft:

Konsequent genutzt ergeben sich für die Führungskraft Entlastungen im operativen Geschäft durch Mitarbeiter/-innen, die ihr Potenzial voll einsetzen.

Zur Dauer eines Coaching:

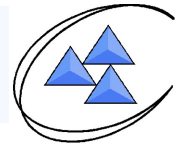
Da Coaching **lösungsorientiert** ist, sollte von Anfang an deutlich werden, dass der Coachingprozess zeitlich begrenzt ist, zumindest zeitlich sehr viel kürzer als z.B. beim Mentoring. Empfehlenswert ist, je nach Anliegen des Coachee ein Coaching auf 5 bis maximal 10 Gespräche zu begrenzen, evtl. mit der Option, das Coaching noch um 2 - 3 Meetings zu ergänzen.

**Coaching
ist die exklusivste Form des Lernens
für Potenzialträger/innen
im Unternehmen**



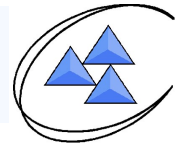
4. Einsatzfelder und Grenzen des Coaching

Szenario 1: Mitarbeiter/in ist neu im Team	Beispiel 1: Trainee kommt nach Abschluss der Ausbildung ins Team. Übernimmt die Aufgabe des Assistenten/der Assistentin. Einarbeitungsplan, in dem auch Teammitglieder Aufgaben übernehmen, ist vorhanden. Führungskraft macht Coachingangebot, um ♦ Dem/der Neuen zu erleichtern, Beziehungen zu den anderen Teammitgliedern herzustellen (z.B. Umgang mit Erwartungen der anderen Teammitglieder); ♦ den Einarbeitungsfortschritt zu checken; ♦ die Entwicklung zu bestimmter definierter Leistung bis zu einem festgelegten Zeitpunkt zu unterstützen. Beispiel 2: Neues Teammitglied kommt aus einem anderen Team. Führungskraft macht Coachingangebot, um ♦ Leistungsziele für die neue Situation definieren und Gestaltungsmöglichkeiten erarbeiten. ♦ Erfahrungen zu überprüfen und Handlungsalternativen zu erarbeiten.
Szenario 2: Mitarbeiter/in erfüllt definierte Leistungsziele	Beispiel 1: Teamleiter/in ernennt neue/n Stellvertreter/in Neben der Vermittlung von Know-how (Expertenrolle) bietet das Coaching die Möglichkeit, vorhandene Fähigkeiten auszubauen, damit die mit der Übernahme einer neuen Funktion verbundenen Rollenerwartungen vom Mitarbeiter/von der Mitarbeiterin in der für ihn/sie passenden Weise erfüllt werden können. Beispiel 2: Mitarbeiter/in übernimmt neue, anspruchsvolle Aufgaben (z.B. Akquisition neuer Zielgruppen, besonders anspruchsvolle Kunden, neue Produktlinie). Führungskraft macht Coachingangebot, um z.B. folgende Ziele zu erreichen: ♦ Anknüpfen an bisherige gute Leistungen des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin, ♦ vorhandenes Potenzial des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin nutzen, ♦ Unterstützung zu geben bei der Überwindung von möglichen Hindernissen.

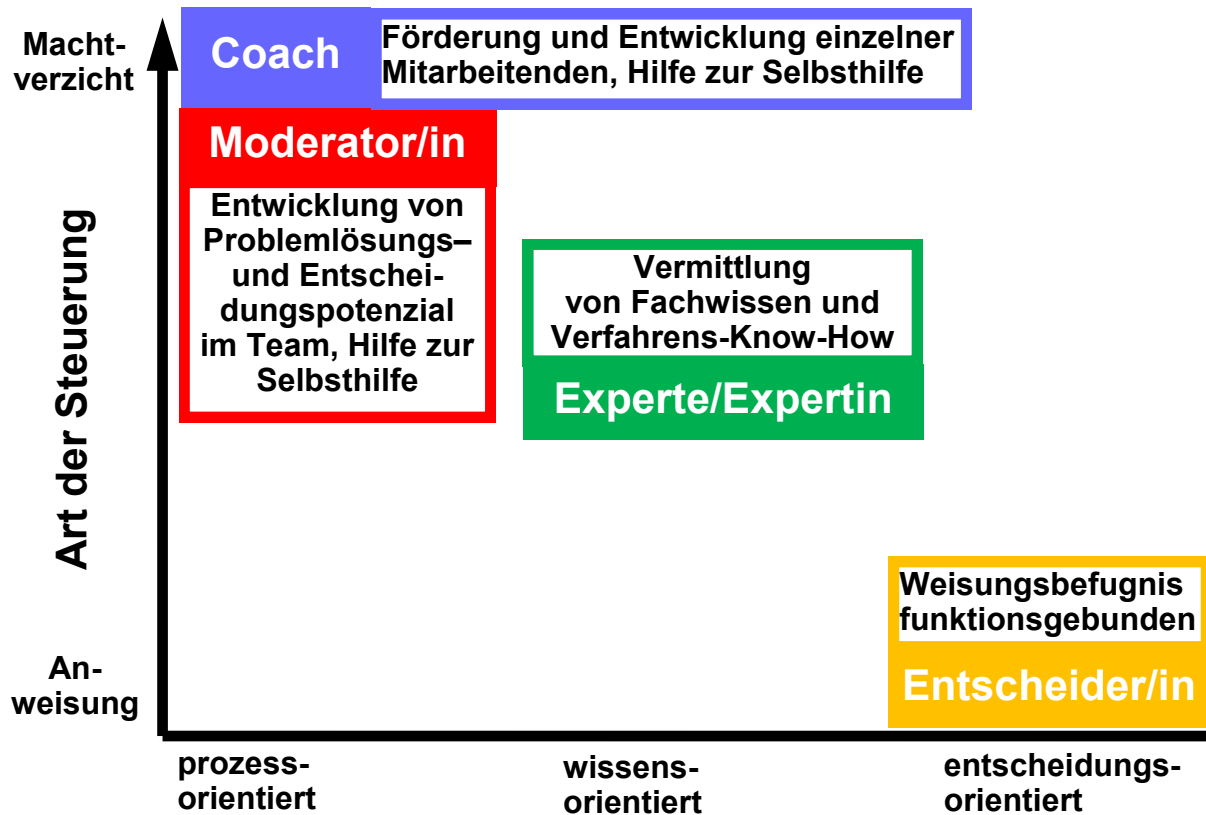


4. Einsatzfelder und Grenzen des Coaching

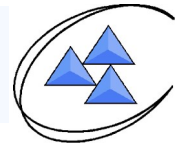
Szenario 3: Mitarbeiter/in erfüllt definierte Leistungsziele zeitweise/teilweise	Beispiel 1: Gute/r Mitarbeiter/in erfüllt ein von ihm/ihr zugesagtes Ziel nicht. Beispielsweise keine Neuakquisition, er/sie zieht sich zurück auf seine/ihre guten Leistungen in der Kundenausschöpfung beim bestehenden Portfolio. Teamleiter/in konfrontiert den/die Mitarbeiter/in mit den Anforderungen und bietet Coaching an, damit der/die Mitarbeiter/in Möglichkeiten erarbeiten kann, wie er/sie die vorhandenen Fähigkeiten entwickeln wird, um das Ziel zu erreichen. Beispiel 2: Gute/r Mitarbeiter/in erfüllt das Ziel nicht, die Response-Zeiten im Service zu verringern (s.o.)
Szenario 4: Mitarbeiter/in erfüllt definierte Leistungsziele nicht über einen längeren Zeitraum	Nicht für Coaching geeignet! Wenn in Situationen, die zu Szenario 3 gerechnet werden können, Coaching konsequent genutzt wurde, sollten sich perspektivisch immer weniger Situationen dieser Art ergeben. Zumindest nicht deshalb, weil die erforderliche Unterstützung in schwierigen Situationen durch die Führungskraft gefehlt hat und sie sich verschlimmern und/oder verfestigen: $\text{Leistung} = \text{Kompetenz (Mitarbeiter/in)} \times \text{Unterstützung (Führungskraft)} \times \text{eingesetzte Energie (Mitarbeiter/in)}$ Geprüft werden kann in einem solchen Fall z.B., ob der/die Mitarbeiter/in evtl. für eine andere Position besser geeignet ist, ob die Arbeit im Team grundsätzlich funktioniert, ob private Gründe Stress verursachen u.a. Wenn eine solche Situation bei Mitarbeitenden besteht, weil z.B. ein bestehendes Team von einem/einer neuen Teamleiter/in übernommen wurde, sollten zunächst andere Möglichkeiten zur Klärung genutzt werden. Im Zweifel ist hier immer die Führungskraft als Vorgesetzte/r gefordert - und nicht als Coach.



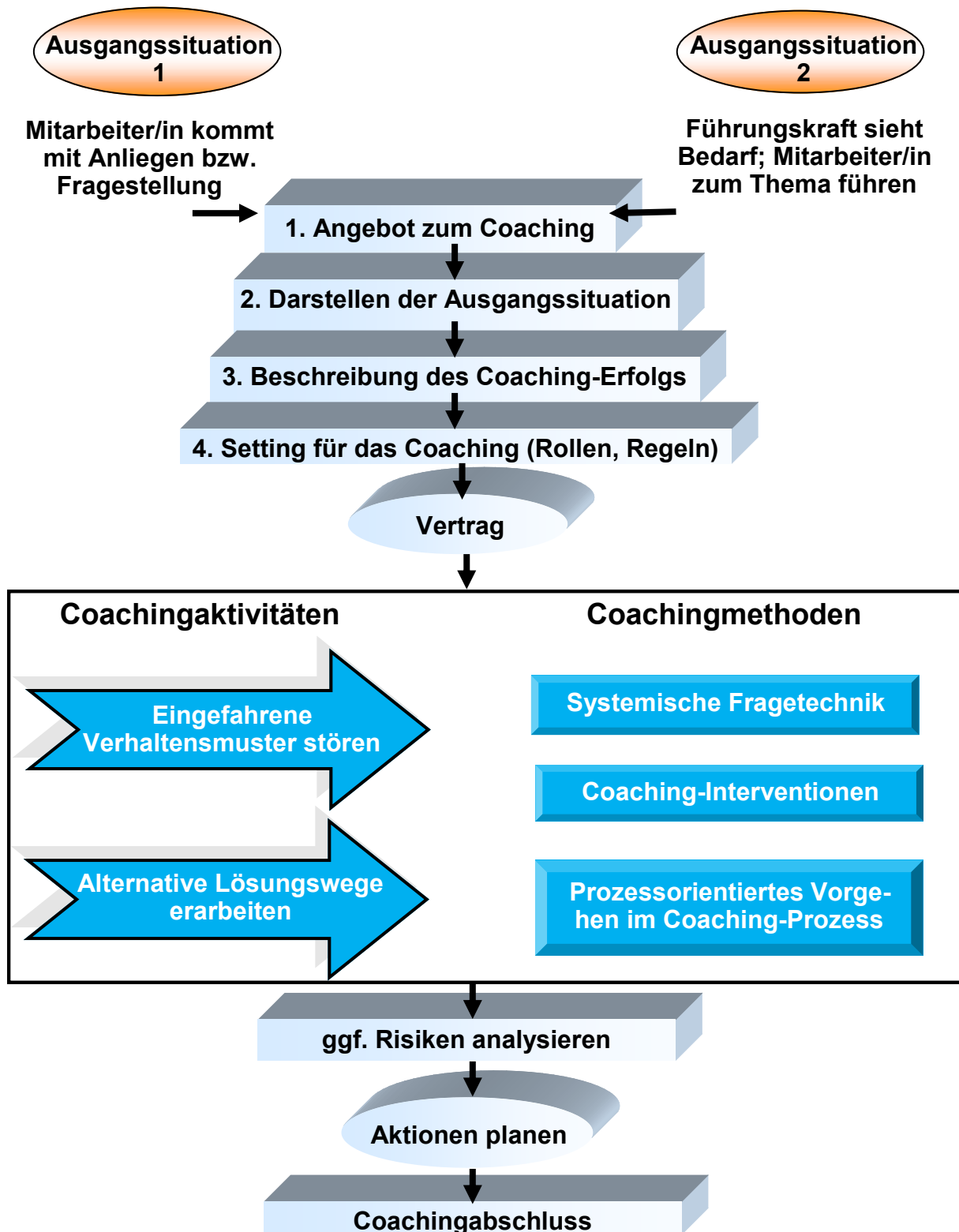
5. Coaching in Abgrenzung zu anderen Unterstützungsrollen



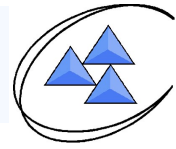
Entscheider/in Entscheidungsorientiert, direkte Vorgehensweise	Die Rolle des/der Entscheiders/Entscheiderin ist an die Funktion der Führungskraft gebunden. Befindet sie sich in dieser Rolle, macht sie von ihrer Weisungsbefugnis gegenüber ihren Mitarbeitenden Gebrauch. Sie trägt die Ergebnisverantwortung.
Experte/Expertin: Wissensorientiert, teils direkte, teils nondirektive Vorgehensweise	Hier ist die Fachkompetenz gefordert. Es geht um Vermittlung von Wissen und Verfahrens-Know-how.
Moderator/in: Prozessorientiert, nondirektive Vorgehensweise	Ein/e Moderator/in entwickelt das Problemlösungs- und Entscheidungspotenzial eines Teams nach dem Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“. Die Moderatorenrolle kann eingenommen werden z.B. in Teamsitzungen oder in Veranstaltungen, die explizit der Teamentwicklung dienen.
Coach: Prozessorientiert, nondirektive Vorgehensweise	Das Coaching einzelner Mitarbeiter/-innen bedeutet die Förderung ihrer Entwicklung in den Mittelpunkt zu stellen (Schnittstelle zwischen Berufsrolle und Person). Auch hier geht es darum, „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu bieten. Dabei übernimmt ein Coach die Verantwortung für den Verlauf des Coachings. Der Coachee ist verantwortlich für sein/ihr Thema und die Umsetzung in seine/ihre Arbeitspraxis.



6. Die Stufen des Coaching-Prozesses - Überblick



Quelle: Wildenmann, B.: Professionell führen, Neuwied, Kriftel 2000, S. 171



7. Aufgaben der PE zur Qualifikation der Coaches

Wenn Coaching die gewünschten Ziele erreichen soll, d.h.

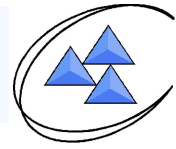
- ♦ die persönliche Kompetenz erfahrener Führungskräfte zu nutzen, um Mitarbeitenden das richtige Maß an Unterstützung zu geben - über die rein fachliche Aus- und Weiterbildung hinaus;
- ♦ den Führungskräften durch eine besondere Rolle zusätzliche Wertschätzung und Anerkennung ihrer Kompetenz zukommen zu lassen, die zusätzliche Motivation erzeugen sollen;
- ♦ den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, von der persönlichen Erfahrung der Coaches auf eine Weise zu profitieren, die ihnen einerseits persönliche Unterstützung gewährleistet, andererseits aber nicht als „schulmeisterliche Gängelei“ empfunden wird, sondern ihnen in zunehmendem Maße Freiräume und Eigenverantwortung einräumt - sie sogar verlangt;
- ♦ Verständnis und Zusammenarbeit zwischen Coach und Coachee zu fördern sowie die Bereitschaft, die gegenseitigen Stärken und Ressourcen zu erkennen;

dann brauchen die als Coaches eingesetzten Führungskräfte eine fundierte Vorbereitung auf ihre neue Rolle. Die Aufgabe der PE besteht dabei aus folgenden Schritten:

1. Abstimmung des Coachingmodells mit der Unternehmenskultur und –strategie.
2. Durchführung einer Potenzialanalyse für diejenigen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, bei denen grundsätzlich Kompetenz und Bereitschaft für diese Rolle angenommen wird.
3. Durchführung von Workshops zur Vermittlung von
 - ♦ Grundlagen des Coaching;
 - ♦ Rolle und notwendige Kompetenzen eines Coach;
 - ♦ Aufgaben und Aktionen in den einzelnen Stufen des Coaching-Prozesses;
 - ♦ Tools/Methoden für Coaches (z.B. Systemische Fragetechniken, spezielle Coaching-Interventionstechniken);
 - ♦ Kontakt herstellen und halten im Coachingprozess;
 - ♦ Ressourcen- und Lösungsorientierung realisieren.
4. Erläuterung des Coaching gegenüber den übrigen Mitarbeitenden und Führungskräften, Schaffung von Verständnis für Vorteile, die sich daraus für die Mitarbeitenden ergeben, Eingehen auf deren evtl. vorhandenen Vorbehalte und Wünsche zur Sicherung ihrer Motivation. Vor allem muss deutlich gemacht werden, dass Coaching für sie ein Privileg ist - und keinesfalls eine Sanktionsmaßnahme wegen Minderleistung!
5. Entscheidung für ein Vorgehen für das Zustandekommen eines Coaching.
6. Realisierung und Moderation von Meetings der Coaches in bestimmten zeitlichen Abständen zur kollegialen Supervision.

Der für die Etablierung von Coaching notwendige Aufwand wird dadurch relativiert, dass

- ♦ damit eine Vielzahl von externen Weiterbildungsveranstaltungen der Mitarbeiter/innen zur Erweiterung ihrer persönlichen Kompetenz überflüssig werden;
- ♦ die PE-Maßnahme Coaching viel gezielter auf die Unternehmens-Situation, -Strategie und -Kultur ausgerichtet ist - zudem viel weniger Zeitbedarf und Kosten verursacht;
- ♦ durch die Erreichung der o.g. Ziele, Vorteile entstehen, die für den anfangs notwendigen Ressourcenaufwand einen in jeder Hinsicht profitablen „return-on-invest“ verspricht - einerseits in Bezug auf die Motivation aber auch z.B. durch Erwerb von Metakompetenzen und höherer Veränderungs- und Innovationskraft der als Coaches fungierenden Führungskräfte und der Mitarbeitenden als deren Coachees.



8. Literaturhinweise

- ♦ Handy, Charles B.: Zur Entwicklung der Organisationskultur einer Unternehmung durch Management-Development-Methoden, ZO 7/78, S. 409)
- ♦ Megginson, David: Instructor, coach, mentor: Three ways of helping for managers. In: Management Education and Development, 19. Jg., Heft 1/1988, S.33ff.
- ♦ von Schlippe, A.; Schweitzer, J.: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 9. Auflage, Göttingen 2003
- ♦ Whitmore, John: Coaching für die Praxis, Frankfurt am Main 1994
- ♦ Wildenmann, Bernd: Professionell führen, Neuwied, Kriftel 2000, S. 171

9. Publikationen von Dr. Carola Lünborg

9.1 Zum Thema Führung und Management mit Hilfe systemischer Ansätze



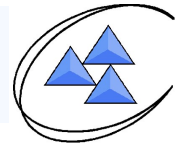
Projekt „Gelber Drache“ – Komplexe Führungs- und Managementprobleme mit Hilfe systemischer Ansätze lösen 396 Seiten
Norderstedt 2006, 396 Seiten, erhältlich im Buchhandel

„Projekt Gelber Drache“ vermittelt in neun Kapiteln systemische Problemlösungsansätze. Jedes Kapitel enthält eine Fallstudie und einen Ratgeberteil, in dem die fachlichen Inhalte praxisorientiert dargestellt werden und Übungsaufgaben Anregungen zur Anwendung geben (z.B. systemisches Fragen, Kraftfeldanalyse, Tetralemma u.a.).

Die Fallstudien sind in eine Rahmenhandlung eingebettet, die eine spannende Story erzählt: Ein Automobilzulieferer möchte über ein Joint Venture Global Player werden. Dafür sind unternehmensinterne Veränderungsprozesse zu realisieren (Parameter in der Wertschöpfungskette, Umstrukturierung, Arbeitsplatzabbau) und externe Störfaktoren abzuwehren, z.B. Werksspionage, feindliche Übernahmeveruche und interkulturelle Schwierigkeiten.

Die folgenden Unterlagen enthalten jeweils eine Fallstudie mit Lösungsideen auf Basis des systemischen Denkens (Auszüge aus dem o.g. Buch). Sie finden Sie zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de

- ♦ **Whitepaper: Die Weisheit der Apogi: Generationenmanagement - Schicksal oder Chance?**
- ♦ **Whitepaper: Mitarbeitende im Widerstand: Sind Menschen steuerbar?**
- ♦ **Whitepaper: Intrige?! - Wunderfrage, verdeckter Gewinn und andere Merkwürdigkeiten**
- ♦ **Whitepaper: Konflikt! - Wechselwirkungen, paradoxe Fragen und „Totzeiten“**
- ♦ **Whitepaper: Outplacement oder: Wie dreht man ein „Kraftfeld“ um?**



9.2 Zum Thema Bewerberinterview und Potenzialanalyse (eBooks)



Der Interviewbaukasten HIT (Hybrides Interview in Teilstrukturierung) Eignungsdiagnose-Tool für teilstrukturierte Interviews und zur Potenzialanalyse

Teil I: Hintergrund und Anleitung zu HIT (erhältlich als pdf ohne DRM unter <https://www.xinxii.de/job-karriere-128/der-interviewbaukasten-hit-teil-i-511799>)

Teil II: Interview-Bausteine zu HIT (erhältlich pdf ohne DRM unter <https://www.xinxii.de/job-karriere-128/bewerbung-133/der-interviewbaukasten-hit-teil-ii-511798>)

Mein Profil bei XINXII finden Sie hier: <https://www.xinxii.com/dr-carola-luenborg-106948>

Diese Whitepaper mit Vorab-Infos zu HIT finden Sie zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de:

- ♦ **Whitepaper: Casting-Show oder Validität im Recruiting? - Ein Plädoyer für teilstrukturierte Interviews**
- ♦ **Whitepaper: WAS? + WARUM? - Anforderungsanalyse für teilstrukturierte Interviews**
- ♦ **Whitepaper: 7 x 7 = 100% - Beurteilungskriterien für teilstrukturierte Interviews**

9.3 Zum Thema Lebens- und Karriereplanung (eWorkbooks)

Der Lebens- + Karrierepfad - Grundlagen zur beruflichen (Neu-)Orientierung

Wir können uns den Lebens- und Arbeitszyklus eines Menschen vorstellen wie das Wandern auf einem Pfad, der durch unterschiedliche Landschaften führt und ihn zu den verschiedensten Lebensstationen bringt. Die symbolische Lebenslandschaft soll mit Bildern der wichtigsten 7 Phasen Anregungen für die eigene aktuelle Lebenssituation und den weiteren Lebenspfad vermitteln.
(Erhältlich als pdf ohne DRM unter <https://www.xinxii.de/job-karriere-128/karriere139/der-lebens-und-karrierepfad-511782>)



Das Lebens- und Karriereschloss - Grundlagen für berufliche Visionen und Ziele

Ziel der Arbeit mit dem Lebens- und Karriereschloss ist die Gestaltung einer Vision für die Lebens- und Karriereplanung, aus der konkrete Ziele abgeleitet werden können als Basis für realistische Aktivitäten zur beruflichen (Weiter-)Entwicklung. Die 9 Türme des Lebens- und Karriereschlosses symbolisieren die wichtigsten Bestandteile für diese Ziele.

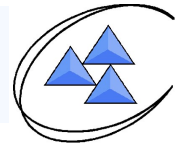
(Erhältlich als pdf ohne DRM unter <https://www.xinxii.de/job-karriere-128/karriere139/das-lebens-und-karriereschloss-511781>)



Mein Profil bei XINXII finden Sie hier: <https://www.xinxii.com/dr-carola-luenborg-106948>

Beide eWorkbooks enthalten vielfältige Anleitungen und Übungen, die zum größten Teil mit interaktiven Textfeldern ausgestattet sind, sodass die Unterlagen nicht nur online gelesen, sondern auch bearbeitet werden können.

Whitepaper mit detaillierteren Vorab-Infos zu beiden eWorkbooks finden Sie zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de



9.4 Zum Thema Führung und Management (eBooks)

Die Motivations-Toolbox

3 x 3 Dutzend Anregungen zur wirkungsvollen Mitarbeitenden-Motivation

Die **Motivations-Toolbox** hat zum Ziel, Ihnen einen Überblick zu verschaffen über ein großes Spektrum an Möglichkeiten, die Ihnen als Führungskraft zum Thema „Motivation“ zur Verfügung stehen und daraus eine Auswahl zu treffen, die zu Ihnen und Ihren Mitarbeitenden am besten passt



Die ersten 3 Dutzend „Appetitanreger“ für die Mitarbeitenden-Motivation

sind als symbolische Handlungen zu sehen, die Aufmerksamkeit, Interesse, Zuwendung und Anerkennung seitens des/der Vorgesetzten signalisieren. Sie setzen positive Impulse für die Arbeitsatmosphäre, sollten jedoch nicht zur bloßen Geste werden.

Die 3 Dutzend „Chancen“ für die Mitarbeitenden-Motivation

enthalten Tools zum Sichtbarmachen von Wertschätzung, Achtung, Vertrauen, Offenheit sowie Integration und Identifikation, die für Motivation förderlich und wichtig sind.

Die 3 Dutzend „Herausforderungen“ für die Mitarbeitenden-Motivation

bilden die wesentlichen Grundlagen für länger andauernde und intrinsische Arbeitsmotivation. Sie entsteht in erster Linie aufgrund von Erfolgserlebnissen aus Freude an der Arbeit selbst, aus der Befriedigung über persönliche Weiterentwicklung und inneres Wachstum.

Die Changemanagement-Toolbox

3 x 3 Dutzend Anregungen zum erfolgreichen Changemanagement

Die **Changemanagement-Toolbox** gibt vielfältige Anregungen für die Planung und Steuerung von Veränderungsprozessen auf den 3 Ebenen Inhalt, Verfahren und Verhalten, deren Wechselwirkungen den Erfolg beeinflussen.



In den **3 Dutzend Anregungen zur Steuerung der Inhaltsebene** finden Sie Tools für

- A. Change-Grundlagen** (z.B. Mission-/Vision-/Value-Statement)
- B. Strategieplanung** (z.B. Strategy-Map, PESTEL-Methode u.a.)
- C. Strategieumsetzung** (z.B. Balanced Scorecard, SWOT-Analyse u.a.)

Die **3 Dutzend Anregungen zur Steuerung der Verhaltensebene** bieten Möglichkeiten

- D. zum Verständnis der Verhaltensebene im Changeprozess**
(z.B. die 7-phasige Veränderungskurve, Wertebalance u.a.)
- E. zum Umgang mit Widerstand gegen Veränderung**
(z.B. Widerstandarten und -ursachen, Discount-Modell, U-Prozedur u.a.)
- F. zum Umgang mit „Geheimen Spielregeln“**
(z.B. Kraftfeld der „Geheimen Spielregeln“, Probleme und Ursachen u.a.)

Die **3 Dutzend Anregungen zur Steuerung der Verfahrensebene** bieten Tools zu

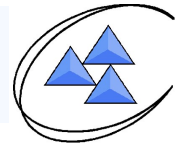
- G. Planung der Changeprozess-Steuerung**
(z.B. 6-Boxen-Modell, 5 Leitprinzipien, Störgrößenanalyse u.a.)
- H. Rollen und Aktionen der Prozess-Steuerung**
(Führungsrollen in Changeprozessen, Steuerungsvarianten u.a.)
- J. Methoden der Changeprozess-Steuerung** (Erfolgsfaktoren der Steuerung in den 7 Veränderungsphasen, Evaluation mit Monitoring-Methoden, Einsatz von Großgruppen u.a.)

Zielgruppen für beide eBooks:

Führungskräfte, Personalentwickler/innen, Berater/innen, Trainer/innen, Coaches.

Die eBooks (pdf ohne DRM) sowie Zusatzinfos finden Sie in folgendem Shop:

<https://www.xinxii.com/dr-carola-luenborg-106948>



9.4 Zum Thema Professionelle Mitarbeitenden-Förderung



eBooks in Planung! Whitepaper mit Vorab-Infos:

Whitepaper: Coaching als Führungsaufgabe

Whitepaper: Mentoring: Persönliche Kompetenz von älteren Mitarbeitenden nutzen

Beide Whitepaper erhältlich zum kostenlosen Download unter www.dr.luenborg.de

10. Informationen zur Autorin und Impressum

Mein beruflicher Werdegang in Stichworten:

- ◆ Studium und Promotion BWL, Universitäten Mannheim und Frankfurt/M.
- ◆ Mehrjährige eigene Führungserfahrung sowie Verantwortung für Führungskräfteaus- und Weiterbildung in einem EDV-Konzern.
- ◆ Viele Jahre Erfahrung als systemische Unternehmensberaterin in unterschiedlichen Branchen mit hochqualifizierten Fach- und Führungskräften aller Ebenen, u.a.
 - ⇒ Führungskräftequalifizierung/-beurteilung/-auswahl,
 - ⇒ Karriereberatung,
 - ⇒ Outplacementberatung,
 - ⇒ Führungskräftecoaching,
 - ⇒ Konfliktmoderation,
 - ⇒ Teamentwicklung,
 - ⇒ Changemanagement,
 - ⇒ Entwicklung und Begleitung von Hochschulabsolventen-AC's, sowie Entwicklungs-AC's.
 - ⇒ Mobbing-Beratung und Mobbing-Prävention,
 - ⇒ Erfahrung in der Personalberatung
- ◆ Eigene Ausbildung in
 - ⇒ systemischer Organisationsberatung und systemischem Coaching,
 - ⇒ Beratung mit Methoden der Gestalt- und Körperarbeit,
 - ⇒ Steuerung von Blended-Learning- und eLearning-Prozessen,
 - ⇒ MBTI-Lizenz
- ◆ Seit mehreren Jahren bis auf Weiteres:
Autorin von diversen Publikationen für Führungskräfte, Experten und Expertinnen von HR, HRD.

IMPRESSUM

Dr. Carola Lünborg
Eisenacher Weg 22, 68309 Mannheim
Mail: dr.luenborg@t-online.de
Web: www.dr.luenborg.de