

Allgemeine Tipps und Anregungen für die Praxis

- Bei der Vorbereitung des Auswertegesprächs machen sich viele Coachs Notizen in das Auswertefile. Dabei ist es günstig, mit Bleistift zu arbeiten sowie Ergebnisse, die im Verhältnis zu den anderen Bewertungen gut sind, mit + und ++ zu kennzeichnen, Ergebnisse an denen gearbeitet werden sollte aber nicht mit -. Eine praktikable Variante ist, diese mit AP (Action Points) zu kennzeichnen.
- Achten Sie im 360°-Feedback auf „Trends“, die Sie in der Auswertung erkennen. So könnte sich zum Beispiel das Thema „Wertschätzung“ oder „Überforderung“ oder „Kommunikation“ usw. durchziehen – und/oder eine unterschiedliche bzw. gleiche Sichtweise von verschiedenen Bewertungsgruppen.
- Vor der Besprechung der Ergebnisse ist es hilfreich, die Führungskraft darauf hinzuweisen, dass in der Regel die Bewertung durch die Mitarbeiter/innen unter der eigenen Bewertung liegt (im Durchschnitt 20%).
- Der Führungskraft Angst, Ärger nehmen: *„Die Ergebnisse sind kein Glücksspiel, wo Sie etwas gewinnen oder verlieren. Sie ändern nichts an der Ist-Situation. Nur dass Sie es jetzt wissen und damit etwas tun können.“*
- Wird nur eine Potentialanalyse gemacht, hat es sich als zielführend erwiesen, im Coaching dann die Einzelfragen des Tests als Coachingfragen zu stellen – um konkrete Handlungsmöglichkeiten herauszuarbeiten.
- Achten Sie auf Parallelverläufe versus Scherenverläufe bei den Auswertungen (besonders bei den Mittelwerten). Diese sagen viel darüber aus, wie ähnlich oder unähnlich die Führungskraft erlebt wird – auch wenn es auf unterschiedlichem Niveau ist.
- Verwenden Sie für gute Ergebnisse genau so viel Zeit wie für Entwicklungsfelder! Empfehlenswert ist, gute Ergebnisse auch auf die konkrete Handlungsebene zu bringen: *„Wie machen Sie das genau“?* Ansonsten würden Sie die Grundlogik von Positive Leadership im Auswertegespräch selbst nicht anwenden.
- Bei der Potentialanalyse: Vergessen Sie nicht, dass die Benchmarkergebnisse Selbsteinschätzungen von anderen Führungskräften sind und keine „Wahrheiten“. Wenn Ihr Coachee insgesamt eine schlechtere Bewertung hat, kann das mehrere Gründe haben, z. B. sehr kritische Selbsteinschätzung, grundsätzliche Hemmnisse in der Unternehmenskultur, mangelndes Rollenverständnis, usw. Arbeiten Sie daher mit kleinen Schritten, egal auf welchem Niveau Sie starten.
- *„Quick Wins“* sind wichtig! Bereits am Ende des Auswertegesprächs soll die Führungskraft erste konkrete Ideen haben, was er/sie ausprobieren kann.
- Bauen Sie nachfolgende Coachings auf den Ergebnissen auf. Die Entscheidung, was fokussiert wird, trifft die Führungskraft. Es hat sich in der Praxis als Erfolg erwiesen, der Führungskraft auch einzelne Techniken zu zeigen und als „Aufgabe“ mitzugeben.
- Wird ein Aspekt von der Führungskraft selbst als hoch und von einer anderen Gruppe als niedrig eingeschätzt, kann es auch sein, dass dieser Teil zu wenig sichtbar gemacht wird. Besonders auch, wenn die niedrige Einschätzung vom eigenen Vorgesetzten oder von Kollegen kommt: Arbeiten Sie im Coaching an Strategien der Sichtbarmachung und machen Sie die Bedeutung des Selbstmarketings klar.