



Fachartikel: flow coaching - Einblicke und Beispiele

:: Autor: Werner Morfeld, flow consulting gmbh

:: Die Namen in diesem Artikel sind geändert. Ebenso sind einige Fakten gekürzt oder verändert. So wird Vertraulichkeit und Wettbewerbsschutz gewährleistet.

:: Dieser Fachartikel unterliegt dem Urheberrecht. Er darf weder reproduziert noch wieder verwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme dieses Artikels in elektronische Datenbanken und Vervielfältigung auf CD-ROM. Die Verbreitung ist nur mit schriftlicher Genehmigung der flow consulting gmbh gestattet.

:: Copyright: flow consulting gmbh

:: Celle, im November 2006



flow coaching – Einblicke und Beispiele

Anlässe von Coaching für Führungskräfte

Oft reichen die klassischen Qualifizierungsformen wie Seminarlernen, Projektlernen, Mentoring, Job-Rotation usw. nicht aus, um Führungskräfte wirksam auf ihre Aufgaben und ihre Verantwortung vorzubereiten bzw. sie in spezifischen Anforderungen zu unterstützen.

In der Praxis von flow consulting zeigen sich vor allem sechs unterschiedliche Anlässe, in denen Coaching Sinn macht:

1. Qualifizierung

Bei jungen Führungskräften kann der Aufbau und die Erweiterung der notwendigen Führungskompetenzen mit Hilfe von Coaching schneller vorangetrieben werden.

2. Krise/Konflikt

Existiert eine Krise oder ein Konflikt (in der Person, Situation oder Organisation begründet), kann ein Coaching hilfreich sein, damit die Führungskraft diese Krise besser bewältigen kann.

3. Orientierung

Befindet sich die Führungskraft in einer Orientierungsphase, kann ein Coaching Unterstützung bei der Weichenstellung bieten.

4. Überforderung

Wenn die Führungskraft in der Bewältigung ihrer Aufgaben überfordert ist, kann ein Coaching im Sinne einer gut verstandenen Personalentwicklungsmaßnahme die Führungskraft unterstützen, ihre Aufgaben erfolgreich zu meistern.

5. Positionswechsel

Steht ein Wechsel der Position an, muss die Arbeit entlang neuer Strukturen organisiert werden. Coaching kann durch gezielte Reflexion, evtl. ergänzt mit Fachberatung, den erfolgreichen Start für diese Herausforderung beschleunigen.

6. Change-Projekt

Wenn Führungskräfte mit der Steuerung und Gestaltung von Veränderungsprojekten zu tun haben, ist ein Coaching durch einen Berater, der in der Umsetzung von Change-Projekten erfahren ist, eine sinnvolle Maßnahme. Das Gelingen des Change-Projektes kann so sichergestellt werden.

Man darf aber die Möglichkeiten von Coaching-Maßnahmen nicht überschätzen. Coaching kann Probleme, die in der Organisation liegen, nicht beseitigen. Deshalb schlagen wir nach den Vorgesprächen je nach Fall als Alternative auch andere Interventionsformen (Jobrotation, Aufgabenverlagerung, Teamentwicklung, Strategieworkshop, Strukturveränderung, Outplacement usw.) vor. Das Coaching wird entweder von der zu coachenden Führungskraft direkt beauftragt (Executive Coaching) oder vom Vorgesetzten bzw. Personalleiter.



Ziele beim Coaching

Die Ziele des Coachings beziehen sich direkt auf den Coaching-Anlass: Führungskompetenzen ausbauen (1), die Krise bewältigen (2), neue Orientierung finden (3), Überforderung abbauen (4), schnelle Einarbeitung in die neue Position gewährleisten (5), den Veränderungsprozess erfolgreich gestalten (6).

Darüber hinaus achten wir bei der Durchführung eines Coachings darauf, unabhängig vom Anlass, dass zwei Ziele zusätzlich erreicht werden:

a) Die Selbst-Steuerungsfähigkeit der Führungskraft ausbauen.

Eine Führungskraft darf sich nicht zurücklehnen und nur die Vorschläge des Coachs umsetzen. Ein Coach ist kein Ersatz-Manager. Die Führungskraft muss durch das Coaching in die Lage versetzt werden, sich selbst zu reflektieren, alle Handlungen und die Auswirkungen dieser Handlungen zu beobachten, neue Handlungsperspektiven zu gewinnen und die Führungsperformance kontinuierlich auszubauen. Dabei kann ein Berater oder Coach je nach Situation ein guter Sparringspartner sein, kann Reflexionshilfe bieten oder kann Fachexpertise und methodische Vorschläge einbringen. Das Ziel ist also neben der kurzfristigen konkreten Hilfe auch eine mittelfristige Stärkung der Führungsperformance.

b) Die Einbindung in den unternehmerischen Kontext sicherstellen.

Im Coaching können durch die Herstellung einer notwendigen vertraulichen Beziehung zwischen Coach und Coachee die unterschiedlichsten Themen angesprochen werden. Dabei können auch persönliche Themen, Hindernisse oder Potenziale bearbeitet werden. Doch darf dabei die Unternehmenswirklichkeit und die Unternehmensstrategie nicht ausgeblendet werden. Es geht nicht nur um das individuelle Ziel bzw. Interesse einer einzelnen Führungsperson. Es geht beim Coaching immer auch um die Einbindung der Coaching-Themen in ein strategisches Gesamtziel einer Abteilung oder eines Unternehmens. Deshalb bringen wir in ein Coaching diese Fragestellungen von uns aus ein, falls die Führungskraft das ausblendet.

Das Vorgehen

In der Regel verläuft das flow coaching in 6 Phasen:

1. Kontraktgespräch mit Auftraggeber des Coachings und Coachee

Wenn der Coachee den Auftrag selbst erteilt, wird das Kontraktgespräch mit dem Coachee geführt. Gelegentlich kann es sinnvoll sein, trotzdem den Vorgesetzten oder einen anderen Promotor innerhalb der Organisation in den Kontrakt einzubinden. Wenn der Auftrag vom Personalleiter, dem direkten Vorgesetzten oder einer anderen Person erteilt wird, findet das Kontraktgespräch zu dritt statt. Alternativ werden zwei Gespräche geführt, eines mit dem Auftraggeber und ein anschließendes Gespräch mit dem Coachee.



In dem Kontraktgespräch wird die Ausgangslage beschrieben, die Ziele für das Coaching werden definiert, der Umfang wird festgelegt, die Vertraulichkeit wird besprochen (was erfährt der Auftraggeber, was bleibt vertraulich?), die Erfolgskenngrößen werden festgelegt und die erste Coaching-Sitzung wird fixiert. An dieser Stelle wird ebenfalls geklärt, ob die Passung von Coach zu Coachee gegeben ist, was eine notwendige Voraussetzung für ein erfolgreiches Coaching darstellt. Falls aus unserer Sicht das angepeilte Coaching nicht die richtige Maßnahme ist, weisen wir den Auftraggeber darauf hin und raten im Bedarfsfalle zu einer anderen geeigneten Maßnahme.

2. Coaching-Start

In der ersten Coaching-Sitzung werden Ausgangslage, Anlass und die dahinterliegenden Probleme tiefergehend analysiert. Dabei werden jeweils passende Coaching-Methoden und -Instrumente verwendet. Aufgrund dieser Problemanalyse werden erste Lösungen entwickelt, aus denen sich Handlungsansätze ergeben. Gute Erfahrungen haben wir gemacht, wenn bereits vor der ersten Coaching-Sitzung die Potenzialanalyse Power-Potential-Profile® durchgeführt und in der ersten Sitzung ausgewertet wird. Die erste Coaching-Sitzung dauert in der Regel einen ganzen Tag, mindestens einen halben Tag.

3. Durchführung der Potenzialanalyse Power-Potential-Profile®.

Die Potenzialanalyse Power-Potential-Profile® wird durch die Beantwortung eines passwortgeschützten Fragebogens im Internet realisiert. Der Coachee nimmt sich ca. 40 Minuten Zeit, um alle Fragen zu beantworten. Im Rahmen des Power-Potential-Profile® kann zusätzlich eine Fremdeinschätzung vom Vorgesetzten oder ein 360-Grad-Feedback erhoben werden. Jeder Fremdeinschätzer benötigt ca. 10 Minuten Zeit für die Beantwortung der Fragen, ebenfalls per Internet. Es gibt zwei Versionen dieser Analyse, für Führungskräfte (Leadership) und für Mitarbeiter im Verkauf (Sales). Das Ergebnis der Analyse wird in der ersten oder zweiten Coaching-Sitzung besprochen. Der Vorteil dieser Analyse liegt darin, dass der Coach gemeinsam mit dem Coachee schneller Zugang zu den für die Person relevanten Schlüsselthemen findet. Mit der Bearbeitung dieser Schlüsselthemen erhält das Coaching eine höhere Wirksamkeit und die Coaching-Ziele können schneller erreicht werden. (Weitere Informationen zum Power-Potential-Profile® lesen Sie im Internet unter www.flow.de im Themenbereich Leadership oder unter www.powerpotentialprofile.de.)

4. Lösungsansätze in der Praxis umsetzen

Die Handlungsansätze, die in den ersten Coaching-Sitzungen erarbeitet wurden, werden vom Coachee in der Praxis umgesetzt. In der Regel hält der Coach den telefonischen Kontakt mit dem Coachee, so dass sofort Durchführung, Wirkungen und Schwierigkeiten dieser geplanten Lösungs-Interventionen am Telefon reflektiert werden können.

5. Weitere Coaching-Sitzungen

Das flow coaching zeigt in der Regel bereits nach der ersten Sitzung mit Dauer von einem halben oder ganzen Tag eine positive Wirkung. Je nach Zielsetzung



kann bereits eine einzige Sitzung ausreichend sein. Wenn eine längere Begleitung sinnvoll ist, werden kurze Coaching-Abschnitte mit Dauer von 1 bis maximal 5 Sitzungen beauftragt. Nach jedem Abschnitt wird neu entschieden, ob das Coaching fortgesetzt werden soll. Die Folgesitzungen werden meistens in einem Rhythmus von 2 bis 8 Wochen realisiert.

Wir arbeiten beim Coaching nicht stundenweise, sondern immer mit mindestens einem halben Tag pro Sitzung, fast immer fern ab des eigenen Büros und Arbeitsplatzes. So können mit genügend Ruhe und Distanz vom operativen Geschäft die grundlegenden Fragen besser erörtert werden. Damit gelingt die Stärkung der Eigenverantwortung besser als bei Sitzungen mit lediglich 1 Stunde Dauer.

6. Auswertung der Ergebnisse mit Auftraggeber und Coachee.

Zum Abschluss des Coachings werden die Ergebnisse (mit Ausnahme der vertraulichen Themen) dem Auftraggeber vorgestellt. So erhält er die notwendigen Informationen über die Zielerreichung. Diese Form von Transparenz unterstützt die Integration der Maßnahme in die zentralen strategischen Abteilungs- oder Organisationsziele. Sofern der Vorgesetzte der Auftraggeber ist, erhält dieser durch diese Information die Chance, als Mentor den Entwicklungsprozess der Führungskraft weiter zu unterstützen.

Coaching-Ansatz und Methoden

Unsere Methoden, die wir in den Coaching-Sitzungen einsetzen, richten sich nach Anlass und Zielsetzung des Coachings und werden angepasst an das Ergebnis der Potenzialanalyse.

Entscheidend für den Erfolg eines Coachings ist, neben der Bereitschaft des Coachees zur Mitarbeit, die Kompetenz und Erfahrung des Coachs und die richtige Methodenauswahl.

Von daher ist es erforderlich, dass der Coach eine übergreifende Kompetenz besitzt und sich nicht nur einer einzigen Methodenschule verschreibt. Wir integrieren pragmatisch die notwendigen Methoden und bedienen uns der wirksamen Konzepte. Zwei Grundprinzipien leiten dabei unser Handeln:

1. Wir stützen die Stärken.

Wir arbeiten ressourcen- und lösungsorientiert. Es kann gelegentlich sinnvoll sein, die Ursachen von Problemen in der langen Biographie eines Menschen nachzuvollziehen und zu klären. Doch wenn es nicht um Therapie geht, sondern um Coaching, ist dieser Weg oft der Falsche. Wenn wir dagegen die Ressourcen wecken, die in jedem Menschen vorhanden sind, erreichen wir schnellere und bessere Resultate. Dann startet ein Erfolgskreis (Fähigkeiten entdecken - Fähigkeiten einsetzen - Wirkung erzielen - neue Fähigkeiten entdecken usw.), der schneller eine positive Entwicklung anstoßen kann. Gleichzeitig weisen wir aber auch deutlich auf die Risiken, Scheuklappen, blinden Flecken und Probleme einer Führungskraft hin. Denn nur durch die Wahrnehmung dieser Hindernisse sind Menschen in der Lage, neue Erfolg versprechende Wege auszuprobieren und



langanhaltend umzusetzen. Falls bestimmte Themen nur durch eine psychotherapeutische Therapie bearbeitet werden können, führen wir diese nicht selbst durch, sondern empfehlen die Umsetzung durch entsprechende Fachkräfte.

2. Wir führen ausgeblendete Perspektiven ein.

Ein Coaching kann für viele Situationen hilfreich sein. Doch eine Coaching-Maßnahme kann, falsch realisiert, auch sehr problematisch sein und mehr Probleme schaffen als lösen. Denn ein Coaching ist eine Maßnahme, an der nur zwei Menschen beteiligt sind. Wenn diese nun isolierte, von den Organisationszielen abgekoppelte Interventionen durchspielen, die Interessen und Perspektiven von anderen Beteiligten ausblenden oder einseitig interpretieren, führt das Coaching eher zu einer Verengung der Handlungsspielräume und zu kontraproduktiven Lösungen. Deshalb ist es unserer Auffassung nach die Verantwortung eines Coachs, die vom Coachee ausgeblendeten Perspektiven in das Coaching einzuführen. Hier einige Beispiele von Ausblendungen:

- Das Prinzip: ‚Ich habe keinen Einfluss.‘
Der Zusammenhang der eigenen Handlungen auf andere Personen bzw. auf das System wird negiert.
- Das Prinzip: ‚Das hat nichts mit mir zu tun.‘
Der eigene Anteil an den geschaffenen Problemen wird negiert.
- Das Prinzip: ‚Ich will nur wissen, was ich tun soll.‘
Die Verantwortung für das eigene Führungshandeln wird abgegeben.
- Das Prinzip: ‚Daran lässt sich nichts ändern.‘
Komplexität in Wirkungszusammenhängen wird reduziert auf scheinbar absolute Tatsachen.
- Das Prinzip: ‚Die Dinge sind so, wie ich sie sehe.‘
Die Perspektiven von anderen Beteiligten werden negiert. Die eigene Meinung wird als absolut gesetzt.

Unsere Coachs beherrschen eine Vielfalt an Methoden und sie setzen diese gezielt ein. Entscheidend ist es, dass die jeweils richtige Methode ausgewählt wird. Zur Veranschaulichung listen wir hier eine kleine Anzahl an Coaching-Methoden auf:

a) Der Coaching-Dialog

Die wichtigste Interventionsform im Coaching ist der Dialog: Aktiv zuhören, Fragen stellen (auch sehr ungewöhnliche), Meinungen austauschen, neue Perspektiven einführen, konfrontieren, den Spiegel vorhalten, in die Rolle von weiteren Beteiligten schlüpfen, Argumente relativieren oder verstärken, Lösungen entwickeln, Gedankengänge entlocken usw.

Das hört sich vielleicht simpel an, doch der Erfolg eines Coachs ist nicht davon abhängig, wie viel methodische Abwechslung entsteht, sondern welche Wirkung erzielt wird. Für eine erfolgreiche Gesprächsführung braucht der Coach ein großes Repertoire an Fähigkeiten und Erfahrungen.



b) Fachberatung

Nicht nur Gespräch, Selbstreflexion, Analyse, Übungen und Lösungserarbeitung spielt im flow coaching eine Rolle, gelegentlich ist die gezielte Ergänzung durch Fachberatung erforderlich. Diese Expertise bringt der Coach selbst ein, z.B. durch seine Kenntnisse und Erfahrungen in der Branche, in einem bestimmten Fachthema oder in Form von Expertenwissen im Bereich des Change Managements. Es kann aber auch ein zusätzlicher Experte angefordert werden oder der Coach führt Recherchen durch bzw. beauftragt Studien, deren Erkenntnisse wiederum in den Coaching-Prozess einfließen.

c) Power-Potential-Profile®

Die Potenzialanalyse Power-Potential-Profile® wurde bereits oben kurz beschrieben. Mit dieser gründlichen Analyse, in die auch ein 360-Grad-Feedback integriert werden kann, werden sehr schnell die relevanten Themen an die Oberfläche geholt.

d) Reiss Profile™

Als Ergänzung zum Power-Potential-Profile® bietet sich eine Motivatorenanalyse an. Diese kann die Motivationsstruktur des Coachees aufschlüsseln. So können die intrinsischen Faktoren schnell beschrieben werden, die die Führungskraft in ihrem Handeln antreiben.

e) Organisations-Feedback

Mit Hilfe von Interviews von Mitarbeitern, Kollegen oder Vorgesetzten des Coachee, aber auch mit Analysen oder Feldbeobachtungen in der Organisation kann Feedback vom Berater eingeholt werden. Über diese Analysen eines externen Beraters kann die eigene subjektive Sichtweise des Coachees erweitert werden.

f) Beziehungsnetzanalyse

Mit Hilfe einer Beziehungsnetzanalyse wird das Beziehungsgeflecht deutlich, in dem sich die Führungskraft in der Organisation bewegt. Wer ist wichtiger Player, wer ist Promotor, wer ist isoliert, wer bremst? Zusammenhänge im Beziehungssystem werden deutlich und Schlussfolgerungen können abgeleitet werden.



g) Kräftefeldanalyse

Eine Kräftefeldanalyse bewertet Faktoren, die Einfluss auf ein Thema, ein Projekt oder eine Abteilung haben und ordnet diesen Faktoren positive, neutrale oder negative Wirkung zu. Die Steuerung dieser Kräfte kann dadurch besser geplant werden.

h) Reframing

Manchmal ist die Führungskraft in ihrem Gedankenmodell der Bewertung einer Situation gefangen. Hier hilft es, mit einem sogenannten Reframing den Bezugsrahmen der Bewertung zu verändern. So lassen sich manche Dinge in einem ganz anderen Licht neu betrachten. Ein Reframing muss sehr passgenau gesetzt werden, damit es wirkt und die mentale Landkarte für die nächsten Handlungen wieder öffnet.

i) Rollenübung

Rollenübungen können in unterschiedlicher Form realisiert werden. Manchmal schlüpft der Coach in die Rolle der Führungskraft und symbolisiert Muster im Verhalten. Der Coach kann aber auch in die Rolle eines nicht anwesenden Beteiligten schlüpfen und so eine Auseinandersetzung verdeutlichen. Ebenso kann der Coachee die Rolle von Kollegen, Vorgesetzten, Kunden, Partnern, Mitarbeitern usw. übernehmen. Elemente aus dem Psychodrama können diese Rollenübungen verstärken und das Erleben intensivieren.

j) Verhaltenstraining

Übungen aus dem Verhaltenstraining helfen, spezifische Verhaltensmuster zu trainieren, zu festigen und zu verankern. Die erfolgreiche Wiederholung von Verhaltensmustern, auch in simulierter Form, gibt Sicherheit und stärkt förderliche Automatismen.

k) Telefonisches oder E-Mail-Coaching

Neben den halb- oder eintägigen Coachingsitzungen kann der direkte Draht per Telefon oder E-Mail mit dem Coach erforderlich sein. So kann zeitnah eine Reflexion angeleitet oder Support gegeben werden.

l) Tagebuch / To-Do-Liste / Protokoll

Mit Hilfe eines Coaching-Tagebuches, einer To-Do-Liste oder eines Coaching-Protokolls werden Lernerkenntnisse festgehalten. Ein Gespräch, auch in einem Coaching, kann manchmal sehr flüchtig sein, wenn der Unternehmensalltag und die Routine wieder greift. Verhaltensmuster von Führungskräften im Unternehmensalltag sind durch die Praxis etlicher Jahre entwickelt und greifen von daher auch schnell wieder in die Verhaltensroutine des Coachee ein. Wenn einige Muster geändert werden sollen, braucht es Lernhilfen, Konsolidierungen, Wiederholungen, Verbindlichkeit und Konsequenz.



Prof. Dr. Harald Geißler hat die notwendigen Kompetenzen eines Coachs in einem Qualitätskatalog formuliert. Prüfen Sie bei dem Einsatz eines Coachs, ob diese Kriterien erfüllt sind.

Qualitätsanforderungen an einen Coach



Quelle: www.coaching-gutachten.de (Grafik nach Prof. Dr. Harald Geißler)

Folgende 6 Themenfelder hat Prof. Dr. Harald Geißler in einem Kompetenzprofil für Einzelcoaching ausführlich beschrieben:

1. Rahmen und Auftragsklärung
2. Klientenwahrnehmung
3. Umfeldberücksichtigung
4. Kommunikation und Beziehungsgestaltung
5. Prozess- und Ergebnisorientierung
6. Qualitätssicherung

In allen 6 Bereichen muss ein Coach umfassende Kompetenzen aufweisen, um in einem Coaching professionelle und wirksame Arbeit leisten zu können.

In der Tabelle auf der folgenden Seite lesen Sie eine verkürzte Fassung dieses Kompetenzprofils von Prof. Dr. Harald Geißler.

(Der Text ist angelehnt an die Veröffentlichung in der Zeitschrift *managerSeminare* Nr. 2/2005. Die vollständige Fassung lesen Sie unter www.coaching-gutachten.de.)



Qualitätskriterien Einzelcoaching (Kompetenzprofil Coach)

Rahmen- und Auftragsklärung

Der Coach ...

- hat differenziertes Hintergrundwissen über Coaching.
- kann bei der Auftragsklärung beurteilen, ob Coaching die richtige Maßnahme ist.
- beherrscht Methoden, mit denen er neben den geäußerten auch mögliche verdeckte Erwartungen und Ziele erkennen kann.
- beherrscht Methoden für die Entwicklung von Designs für Coaching-Settings, die der Klientenproblematik Rechnung tragen.
- beherrscht Techniken und Strategien für professionelle Verhandlungen.
- kann die Erfolgsaussichten eines möglichen Auftrags und Coachings sicher abschätzen.

Klientenwahrnehmung

Der Coach ...

- hat differenziertes Wissen über das Problemlösungs- und Problemvermeidungsverhalten, über Lernen und Persönlichkeitsentwicklung.
- kann die Äußerungen des Klienten einfühlsam und differenziert wahrnehmen.
- kann Fakten strukturieren und daraus begründete Hypothesen entwickeln.
- kann die entwicklungsfähigen Ressourcen des Klienten klar erkennen und sich ein differenziertes Bild von den Bedingungen machen, unter denen sie sich gut entfalten können.
- beherrscht Methoden, mit denen er im Klientengespräch seine Hypothesen prüfen kann.

Umfeldberücksichtigung

Der Coach ...

- hat ein differenziertes Managementwissen über die Bedeutung der Organisationsstruktur, -strategie und -kultur.
- kann klar erkennen, welche Fakten des organisationalen Umfeldes für die Problematik relevant sind.
- kann aus den ermittelten Informationen begründete Hypothesen entwickeln.
- beherrscht Methoden, mit denen er den Klienten unterstützen kann, sein Umfeld klar zu sehen.
- beherrscht Methoden, mit denen dieser ergründen kann, wie er von anderen gesehen und bewertet wird.
- beherrscht Methoden, mit denen er dem Klienten helfen kann zu ergründen, was in seinem Umfeld passieren würde, wenn er sich anders verhalten würde als bisher.

Kommunikation und Beziehungsgestaltung

Der Coach ...

- hat ein differenziertes Wissen über Kommunikation, klientenzentrierte und beratergeleitete Gesprächsführung.
- kann das Spannungsfeld zwischen Empathie und Analytik gut ausbalancieren.
- kann sich verbal und nonverbal auf das Verhalten des Klienten einstellen.
- kann ‚aktiv zuhören‘ und Fragetechniken als Diagnose- und Interventionstools einsetzen.
- kann seine Gedanken verständlich vermitteln und visualisieren.

Prozess- und Ergebnisorientierung

Der Coach ...

- beherrscht Methoden, mit denen er den Klienten bei der Klärung seiner Coaching-Ziele und der Identifizierung, Umsetzung und Erfolgsüberprüfung Problem lösender Schritte unterstützen kann
- kann dem Klienten Orientierung geben, indem er z.B. eine Standortbestimmung vornimmt.
- kann Tests und Potenzialanalyse-Verfahren beurteilen und als Diagnose- und Interventionstool einsetzen.
- kann erkennen, wann es sinnvoll ist, dem Klienten Problem lösende Tipps zu geben, und beherrscht Methoden, ihm zu helfen, diese kritisch zu prüfen.
- kann die mentalen Konstruktionen des Klienten kritisch konfrontieren.
- kann Feedback über seine Stärken, Schwächen und Potenziale geben.

Qualitätssicherung

Der Coach ...

- hat differenziertes Wissen über die Coaching-Ansätze.
- hat die wirtschaftliche Freiheit und Selbstverpflichtung, Aufträge abzulehnen, wenn die Erfolgschancen zweifelhaft sind.
- hat den Selbstanspruch, jede Sitzung systematisch zu dokumentieren und auszuwerten.
- kann entscheiden, wann er eine Supervision, kollegiale Unterstützung oder Weiterbildung in Anspruch nehmen muss.
- hat eine klare Vorstellung von seinen Werten, Lieblingshypothesen und -interventionen und auch davon, wann und wie er in seiner Arbeit durch Übertragungen und Projektionen gefährdet ist.
- pflegt Netzwerke und beobachtet den Coachingmarkt, um sich mit neuen Entwicklungen auseinandersetzen zu können.



Coaching-Beispiele

Die Schilderung der folgenden drei Coaching-Beispiele ist eher kurz gehalten, darüber hinaus sind die Namen, Organisationen und Personen geändert. Es sind lediglich Ausschnitte aus dem Coaching skizziert. Damit erhalten wir die Vertraulichkeit der Coachees. Sie erhalten gleichwohl einen Einblick in den möglichen Ablauf eines flow coachings.

Beispiel 1 – Change-Prozess auch gegen Widerstand

Branche: Maschinenbauindustrie

Anlass: Change-Projekt

Auftraggeber: Vertriebsleiter Herr Müller (Coachee selbst)

Umfang: 3 Sitzungen à 1 Tag, inkl. Kontrakt und Auswertungsgespräch

Ausgangslage: Der Vertrieb des Unternehmens steht kurz vor der Umstrukturierung. Der Vertriebsleiter ist der maßgebliche Treiber dieser Change-Maßnahme. Die Kundenstruktur verändert sich, es gibt immer mehr Ansprechpartner auf der internationalen Ebene. Die Einkaufsgespräche werden stärker über die Zentrale geführt. Es schalten sich neben den Ingenieuren bei den Kunden immer häufiger die Einkaufsabteilungen ein. Die Struktur des Vertriebs des Unternehmens soll diesen Bedingungen angepasst werden. Das bedeutet u.a. die Änderung von einer regionalen Zuordnung hin zu einer Kundenzuordnung sowie eine engere Verzahnung der Arbeit des Außendienstes mit den kaufmännischen Abteilungen bzw. dem Innendienst.

Zielsetzung: Der Vertriebsleiter wollte sich über das Coaching Know-How zur Steuerung dieses Change-Projektes einholen. Er wollte die durchgeführten Schritte mit einem Change-Profi reflektieren. Darüber hinaus wollte er das Projekt nutzen, um seine Führungskompetenzen auszubauen und mehr über seine Führungspersönlichkeit zu erfahren.

Methoden: Coaching-Dialog, Power-Potential-Profile®, Reiss Profile™, fachliche Inputs zum Thema Change-Management, Konfrontationsübungen, Beziehungsgeflechtsanalyse, Kräftefeldanalyse, To-Do-Liste mit Meilensteinen

Ausgewählte inhaltliche Aspekte: Das Coaching wurde durch die Kombination der persönlichen Lernelemente (Feedback, Konfrontationsübungen, Power-Potential-Profile®, Reiss Profile™) mit dem Planen und Reflektieren der Schritte im Change Management in seiner Wirkung sehr effektiv. So hat z.B. die Analyse des Power-Potential-Profile® ergeben, dass Herr Müller ein sehr innovativer Mensch ist, der viele Projekte anstößt, andere inspirieren kann und seine Mitarbeiter auf den angepeilten Weg mitnehmen kann. Genau das war auch im Change-Prozess zu sehen: zu Beginn des Prozesses konnte Herr Müller viele Mitarbeiter von der Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit überzeugen und er gewann viele Mitstreiter, die das Projekt aktiv unterstützten. Doch auf der anderen Seite zeigte die Analyse auch, dass Herr Müller selten die Energie aufbringt, die begonnenen Projekte



konsequent bis zum Ende durchzusetzen. Wenn er ein Projekt kurz angeschoben hat, wird ihm das sehr schnell belanglos. Viel lieber springt er dann auf das nächste Projekt. Dieses Problem zeigte sich auch im Laufe des konkreten Projektes. Nachdem die ersten Ziele vermittelt waren, dachte Herr Müller, nun lief alles von allein weiter. Er kümmerte sich inzwischen schon wieder um andere Dinge. Doch ein Change-Projekt läuft selten von allein. Es ergaben sich immer mehr Schwierigkeiten in der Umsetzung, die Herr Müller mit der leichten Hand wegwischte. Die Mitarbeiter aber, die diese Schwierigkeiten hautnah bei den Kunden miterlebt hatten, zeigten allmählich erste Frustrationen. Sie hatten das Gefühl, dass ihre Vorschläge und die Schilderung ihrer Schwierigkeiten nicht mehr ernst genommen wurden und sahen den Erfolg des Projektes ernsthaft gefährdet.

Herr Müller hat im Coaching zuerst sehr viel über Grundprinzipien des Change Management gelernt und hat sehr schnell viele der im Coaching geplanten Schritte umgesetzt. Doch dass er nicht genügend Konsequenz bis zum Ende zeigt, wollte er zuerst nicht einsehen. Durch die Ergebnisse der Analysen Power-Potential-Profile® und Reiss Profile™, die der Coach durch Konfrontationsübungen verstärkt hatte, ließ er es dann zu, dieses Lernthema zumindest als Hypothese anzunehmen. Der Coach stellte u.a. die Frage: „Nehmen wir mal an, es wäre so, wie die Analysen zeigen, wie würde sich dann Ihr Verhalten auswirken?“

Mit Hilfe dieser Hypothese ließ sich Herr Müller auf das Experiment ein, dieses Thema in seinem engsten Mitarbeiterkreis zu diskutieren. So führte er im Rahmen des Change-Projektes eine Reflexionsrunde durch, bei der er diese Hypothese prüfen wollte. Er fragte seine Mitarbeiter: „Wie schätzen Sie ganz offen die Lage ein: Dass wir immer mehr Widerstand gegen das Change-Projekt bekommen und die Schwierigkeiten in den letzten Monaten von vielen als unlösbar definiert werden, liegt das auch daran, dass ich persönlich meine Zeit bereits stärker dem Folgeprojekt widme?“ Im Coaching berichtete Herr Müller von den Antworten seiner Mitarbeiter. Es entstand eine zuerst sehr vorsichtige, dann immer offener geführte Diskussion im Mitarbeiterkreis. Da Herr Müller sich nicht rechtfertigte und alle Antworten zuließ, wurden die Mitarbeiter immer deutlicher. Herr Müller musste sich anhören, dass er sich selbst um viele Themen nicht mehr gekümmert hatte. Er hatte sich sogar an eigene Commitments, die er abgegeben hatte, nicht gehalten. Daran konnte er sich schon gar nicht mehr erinnern. So sollte er z.B. zu einem bestimmten Thema die Rückendeckung vom Vorstand holen. Dies hatte er versäumt, als unwesentlich abgetan und dementsprechend verdrängt. Doch das Thema schwebte immer noch in der Luft. Die Vorstände hatten bereits Entscheidungen gefällt, die kontraproduktiv zu den Zielen des Projektes liefen. Dieses Feedback war ein Schlüssel im Coaching bezüglich der Führungskompetenzen von Herrn Müller. Es wurde für ihn der persönliche wichtigste Lernpunkt. Er war nun bereit, an diesem Thema intensiv zu arbeiten.

Ergebnis: Das Change-Projekt ist inzwischen erfolgreich umgesetzt. Die erhofften Ergebnisse sind zu erkennen. Herr Müllers Ansehen im Unternehmen ist deutlich gestiegen, da er der wichtigste Promotor dieses erfolgreichen Projektes war. Er hat nun den nächsten Karriereschritt getan und ist auf internationaler Ebene in verantwortlicher Position tätig.



Beispiel 2 – Vorbereitung auf neue Position mit Turnaround-Aufgabe

Branche: Hotellerie

Anlass: Positionswechsel

Auftraggeber: Geschäftsführung / Management der Hotelgesellschaft

Umfang: 1 Kontraktgespräch mit dem Auftraggeber, 1 Coaching-Termin mit Auftraggeber und Coachee (Hoteldirektor) gemeinsam, 1 Coaching-Termin mit Coachee, 1 Auswertungsgespräch mit Auftraggeber, Coach und Coachee.

Ausgangslage: Ein Standort der Hotelgesellschaft schreibt seit einigen Jahren rote Zahlen. Mehrere Workshops mit dem Führungsteam des Hotels haben keine Verbesserung der Situation gebracht. Die Durchsetzung der vereinbarten Maßnahmen vor Ort mit dem jetzigen Hoteldirektor und dem Abteilungsteam gelingt nicht. Deshalb wird die Entscheidung getroffen, die Position des Hoteldirektors neu zu besetzen. Es wird ein neuer Hoteldirektor gesucht, der den Umschwung schaffen soll. Ein Assessment mit Mitarbeitern innerhalb der Hotelgesellschaft zeigt Alternativen für die Besetzung der Hoteldirektion auf. Herr Müller, bereits Mitarbeiter in der Hotelgesellschaft, wird als Potenzialträger (Talent) in diesem Assessment identifiziert. Ihm wird zugetraut, den Problembetrieb zu übernehmen und den Turnaround zu schaffen. Allerdings ist dies die erste Aufgabe dieser Größenordnung für Herrn Müller. Von daher entscheidet sich das Management, Herrn Müller beim Start dieser Aufgabe mit einem Coaching zu unterstützen.

Zielsetzung: Das Gelingen des Turnaround soll durch das Coaching abgesichert werden. Herrn Müller soll die Problemanalyse erleichtert werden. Die ersten Maßnahmen, die Herr Müller vornimmt, sollen mit Hilfe eines Coachs reflektiert und abgestimmt werden. Herr Müller soll über dieses Coaching die für ihn neue Herausforderung gut bewältigen. Er soll seine Führungsfähigkeiten für diese Aufgabe schnell entwickeln. Der Turnaround muss schnell erreicht werden, es besteht ein hoher Druck seitens der Finanzgeber. Deshalb müssen die ersten Interventionen von Herrn Müller sofort greifen.

Methoden: Coaching-Dialog, Feedback zu Stärken-Schwächen-Profil aufgrund Assessment, Mystery-Shopping im Hotelbetrieb, Beziehungsgeflechtsanalyse, Kräftefeldanalyse, Strukturveränderung, Projektplan, To-Do-Liste mit Meilensteinen, Telefonisches Coaching

Kontraktgespräch und vorbereitende Analyse: Nach dem Kontraktgespräch mit dem Auftraggeber (dem Geschäftsführer der Hotelgesellschaft) wird vereinbart, eine gründliche Problembeschreibung vorzunehmen wird. Herr Müller soll sich vor dem ersten Coaching-Termin einen ersten eigenen Eindruck von dem Hotelbetrieb verschaffen. Der Coach soll durch ein Mystery-Shopping zusätzliche Informationen zur jetzigen Service-Situation gewinnen. Die bisherige Entwicklung des Hotels inkl. der Umfeldanalyse (Zahlen, Kundenstruktur, bisherige Interventionen, Auswirkungen dieser Interventionen, Marktdaten usw.) bringt der Geschäftsführer selbst ein. Diese umfangreiche Analyse der Ausgangslage ist wichtig, damit die Problembeschreibung möglichst umfassend gelingt. Wenn man



die Ausgangslage ausschließlich durch den Geschäftsführer beschreiben lässt, kommt dementsprechend nur das in den Blick, was bisher an Daten vorliegt. Dadurch, dass sich der neue Hoteldirektor einen eigenen Blick verschafft, kann er seine Analysefähigkeit unter Beweis stellen und seine eigene Interpretation der Lage darstellen. Seinen persönlichen Eindruck hat sich Herr Müller durch Beobachtung vor Ort und durch viele Gespräche mit Abteilungsleitern, mit Mitarbeitern, mit Kunden und Gästen verschafft. Selbstverständlich hat er sich auch in die vorliegenden Daten eingearbeitet. Es war für ihn wichtig, zu diesem Zeitpunkt noch keine Personal-Entscheidungen zu treffen oder Abläufe zu ändern. So hat er z.B. die verschiedenen Meetings laufen lassen wie bisher und lediglich beobachtet, wie die Abteilungsleiter ihre Meetings führen. Der Coach führte ein Mystery-Shopping durch und brachte damit ergänzende Aspekte aus Sicht der Gäste/Kunden in die Analyse ein.

Erste Coaching-Sitzung: Die erste Coaching-Sitzung fand zu dritt statt: Coach, Herr Müller und der Geschäftsführer. Manche bezeichnen solch eine Sitzung eher als Beratung. Doch für uns gehört dies unmittelbar zum Coaching dazu. Der Geschäftsführer kennt die Vorgeschichte des Hotels am besten, er kann in dieser ersten Sitzung seine Ziele verdeutlichen und die Analyse unterstützen. Die Erkenntnisse der Problemanalyse durch Herrn Müller, den Geschäftsführer und den Coach wurden zusammengefasst und interpretiert. Der Geschäftsführer hat sich wie verabredet bei der Entwicklung von Lösungsvorschlägen zurückgehalten. Dies wäre kontraproduktiv zur Entwicklung des Führungspotenzials von Herrn Müller gewesen. Denn nicht der Geschäftsführer soll das Hotel managen, sondern Herr Müller selbst. Von daher braucht er auch einen gewissen Spielraum an Entscheidungsmöglichkeiten. Neben der Zusammenfassung dieser Erkenntnisse wurde eine Beziehungsnetzanalyse durchgeführt. Mit Hilfe dieser Analyse wurde den Beteiligten klar, welche informellen Netzwerke zwischen den Mitarbeitern bestehen. Dabei erkannte der Coachee die fördernden und die hemmenden Netzwerke. Diese erste Coaching-Sitzung dauerte einen guten halben Tag (von 8 Uhr bis 14 Uhr)

Zweite Coaching-Sitzung: Die zweite Coaching-Sitzung wurde sofort am gleichen Tag realisiert (von 16 Uhr bis 23 Uhr). Der Geschäftsführer verließ dazu den Raum. Jetzt arbeiteten nur noch Herr Müller und der Coach. Aufgrund der Beziehungsnetzanalyse wurden Schlussfolgerungen getroffen, um einen positiven Switch innerhalb der Abteilungsleiter zu gewährleisten. Der Einfluss auf die Netzwerke wird über Schlüsselpersonen gesteuert. Wer kann als Unterstützer für den Turnaround-Prozess gewonnen werden? An welcher Schlüsselstelle werden neue Mitarbeiter gebraucht? Mit welchen Maßnahmen wird das Haus sehr schnell stabilisiert? An welcher Stelle ist der Hebel für eine kurzfristige Wirkung am größten? Die Auseinandersetzung mit diesen und weiteren Fragen führt auf der einen Seite zu einer konkreten To-Do-Liste, auf der anderen Seite wird das strategische Denken von Herrn Müller weiterentwickelt.

Dritte Coaching-Sitzung: Die To-Do-Liste wurde gemeinsam mit dem Geschäftsführer abgestimmt. Dies geschah bereits am Folgetag. Wo braucht Herr Müller Unterstützung vom Management? Welche Entscheidung kann er nicht allein treffen?



Durch die Anwesenheit des Geschäftsführers konnten sofort auch solche Entscheidungen in die Wege geleitet werden, die nur die Geschäftsführung der Hotelgesellschaft treffen kann. Herr Müller versuchte an dieser Stelle, die Rückendeckung des Geschäftsführers für Maßnahmen einzufordern, die nicht kurzfristig, sondern eher mittelfristig wirken. Für einige Maßnahmen braucht Herr Müller Zeit, um sich ungestört als Führungskraft etablieren zu können. Er muss sich im Hause rasch als der anerkannte Chef positionieren.

Vierte Coaching-Sitzung: Am Nachmittag des zweiten Tages arbeiteten der Coach und Herr Müller ohne den Geschäftsführer weiter. Der erste Aktionsplan war abgesteckt. Jetzt ging es darum, dass Herr Müller seine eigene Führungsrolle vor dem Hintergrund seiner Stärken und Schwächen überprüfte. So gewinnt er eine Reflexionsfähigkeit, die ihm dabei hilft, sein eigenes Handeln kontinuierlich zu überprüfen und zu optimieren, auch nach dem Ende dieses Coachings. Es wurde mit einer Feedback-Analyse gearbeitet, Mentaltraining und eine kleine Rollenübung bereiteten Herrn Müller auf die nächsten Monate als Hoteldirektor vor.

Telefonisches Coaching: Nach den zwei Tagen intensiver Coaching-Arbeit wurden die nächsten Schritte durch eine telefonische Begleitung abgeleitet. Herr Müller hatte in den ersten Monaten kaum die Möglichkeit, eine Auszeit zu nehmen. Per telefonischer Begleitung durch den Coach wurden die Wirkungen der ersten Maßnahmen besprochen, auftretende Schwierigkeiten wurden diskutiert und neue Lösungen vereinbart.

Auswertungsgespräch: Nach einem halben Jahr fand mit dem Auftraggeber und Herrn Müller eine Auswertungssitzung statt:

- Welche Ergebnisse wurden bisher erzielt?
- Funktioniert der Aktionsplan?
- Wie entwickelt sich die Arbeitsmotivation bei den Mitarbeitern, welche Indikatoren für die Geschäftsentwicklung lassen sich erkennen?
- Welches Feedback erhält das Haus zum Wechsel in der Philosophie von Gästen und Kunden?
- Wie erlebt sich Herr Müller in seiner Rolle als Führungskraft?
- Welche Kompetenzen hat er erweitern können und wie ist er mit seinen Schwachstellen umgegangen?

Ergebnis: Zu Beginn des Coachings wurde angepeilt, dass nach einem halben Jahr die Voraussetzungen stehen müssen, um im dann folgenden halben Jahr wirtschaftlich mit einer positiven Tendenz arbeiten zu können. Doch es zeigten bereits im ersten halben Jahr alle Kennziffern einen deutlichen Aufwärtstrend. Darüber hinaus hat sich Herr Müller bereits erfolgreich als Hoteldirektor im Haus etablieren können. Er beweist einen strategischen Blick, kann seine eigene Arbeit gut reflektieren und fühlt sich inzwischen sehr sicher in der neuen Rolle. Deshalb wird beschlossen, dass keine weitere Coaching-Sitzung erforderlich ist. Im Bedarfsfall solle Herr Müller mit flow consulting Kontakt aufnehmen, um eine weitere gezielte Unterstützung zu erhalten.



Beispiel 3 – Orientierung als Unternehmer

Branche: Handel

Anlass: Orientierung

Auftraggeber: Inhaber und Geschäftsführer Herr Müller (Coachee)

Umfang: 12 Sitzungen mit ein- bzw. halbtägiger Dauer über einen Zeitraum von 2 Jahren, zwischen den Sitzungen telefonisches Coaching

Methoden: Coaching-Dialog, telefonisches Coaching, Kraftfeldanalyse, Beziehungsnetzanalyse, Fachberatung, Power-Potential-Profile®, Organisations-Feedback, Coaching-Protokoll

Ausgangslage: Ein alteingesessenes Handelsunternehmen mit ca. 600 Mitarbeitern nimmt die Unternehmensnachfolge in den Blick. Das Unternehmen wird von der Eigentümer-Familie geführt und hat ein kleines Management-Team auf der zweiten Ebene. Das Unternehmen blickt auf eine 50-jährige Erfolgsgeschichte zurück. In den letzten Jahren zeigen sich wegen des Wandels im Einkaufsverhalten der Verbraucher und im gleichzeitig massiver werdenden Wettbewerb neue Herausforderungen. Das Unternehmen muss einen angemessenen Kurswechsel vornehmen, um seine Überlebensfähigkeit zu sichern. Der jetzige Inhaber (Senior Müller) wird in 5 Jahren ausscheiden. Sein Sohn ist seit einem knappen Jahr in die Geschäftsführung eingestiegen, um zu klären, ob dies der richtige Job für ihn ist. Eigentlich hatte er eine andere Berufsperspektive. Doch er gibt dem Drängen des Seniors nach und lässt sich auf eine 3-jährige Testphase ein. Nach den ersten Monaten der Einarbeitungszeit beschließt Herr Müller Junior, sich durch einen Coach begleiten zu lassen.

Zielsetzung: Herr Müller möchte durch das Coaching einen unabhängigen Sparringspartner erhalten. Der Coach soll ihm auf der einen Seite helfen, die strategischen und operativen Entscheidungen zu reflektieren, damit sich Herr Müller schneller auf seine neue Aufgabe einstellen kann. Auf der anderen Seite möchte er mit Hilfe des Coachings seine Führungsfähigkeiten überprüfen und entwickeln. Das soll ihm dabei helfen, seine Entscheidung, ob er dauerhaft die Geschäftsführung übernimmt, fundiert zu treffen.

1. Phase: Vertrauensaufbau und Fachberatung: Der Beginn der Zusammenarbeit zwischen Coach und Herrn Müller stand vor allem unter dem Zeichen des Vertrauensaufbaus. Der Coaching-Dialog begann, viele Themen wurden vor allem unter dem Blickwinkel der Fachberatung besprochen. Dies half Herrn Müller vor allem in der Qualität seiner operativen Entscheidungen. Während der gemeinsamen Arbeit öffnete sich Herr Müller immer stärker seinem Coach gegenüber und so konnten in den späteren Sitzungen Themen angesprochen werden, die auf einer persönlicheren Ebene lagen und die für das Unternehmen mit der Preisgabe von sensiblen Daten verbunden waren. Für einen professionellen Coach ist es selbstverständlich, strengste Vertraulichkeit zu wahren. Doch gleichzeitig muss das Vertrauen bei jedem Kunden neu aufgebaut werden. Die Fachberatung bezog sich vor allem auf Themen aus der Branche (Marktentwicklung, Handelslandschaft, Wettbewerbssituation usw.). Dazu wurden



Fragen der Unternehmensführung und der Mitarbeiterführung geklärt und einige persönliche Fragen konnten besprochen werden. Die Coaching-Schritte entwickelten sich im Prozess der Zusammenarbeit.

2. Phase: Konfrontation: Der Coach konnte und musste von Sitzung zu Sitzung konfrontativer arbeiten. Diese konfrontativen Techniken halfen Herrn Müller, seine ausgeblendeten Schwächen wahrzunehmen und daran zu arbeiten. Das Power-Potential-Profile® gab Herrn Müller nicht nur einen neuen Blick auf seine persönlichen Stärken und seine Führungsfähigkeiten. Gleichzeitig erhielt er damit ein umfassendes Feedback zu seinem Führungshandeln von seinem Management-Team. Der Coach führte Organisations-Diagnosen durch, die Herrn Müller halfen, sein Unternehmen mit einer professionellen Außenbrille zu betrachten. Das Management und die Mitarbeiter wurden zu ihrer Einschätzung zum Unternehmen befragt, es wurden Mystery-Shoppings, ebenso eine Wettbewerbs- und eine Standort-Analyse durchgeführt. Ein Führungsworkshop mit dem gesamten Management-Team setzte neue Akzente. Wegen der stetig drückender werdenden finanziellen Situation rückte das Ziel der Ertragssteigerung in den Vordergrund.

3. Phase: Schlüsselthemen: Es zeigten sich drei Schlüsselthemen, die für ein Gelingen dieses Coachings dringend bearbeitet werden mussten:

- a) Die fehlende Konsequenz in der Umsetzung bei Herrn Müller; er zeigte sich zwar vielen Ideen und Methoden aufgeschlossen. Doch er entwickelte lieber eine Idee nach der anderen, als eine dieser Ideen konsequent umzusetzen. Ihm fehlte die notwendige Hartnäckigkeit, an einem Thema dranzubleiben, bzw. den Fokus auf ein zentrales Thema mit großer Hebelwirkung zu setzen und dieses mit aller Deutlichkeit bis in alle Ebenen und Details hinein umzusetzen.
- b) die mittelständisch sehr festgefahrene Unternehmenskultur; viele Mitarbeiter waren in alte Denkweisen langjährig eingeübt und beanspruchten sehr viel Überzeugungsarbeit, um bei dem vorsichtig eingeschlagenen Richtungswechsel des Unternehmens mitzuziehen.
- c) der sich allmählich herausbildende Konflikt mit dem Seniorchef; dieser ließ seinen Sohn zwar vieles ausprobieren, doch mischte er sich immer wieder in die Tagesentscheidungen unabgestimmt ein. So erhielten die Mitarbeiter viele widersprüchliche Informationen und es wurden zum Teil gegenläufige Entscheidungen getroffen.

4. Phase: Durchbruch: Nachdem diese Schlüsselthemen identifiziert worden waren und Herr Müller erkannte, dass er hier handeln musste, wurden folgende Interventionen vereinbart und durchgeführt:

Zu a) Konsequenz bei Herrn Müller: Mit Hilfe von Strategieworkshops wurden die Ideen und die Möglichkeiten der weiteren Unternehmensentwicklung ausgelotet. Wichtige Führungskräfte wurden an diesen Workshops beteiligt. Es wurde deutlich, dass im Unternehmen weiterhin die klare Ausrichtung fehlte. Herr Müller musste lernen, dass er seiner Richtung treu bleiben muss und sich nicht mit seinen vielen Ideen verzetteln darf.

Zu b) Festgefahrene Kultur: Herr Müller hat sich 3 Monate an die Basis seines Unternehmens begeben. Er hat (was bisher nie stattfand) selbst als Verkäufer in seinem Unternehmen gearbeitet, hat mit Kunden über deren Erwartungen und Zufriedenheit und Kritik gesprochen, hat etliche Einzelgespräche mit Mitarbeitern vor Ort geführt und viel über deren Alltag erfahren. Bei diesen Gesprächen konnte



er gleichzeitig seine neue Vision von der Weiterentwicklung des Unternehmens vermitteln. Dies hat ihm Achtung bei den Mitarbeitern verschafft. Er wurde immer stärker als jetziger Chef akzeptiert, weil er sich u.a. Fachwissen über die Branche, über das Unternehmen und über die Kunden angeeignet hatte. Gleichzeitig hat Herr Müller sich von einigen Mitarbeitern bzw. Führungskräften getrennt, die seinen Weg blockierten. Der Eindruck von vielen Mitarbeitern im Sinne von: „Das ist ein lieber Kerl, der keine Ahnung hat“, wurde allmählich korrigiert in die Richtung: „Der meint es ernst. Der hat sich wirklich eingearbeitet und hat jetzt Ahnung. Der hat eine Idee, die funktionieren könnte.“

Zu c) Konflikt mit dem Senior: Es fand ein gemeinsames Gespräch mit Herrn Müller, dem Coach und dem Seniorchef statt, um den Konflikt zu bearbeiten. Es stellte sich heraus, dass dem Senior gar nicht bewusst war, dass er mit seinen Entscheidungen die Autorität und die Richtungs-Entscheidungen seines Sohnes unterließ. Es wurden Verabredungen getroffen, um eine bessere Koordination zwischen Senior und Junior zu erreichen.

Ergebnis: Nach 2 Jahren Coaching waren die Weichenstellungen für die neue Ausrichtung im Unternehmen gelegt. Herr Müller ist sich jetzt klar, dass er das Unternehmen selbst weiterführen will. Er traut sich den Job zu und findet seine Motivation in seiner persönlichen Reifung und der Weiterentwicklung des Unternehmens. Der Seniorchef traut ihm diese Aufgabe ebenfalls zu und hat sich weitgehend aus dem operativen Geschäft zurückgezogen. Das Unternehmen schreibt nach einem kurzen Einbruch wieder schwarze Zahlen. Die Vertriebs- und Lieferantenstruktur ist auf neue Beine gestellt. Es ist ein kontinuierliches Trainingsprogramm für die Mitarbeiter durch die Führungskräfte etabliert. Die Transparenz in den Unternehmenskennzahlen ist größer geworden, was die Handlungsfähigkeit der Führungskräfte vor Ort gestärkt hat. Die strategische Ausrichtung ist kommuniziert und es wird kontinuierlich daran gearbeitet. Es existiert ein Führungsteam, das aktiv hinter der Philosophie von Herrn Müller steht, diese mitentwickelt hat und sie mit umsetzt. Doch ein Risiko besteht immer noch nach Beendigung des Coachings: Herr Müller will manchmal zu viel auf einmal und verzettelt sich dabei. Er muss sich weiterhin auf die wesentlichen Themen fokussieren, damit er die richtige Entscheidung konsequent umsetzt. Er weiß um dieses Risiko und wird sich (hoffentlich) rechtzeitig an dieses Coaching erinnern.

Fazit

Coaching hilft nicht in jedem Fall. Doch es gibt Anlässe für ein zielorientiertes, schnell wirkendes und effektives Coaching. Dafür müssen die Voraussetzungen und die Kompetenz und Vorgehensweise des Coachs stimmen. Prüfen Sie genau, welchen Bedarf Sie haben und lassen Sie sich bereits im Erstgespräch mit dem Coach über einen sinnvollen Weg beraten.

Autor

Werner Morfeld, Geschäftsführung flow consulting gmbh