



„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile (Aristoteles)“ – UnternehmensCoaching als Mittel erster Wahl



Unternehmenscoaching?“ Dr. L., Manager eines mittelgroßen Energieversorgers, schaut mich skeptisch an. Sie schlagen statt Beratung vielmehr psychologische Betreuung vor? Sind wir denn schon so ein „hoffnungsloser Fall“ in der Branche? Nein, nein - ich schüttle den Kopf. Ich erkläre ihm, dass ich vielmehr „Hilfe zur Selbsthilfe“ für die bessere Fördermaßnahme halte, anstatt weitere direkte Lösungsvorschläge zu erteilen. Für das angeschlagene Unternehmen sei es an der Zeit, seine eigenen Ressourcen, eigenes Wissen und eigene Lösungskompetenzen zu erkennen, zu nutzen und auszubauen. Ich kenne die Talfahrt des einstigen Platzhirsches der Branche nur zu gut: Bereits vor drei Jahren war ich als eines von insgesamt acht (!) Beratungsunternehmen ins Haus gebeten und mit der Erstellung eines umfassenden Kommunikationskonzepts beauftragt worden. Trotz erfolgreicher Konzepte scheiterte das Unternehmen, weil es die Umsetzung der Beraterlösungen selbst stemmen wollte. Zwei Jahre später fand ich ein Unternehmen vor, das aufgrund verschärfter Rahmenbedingungen des Marktes nicht nur eine abnehmende Marktakzeptanz erfuhr, sondern das Vertrauen in die Führungsspitze verloren hatte und nicht zuletzt herrschte ein zynisches Klima unter den Mitarbeitern. Kurzum: das Unternehmen stand kurz vor dem Kollaps, wenn man so will dem unternehmerischen Burn-Out.

Kurz vor dem Aus - was nun?

In solchen Situationen fallen normalerweise die Worte „Vision“, „Leitbild“ und „Führungsgrundsätze“, die oftmals durch externe Berater mit den Führungskräften erarbeitet werden. Aber jetzt mal Hand aufs Herz! Ich kenne die verbrannte Erde von Visionen, Leitbildern, Führungsgrundsätzen und deren Prozesse: erarbeitet, verabschiedet, gedruckt, verteilt, gelesen, gelacht, gelocht und dann?

Für meinen Klienten ging es jetzt darum, zu lernen, sich selbst zu helfen, damit Potenziale des Unternehmens freigesetzt werden und sich der Wandel zu einer „lernenden Organisation“ vollziehen konnte. Dazu wurde mit den „internen Kräften“ im Unternehmen gearbeitet, d.h. auf mehreren Ebenen (CEO, Abteilungsleiter etc.) mittels Coaching eine Diskussion der Werte angestoßen und deren Management erarbeitet. Zielsetzung war dabei: (1) das Unternehmen zu stärken, (2) Arbeitsabläufe zu optimieren sowie (3) Mitarbeiter langfristig zu motivieren.

Coaching als Hilfe zur Selbsthilfe

- Zunächst wurde Dr. L. als Unternehmenskopf im Hinblick auf die Themen Team, Kommunikation, Ressourcenaktivierung, Identifikation mit dem Unternehmen sowie Führung gecoacht. Parallel dazu wurden Interviews mit den Abteilungsleitern über die Situation des Unternehmens geführt.
- Im Anschluss daran erfolgte eine erste

Führungsklausur, die Dr. L. in meiner Gegenwart moderierte. Dadurch konnte ich erfahren, welche Teamdynamik vorherrschend war.

- Des Weiteren erfolgte ein umfangliches Teamcoaching der Abteilungsleiter. Im Führungskreis wurden Konfliktfelder aus dem Alltag vorgestellt, deren Lösung zusammen bearbeitet wurden. Dadurch entwickelte sich ein gemeinsames Problembewusstsein. Nach der Analyse einigte man sich auf ein Schlüsselthema und sammelte Lösungsvorschläge. Mittels Coaching wurde der Prozess durch Rollenspiele, Perspektivwechsel und zirkuläre Fragen unterstützt, um die Lösungswege erlebbar, transparent und bewertbar zu machen.

- Zur Vertiefung diente das personenbezogene Einzelcoaching, mit dessen Hilfe die Führungskräfte die anstehenden Veränderungsprozesse („Werte leben“) und die daraus entstehenden Konfliktfelder („alte Bahnen verlassen“) bearbeiten und selbstbestimmte Lösungen finden konnten.

Ein Unternehmen ist mehr als nur die Gemeinschaft von Geldverdienern. Erst wenn eine gemeinsame Verbundenheit im Erreichen von Zielen besteht und der Einzelne dies als sinnvoll und erstrebenswert erachtet, sprechen wir von einem intakten Unternehmen. Vorliegend ging es im Prinzip darum, lediglich den gesunden Menschenverstand wieder neu zu entdecken. Und da hilft Coaching ungemein! ■