



# wirtschaft weiterbildung

06\_10

[www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de)

11,90 Euro

**McKinsey**\_Aktuelle Umfrage unter Corporate Universities s. 28

**Datev**\_Lob für altersgerechte Personalentwicklung s. 30

**Konflikte**\_Wann eine Mediation gegen Mobbing hilft s. 40

## Mit Coaching zur Strategie

Praxisbeispiel: Eine Abteilung erfindet sich neu s. 20

**Maren Fischer-Epe:**  
Coaching sorgt für die  
Nachhaltigkeit von  
Veränderungsprozessen







# Mit Coaching

Claus Epe, Maren Fischer-Epe und Martin Reissmann (von links) im Garten ihres Büros in Hamburg-Blankenese mit Blick auf die Elbe. Alle drei arbeiten in einem interdisziplinären Beraterteam und entwickeln Vorgehensmodelle für das Coaching von Führungskräften. Ihre Überzeugung: Durch Coaching bekommt das Change-Management eine andere Nachhaltigkeit.

## DIE BASICS

Was ein professioneller Coach laut Fischer-Epe haben sollte:





Fotos: Illia Schütte / Holthus Graphics

**BEST PRACTICE.** Die konsequente strategische Ausrichtung eines Unternehmensbereichs oder einer Abteilung geht im operativen Druck des Tagesgeschäfts oft verloren. Mittelmanager nutzen deshalb Coaching, um den Prozess der abteilungsbezogenen Strategieentwicklung vorzudenken, zu planen und angemessen umzusetzen. →

# Strategie entwickeln

**01.**

... aufrichtiges Interesse an seinem Gegenüber und dessen Geschichte

**02.**

... eine ressourcen- und lösungsorientierte Grundhaltung

**03.**

... die Bereitschaft, mehrperspektivisch zu reflektieren



## titelthema

→ Zu den zentralen Aufgaben von Führungskräften im mittleren Management gehört es, ihren Mitarbeitern Klarheit zu geben über die langfristigen Ziele und Strategien des Unternehmens und des eigenen Verantwortungsbereichs! Es muss Antworten geben auf Fragen wie: Was können wir heute und in Zukunft zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen? Wie müssen wir uns für die Zukunft aufstellen? Welche Produkte, Dienstleistungen, Lösungen können wir anbieten? Welchen Herausforderungen müssen wir uns stellen? Um Antworten zu finden, bedarf es keiner offiziellen oder „verordneten“ Strategieprozesse in einem Unternehmen. Strategische Ausrichtung ist vielmehr ein fortlaufender Prozess – ganz im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung. Für Führungskräfte im mittleren Management macht es Sinn, sich dabei an der Strategie des Gesamtunternehmens auszurichten und eine passende Übersetzung und Konkretisierung der strategischen Ziele für den eigenen Verantwortungsbereich zu finden.

Wenn das Ganze von den Mitarbeitern aktiv getragen und umgesetzt werden soll, braucht es mehr als die bloße Verkündung. Die Führungskraft muss es auch schaffen, die beteiligten Mitarbeiter immer wieder angemessen einzubinden und vom Sinn des Ganzen zu überzeugen. Diese konsequente strategische Ausrichtung geht im operativen Druck des Tagesgeschäfts manchmal verloren. Mittelmanager nutzen deshalb immer öfter Coaching dazu, den Prozess der abteilungsbezogenen Strategieentwicklung vorzudenken, zu planen und angemessen umzusetzen.

Wenn sich bei der Ziel- und Situationsklärung zu Beginn eines Coachings zeigt,

dass der Coachee Unterstützung bei einem strategischen Entwicklungsprozess braucht, kann die systematische Bearbeitung dieses Themas in vier Schritten erfolgen:

### 1. Den Unternehmensrahmen klären

Welchen Beitrag leistet der Coachee mit seinem Verantwortungsbereich gegenwärtig zur Erfüllung der Unternehmensziele und welchen Beitrag soll und will er künftig leisten?

### 2. Ein Zukunftsbild entwickeln

Was ist der Zukunftsentwurf des Coachees für seinen Verantwortungsbereich im Rahmen der Unternehmensziele und Unternehmensstrategien? Mit welchen Kernbotschaften kann man das Zukunftsbild gut beschreiben?

### 3. Handlungsfelder definieren

Welche kurz-, mittel- und langfristigen Handlungsfelder und Meilensteine ergeben sich aus den Kernbotschaften?

### 4. Maßnahmen ableiten

Welche konkreten Aktionen und Maßnahmen leitet der Coachee aus den Handlungsfeldern ab?

Die Bearbeitung dieser vier Schritte erfordert in der Regel drei Coaching-Sitzungen, wobei der Coachee weitere Zeit für Selbstreflexion und Gespräche mit Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten einplanen sollte. Nach diesem Reflexionsprozess wird der Coachee in der Lage sein, die strategischen Ziele gegenüber den Mitarbeitern überzeugend darzustellen und sein Alltagshandeln im Sinne dieser Ziele begründen zu können. Ebenso sollte er im Verlauf des Coachings für sich geklärt haben, wann und wie er die Mitarbeiter in den strategischen Reflexionsprozess einbinden will.

Im Folgenden werden die vier Schritte jeweils methodisch beschrieben und an einem Fallbeispiel veranschaulicht.

Sebastian Selbstmann leitet einen technischen Bereich in einem Versicherungskonzern und ist für EDV, Netzwerk und Telefonie zuständig. Er ist ein ausgewiesener Experte und ihm ist klar, dass unter Beibehaltung der bestehenden Technik und Vorgehensweise seine Dienstleistungen immer teurer und zeitintensiver werden. Er träumt von einer „großen technischen Lösung“, mit der seine Teams flexibel, schnell und deutlich kostengünstiger interne Kundenanfragen bedienen können. Sein Chef findet die Idee grundsätzlich richtig, aber sein Team steht auf der Bremse: „Das geht so nicht! Das verstehen wir nicht! Das ist viel zu kompliziert. Was sollen wir denn noch alles machen ...?“. Er ärgert sich darüber, dass seine Mitarbeiter eher improvisierte Lösungen favorisieren und fordern, doch einfach fertige technische Lösungen extern einzukaufen.

In der Reflexion mit dem Coach wird ihm deutlich, dass er mit seinen komplexen Zukunftsideen vermutlich Ängste und damit Widerstand auslöst: Er hat dem Team seine technische Idee mit Begeisterung vermittelt. Aber anscheinend verstehen die Mitarbeiter weder die Notwendigkeit einer Veränderung noch den Nutzen. Er hat seine Gedanken bisher nie systematisch durchdacht oder aufgeschrieben und alle vom Team vorgetragenen Einwände als technischer Experte entkräftet. Die von ihm angestrebte Veränderung bedeutet für die meisten Mitarbeiter einen erheblichen Umlernprozess und eine viel engere Kooperation und Abstimmung zwischen zwei Mitarbeitergruppen, die bisher unabhängig agieren konnten. Insofern wird

# 04.

... einen für den anderen transparenten Einsatz von Methoden, Tools, Techniken

# 05.

... Methoden, Tools und Techniken, die für den jeweiligen Kontext auch passen

# 06.

... eine Bereitschaft, jede Methodik diesen Basics (Haltungen) unterzuordnen





ihm der Unwille seine Teams verständlich. Er möchte mit seinen Mitarbeitern in einen konstruktiven und angemessenen Dialog über die zukünftigen Herausforderungen kommen. Durch die Bearbeitung der vier strategischen Schritte schafft er dafür im Coaching die Voraussetzungen.

## 1 Den Unternehmensrahmen klären.

Da die Strategie einer Abteilung nicht losgelöst von den Zielen des Unternehmens entwickelt werden kann, regt der Coach zunächst an, die Rahmenbedingungen zu betrachten, in denen sich der Coachee mit seinem Verantwortungsbereich bewegt. Bei diesem ersten Schritt geht es eher um die gedankliche Einstimmung, als um eine exakte und detaillierte Analyse: In vielen Unternehmen gibt es explizit formulierte strategische Ziele, die den Führungskräften in aller Regel bekannt sind. Wenn der Coachee nicht antworten kann, fragt der Coach danach, wie die Unternehmensleitung diese Ziele beschreiben würde:

- Was ist der Unternehmenszweck? Was ist dem Unternehmen generell wichtig, wofür steht Ihr Unternehmen?
- Wofür gibt es Ihr Unternehmen? Gibt es eine explizite Mission?
- Welche Leistungen hat sich Ihr Unternehmen auf die Fahne geschrieben?

- Gibt es explizit formulierte Ziele, wie zum Beispiel definierte Ertragsziele, Kostenziele, Innovationsziele, das Erobern neuer Märkte, Steigerung der Kundenzufriedenheit, Prozessoptimierungen?
- Was möchte oder muss Ihr Unternehmen zurzeit gerade besonders beachten?
- Worauf legt Ihr Unternehmen im Moment besonderen Wert?

Die Fragen fordern den Coachee heraus, die Unternehmerbrille aufzusetzen. Dieser Exkurs bewirkt meistens eine „Auffrischung“ der Identifikation mit dem Unternehmen und schafft den richtigen Rahmen für die Entwicklung eines Zukunftsbilds für die eigene Abteilung.

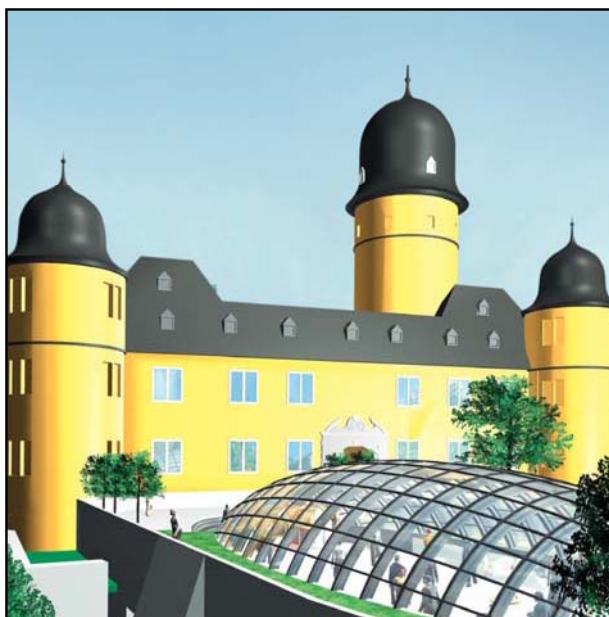
In der Regel tut es dem Coachee gut, sich noch einmal klarzumachen, was das Ganze ausmacht. Erst danach fragt der Coach nach dem eigenen Beitrag des Coachees:

- Das ist also der Rahmen, in dem Sie sich bewegen. Welche Erwartungen hat das Unternehmen nun an Sie und Ihren Bereich, heute und auch in Zukunft? Was erwartet der Vorstand von Ihnen? Bisher und auch in den nächsten Jahren?
- Wie tragen Sie mit Ihrem Verantwortungsbereich dazu bei, dass das Unternehmen erfolgreich ist und seine Ziele erreicht?

Sebastian Selbstmann berichtet in dieser ersten Phase sichtlich stolz von seinem Unternehmen: „Wir wollen eine besonders hohe Kundenzufriedenheit und uns damit am Markt weiterhin profilieren. Unser Ziel: Wer bei uns versichert ist, wechselt nicht, das heißt, wir haben kaum Abwanderungen und wachsen stetig.“ Auf die Frage nach weiteren Zielen sagt er: „Unser Unternehmen möchte zufriedene Kunden, da sind wir schon sehr gut, aber da wollen wir noch besser werden. Bei uns geht es zur Zeit sehr um Kosten und Geschwindigkeit.“

Weiter erklärt er: „Wir wollen, dass die Kunden schnell bedient werden und nicht lange warten müssen. Wenn ein Kunde einen Brief schreibt, soll er schnellstmöglich eine Antwort haben. Wenn ein Kunde anruft, soll er unmittelbar kompetent beraten werden. Das funktioniert natürlich nur, wenn unsere internen Abläufe und unsere interne Kommunikation stimmen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass wir preislich wettbewerbsfähig sind und unseren Beitragssatz halten können. Das sind die Ziele, die sich das Unternehmen momentan auf die Fahne geschrieben hat.“

Der Coach geht jetzt einen Schritt weiter: „Und wie würden Sie mit wenigen Worten beschreiben, wofür Ihre Abteilung da ist? Was tragen Sie zum Erfolg des Unternehmens bei?“ Herr Selbstmann antwortet →



HOTEL SCHLOSS  
MONTABOUR \*\*\*\*

## NEU. ERSTKLASSIG. AUSSERGEWÖHNLICH.

Im März 2011 eröffnen wir eines der modernsten Veranstaltungszentren Deutschlands. Inmitten der historischen Anlage von Schloss Montabaur entstehen 550 m<sup>2</sup> Veranstaltungs- und Ausstellungsfläche mit erstklassiger Ausstattung, modernster Architektur und exklusivem Ambiente für bis zu 400 Personen.

Weitere Infos erhalten Sie in unserem Veranstaltungsbüro:  
Schloss Montabaur · T: 02602 14-266 · [www.hotel-schloss-montabaur.de](http://www.hotel-schloss-montabaur.de)

*Ihr Erfolg ist unsere Motivation.*

## titelthema

→ tet: „Wir sind ein Dreh- und Angelpunkt im Unternehmen. Ohne uns würde alles stillstehen. Alle Kommunikation, alle Daten laufen über unsere Netze. Wenn wir stocken, stockt die ganze Firma. Wir sorgen dafür, dass technische Probleme mit den Netzwerken und den Telefonanlagen schnell und kostengünstig behoben werden.“

### 2 Ein Zukunftsbild (Vision) entwickeln.

Die meisten Führungskräfte haben Angst vor aufwendigen Visionsprozessen, wie sie oft in der Literatur beschrieben werden. Mit einfachen Formulierungen kann der Coach dazu beitragen, dass gar nicht erst der Stress aufkommt, hier unbedingt etwas besonders Großartiges leisten zu müssen.

Der Coach sagt: „Es geht im folgenden Schritt darum, Ihren Gedanken einmal freien Lauf zu lassen. Stellen Sie sich Ihre Abteilung in fünf Jahren vor. Entwerfen Sie mal ein Zukunftsbild Ihrer Abteilung. Stellen Sie sich vor, alles ist top gelaufen. Sie sind mit Ihrem Verantwortungsbereich optimal für die Zukunft aufgestellt. Sie konnten Ihre Ideen verwirklichen. Mit Ihrem Chef und auch mit Ihrem Team läuft es so, wie Sie es sich vorgestellt haben, Sie können Ihre Fähigkeiten optimal einsetzen. Alle im Team ziehen mit! Wie sieht Ihre Abteilung dann aus? Wie groß ist sie, welche Bedeutung hat sie hier im Unternehmen?

Nach dieser Einstimmung sollte der Coachee einige Minuten in Ruhe nachdenken können, um dann seine Gedanken und

inneren Bilder so detailliert wie möglich zu erzählen oder aufzuschreiben. Auf diese Weise entsteht eine Vertiefung und Verdichtung. Der Coach hilft dabei zum Beispiel mit den Worten: „Stellen Sie sich vor, dass Sie einen Brief an einen guten Freund schreiben, den Sie mehrere Jahre nicht gesehen haben. Sie berichten ihm von den Veränderungen in Ihrer Abteilung. Schreiben Sie so genau wie möglich auf, wie Ihre Abteilung sich verändert hat, was Sie auf den Weg gebracht haben, wie die Kooperation läuft und worauf Sie stolz sind, sodass ihr Freund es auch verstehen kann.“

Sebastian Selbstmann geht – ohne länger nachzudenken – zum Flipchart und malt zwei Kreise mit einer größeren Schnittmenge – einen Kreis für die Gruppe Telefonie und einen für die Gruppe Netzwerk. Zwischen den Kreisen zieht er viele Verbindungsstriche. Sie sollen andeuten, dass zwischen den beiden Gruppen eine intensive Kommunikation und Kooperation stattfindet. Um die Kreise malt er sonnenartige Strahlen: „Wir stehen gut da. Unser Ruf ist sehr gut. Wir sind gern gesehene Partner im ganzen Unternehmen. Und wenn ich's mir so recht überlege: Wir sind aktive Berater unserer internen Kunden. Wir warten nicht mehr auf Anrufe, sondern gehen auf die Leute zu und akquirieren.“

Er berichtet weiter, dass er seit längerer Zeit davon träumt, eine neue Telefonie- und Netzwerkplattform zu entwickeln, die in sich geschlossen ist, die auf einer einheitlichen Technologie beruht, die auch längerfristig erweiterbar und für Neuerungen anschlussfähig ist und in der

alles mit allem kompatibel ist. In seiner Vision hat er diese Ideen verwirklicht. Jeder hat dann Zugriff auf alle Daten, ohne sich vorher freischalten zu müssen. „Das spart Zeit und Nerven.“ Video-Telefonkonferenzen sind endlich über das interne Netzwerk möglich, und die Beteiligten können dabei auf gemeinsame Dokumente zugreifen. Wenn Selbstmann über diese Neuerungen spricht, ist die Begeisterung des Technikers und DV-Experten spürbar.

Visionen sind mehr oder weniger konkrete Zukunftsbilder. Im weiteren Vorgehen verdichtet der Coachee seine Vision und entwickelt daraus zunächst fünf bis acht Kernbotschaften, die dann weiter zu Handlungsfeldern und am Ende zu handhabbaren Maßnahmen konkretisiert werden. Wir reden hier von Kernbotschaften und nicht von Zielen, um den Denkprozess zunächst noch assoziativ zu halten und den Coachee nicht gleich in einen operativen Druck zu bringen.

Mit Kernbotschaften sind eher grundsätzliche Identitätsaussagen gemeint. Sie fangen idealerweise an mit Formulierungen wie „Wir sind ...“, „Wir garantieren ...“, „Wir sichern ...“, „Wir zeichnen uns aus durch ...“!

Der Coach beginnt mit einem Satz wie: „Wenn Sie sich vorstellen, Ihre Vision wäre verwirklicht: Was macht Ihre Abteilung, Ihre Leistung und Ihre Art der Zusammenarbeit dann aus?“ Um zu zeigen, was gemeint ist, kann der Coach bei den Formulierungen behilflich sein. In den so entstehenden Aussagen sind dann oft schon konkrete Ziele enthalten. Herrn Selbstmann fällt es leicht, Kernaussagen zu

## Vier Schritte: Coaching zur strategischen Entwicklung

**Überblick.** Wie in diesem Fachartikel beschrieben, sollte die Unterstützung eines Coachees im Rahmen eines strategischen Entwicklungsprozesses in vier Schritten erfolgen.

1. Unternehmensrahmen klären – Wofür stehen wir?	2. Zukunft entwerfen – Wo wollen wir hin?	3. Handlungsfelder definieren – Was müssen wir angehen?	4. Maßnahmen ableiten – Was werden wir tun?
a) Vision und Mission des Unternehmens beschreiben b) Unternehmensziele beschreiben c) eigenen Beitrag zu den Unternehmenszielen definieren	a) Zukunftsbild entwerfen b) Kernbotschaften formulieren c) Chancen und Risiken bewerten	a) Stärken und Schwächen bewerten b) Handlungsfelder definieren c) Meilensteine konkretisieren und priorisieren	a) Umsetzung konkretisieren b) Aufwände einschätzen c) Unterstützung und Weiterarbeit sichern.



## AUTOREN



**Maren Fischer-Epe, Claus Epe und Martin Reissmann**

sind Kollegen in einem interdisziplinären Beraterteam (Fischer-Epe-Team). Sie arbeiten als Prozessberater, Trainer und Coach in der Personal- und Organisationsentwicklung. Seit 1992 bilden Sie Prozessberater und Coaches aus und entwickeln in diesem Rahmen pragmatische Vorgehensmodelle für das Coaching von Führungskräften und Projektverantwortlichen.

Martin Reissmann war viele Jahre selbst Führungskraft, kennt die beschriebenen

Prozesse also auch aus der Innenperspektive.

Maren Fischer-Epe ist Autorin des langjährigen Bestsellers „Coaching: Miteinander Ziele erreichen“ (rororo 2002/2004) und mit Claus Epe von „Selbstcoaching“ (rororo 2007).

**Fischer-Epe-Team**

**Strandweg 12, 22587 Hamburg**

**Tel. 040 470505**

**mail: [coaching@fischer-epe.de](mailto:coaching@fischer-epe.de)**

**[www.fischer-epe.de](http://www.fischer-epe.de)**

formulieren, weil er in seiner Vision bereits konkrete Vorstellungen entwickelt hat:

- Wir haben eine technische Lösung, wie immer sie aussehen mag, die uns ermöglicht, schnell und kostengünstig Kundenanliegen zu erfüllen.
- Wir sind aktive Berater unserer internen Kunden.
- Wir reden viel miteinander.
- Wir lernen voneinander.
- Unsere Experten stellen ihr Know-how gern zur Verfügung.
- Wir haben Profis in Spezialthemen und insgesamt ein breites Wissen im Bereich.

Abschließend werden die Kernbotschaften systematisch unter die Lupe genommen. Der Coach bittet den Coachee, sein Zukunftsbild im Hinblick auf Nutzen und Risiken einzuschätzen: „Angenommen Sie schlagen diesen Weg ein: Welche Chancen liegen darin? Welchen Nutzen sehen Sie? In welcher Weise kann das Unternehmen, Ihre Einheit, Ihr Team profitieren? Und wo sehen Sie Risiken oder negative Konsequenzen? Im realen Coaching mit Herrn Selbstmann ist zu diesem Zeitpunkt das Ende einer Sitzung erreicht. Es bietet sich an, ihm diese Fragen zur Reflexion als Aufgabe mitzugeben.

Zum nächsten Termin kommt der Coachee mit zwei vorbereiteten Flipcharts, auf denen er die Abwägung von Nutzen und Risiken für das Unternehmen und für das Team visualisiert hat. Diese Arbeit hat er als sehr motivierend erlebt. Als

wesentlichen Nutzen sieht er für das Unternehmen:

- Kostenersparnis durch neue Techniken, weniger Schnittstellen und bessere Nutzung von Ressourcen.
- Besserer Kundenservice (Kundenzufriedenheit) durch höhere Geschwindigkeit.
- Höhere Produktivität nach innen durch schlankere Prozesse.

Und als Nutzen für das Team sieht er:

- Weniger Verwaltungsaufgaben, mehr anspruchsvolle technische Aufgaben (persönliche Weiterentwicklung für die Mitarbeiter).
- Durch aktive Betreuung und Fachberatung interner Kunden entsteht ein besseres Image der Abteilung.
- Identifikation mit unserem „Baby“, dadurch entstehen Motivation und Identifikation.
- Arbeitsplatzsicherung, Absicherung vor externen Beratern.
- Mitarbeiter steigern ihren eigenen Marktwert.

Natürlich war Herr Selbstmann vorher schon klar, dass eine gute technische Lösung auch gut für das Unternehmen ist. Durch die konkrete Aufschlüsselung stehen seine bisher technisch motivierten Ziele nun aber in einem anderen Licht und haben größere Legitimation. Ihm ist nachvollziehbar geworden, dass er vor seinen Mitarbeitern die strategische Bedeutung und den Nutzen seines Vorhabens klarer herausstreichen muss und

nicht nur technisch argumentieren darf. Auf einem zweiten Flipchart hat der Coachee mögliche Risiken aufgelistet:

- Hohe Entwicklungskosten.
- Bindung an eine technische Lösung, von der man dann abhängig ist.
- Team zieht nicht mit.
- Überforderung Einzelner durch die komplexen neuen Anforderungen.
- Kooperation zwischen den beiden Teams gelingt aufgrund alter Ressentiments nicht. Die Teammitglieder gehen sich aus dem Weg und kommunizieren zu wenig.
- Wir bekommen die notwendige Veränderung in der Teamkultur nicht hin.

Der Coach regt jetzt an, die Risiken zu gewichten: „Welches Risiko ist wie gefährlich? Wie wahrscheinlich wird es eintreten? Welchem Risiko müsste man schon frühzeitig begegnen?“ Der Coachee schätzt die Unternehmensrisiken als beherrschbar ein. Die Entwicklungskosten werden im Rahmen des Projektmanagements ohnehin streng kalkuliert und im Verlauf kontrolliert.

Das größte Risiko sieht Herr Selbstmann in seinem Team: „Das ist alles Zukunftsmusik. Wir sind weit davon entfernt, uns auf Neues einzulassen – zurzeit verwalten wir eher, was wir haben. Da muss ein Ruck passieren. Wir müssen uns gegenseitig unterstützen und voneinander lernen. Wir müssen die Schwachen stärken, statt sie im Regen stehen zu lassen. Überhaupt müssen wir anfangen, eine Stimmung zu schaffen, wo Lernen Spaß macht.“ Ihm wird klar, dass er hier eine Teamentwicklung in Gang bringen muss und er fühlt sich damit noch überfordert. Nachdem Nutzen und Risiken erarbeitet und reflektiert sind, zieht der Coachee ein vorläufiges Resümee. Er fragt sich: „Will ich meine Vision verfolgen? Welche Kernbotschaften und Handlungsfelder möchte ich tatsächlich angehen?“ Für Sebastian Selbstmann überwiegt bei Weitem der Nutzen, und er ist motiviert, sich mit Engagement für seine Vision einzusetzen.

### 3 Handlungsfelder definieren.

Um jetzt aus den Kernbotschaften konkrete Handlungsfelder abzuleiten, stellt der Coach vertiefende Fragen: „Wo sehen →

## Zackiges „Runterbrechen“ vernichtet Motivation

**Interview.** Die Coaching-Expertin Maren Fischer-Epe erklärt im Gespräch mit „wirtschaft + weiterbildung“ warum es Sinn macht, Abteilungsleiter zu coachen, die ihre Abteilung strategisch klarer ausrichten wollen.

**Sie wehren sich gegen das „Runterbrechen“ von Strategien. Was stört Sie denn bloß an dieser gängigen Formulierung?**

**Maren Fischer-Epe:** Ich mag das Wort nicht besonders. Es klingt zackig und effizient, aber es ist genau das, was man mit Coaching eigentlich nicht verfolgen sollte. Runterbrechen ist ja dieses maßstabsgetreue Verkleinern. Diese heruntergebrochenen Strategieprozesse vernichten nicht selten Motivation, weil so viel an den Leuten vorbei gebrochen wird. Der Einzelne und die Gruppenprozesse kommen da wenig vor. Im Coaching versuchen wir, eine Verbindung herzustellen zwischen den strategischen Unternehmenszielen und der konkreten Situation des Coachees in seinem Verantwortungsbereich, mit seinen Mitarbeitern, mit seiner Motivation, seinen kreativen Impulsen, aber auch seinen Zweifeln und Ängsten.

**Haben Sie ein Beispiel dafür, wie zackiges Runterbrechen zu kurz greift?**

**Fischer-Epe:** Wenn zum Beispiel im Rasenmäherprinzip jede Abteilung 30 Prozent einsparen muss, unabhängig davon, ob das konkret machbar oder sinnvoll ist. Solche Prozesse können brachial sein. Im Coaching geht es dann neben der sachlichen Frage, wie solche Vorgaben umsetzbar sind, vor allem um die Frage der Wirkungen und Nebenwirkungen: Wie kann es die Führungskraft schaffen, ihr Team dabei nicht zu verlieren? Wie geht sie mit den entstehenden Konflikten um? Wie positioniert sie sich mit ihrer eigenen Meinung, ohne illoyal oder unglaubwürdig zu werden? Wie geht sie mit der Frustration um, eigene Werte und Ziele in den Hintergrund stellen zu müssen? Das ist eher die klassische Domäne der personenzen-

trierten Einzelberatung. Aber es braucht eben auch den anderen Teil, wo der Coach den Coachee auch aufgaben- und leistungsbezogen in der Wahrnehmung seiner beruflichen Rolle beraten kann, wie in unserem Fallbeispiel – denn die strategische Kompetenz gehört zu den Kernanforderungen an die Führungsrolle. Das versuchen wir mit unserem Selbstmann-Beispiel deutlich zu machen. Da kommt jemand ins Coaching, der sagt, ich stehe hier mittendrin und muss Verbindungen herstellen zwischen unserem ganz normalen Abteilungs-Wahnsinn und dem, was das Unternehmen von mir will. Das ist ein großer Unterschied zu einem Strategieprozess, in dem von oben kaskadenartig Workshops durchgeführt werden.

**Ist das nicht eigentlich eine Schmalspur-Organisationsentwicklung? Würde ein Organisationsentwickler und Prozessmoderator vor Ort diese Verbindung nicht besser herstellen können?**

**Fischer-Epe:** Das sollte man so nicht gegeneinanderstellen: Ein begleiteter OE-Prozess zur Entwicklung und Umsetzung einer Strategie ist natürlich immer eine gute Option – wenn das Unternehmen zu dieser Investition bereit ist. Die Erarbeitung im Einzel-Coaching mit einem Coach, der nicht gleichzeitig als Moderator und Teamentwickler vor Ort auftritt, bietet aber auch einige Vorteile: Der Prozess wird vom Erwartungsdruck der Mitarbeiter gelöst und entschleunigt. Der Coachee kann zunächst in einem diskreten und geschützten Rahmen herausfinden, wo er selbst steht, was er selbst will und was er sich im Dialog mit seiner Mannschaft zutraut. Wir denken, die Führungskraft sollte vor Ort so viel allein gestalten wie möglich, und der Coach sollte nur da gezielt eine Expertise beisteuern, wo sie wirklich fehlt. Wir steuern also bei Bedarf Wissen und Felderfahrung oder methodische Hinweise und Moderationsideen bei.

**Und was glauben Sie, wie viele Coaches dieses Standing haben, so grundlegende Fragen zu stellen?**

**Fischer-Epe:** Das könnten sich eigentlich alle trauen, denn ich muss nicht unbedingt Strategieexperte sein, um die nötigen Fragen zu stellen. Ein Coach, der mit Führungskräften arbeitet, sollte aber zumindest merken, wenn Konflikte, Minderleistung oder Motivationsverlust von einer fehlenden oder unklaren strategischen Ausrichtung befeuert werden.

**Interview: Martin Pichler ●**



**Maren Fischer-Epe**  
in ihrem Arbeits-  
zimmer in Hamburg.



→ Sie Ihre Stärken und Schwächen? Wo sind Sie schon gut, und wo ist Veränderung notwendig? Welche Baustellen müssen bearbeitet werden? Wie weit sind Sie von Ihrem Zukunftsbild entfernt? Was müsste man anpacken, um diesem Ziel näher zu kommen?“ Eine der Kernbotschaften von Herrn Selbstmann hieß: „Wir sind aktive Berater unserer internen Kunden.“ Dazu sieht er als wichtigste Stärke das fachliche Potenzial seiner Mitarbeiter: „Wir haben im Prinzip erfahrene, gut ausgebildete Leute.“ Als Handlungsfelder benennt er: „Wir müssten gründlicher mit den internen Kunden reden, was die eigentlich wollen. Wir müssten einige Leute fachlich fit machen. Wir müssten mal ein Beratertraining durchführen.“

Es ist meistens sinnvoll, zwei bis drei Handlungsfelder pro Kernbotschaft zu formulieren. Am Ende entstehen so insgesamt etwa 15 Handlungsfelder. Diese Konkretisierungsarbeit kann mühsam sein. Man kann sie zwar im Einzel-Coaching durchführen, sie eignet sich aber oft auch sehr gut als Aufgabe zwischen den Coaching-Sitzungen. Außerdem ist es in vielen Fällen sinnvoll, die betroffenen Teams spätestens hier zu beteiligen. Dies gilt auch für Sebastian Selbstmann, der sich von seinem Team im Alleingang nicht noch weiter entfernen möchte. In einem Zukunfts-Workshop will er das Team auf den Stand seiner bisherigen Überlegungen bringen und seine Ideen gemeinsam kritisch reflektieren. Er plant, diesen Workshop extern moderieren zu lassen, um gleichzeitig am Modell zu lernen, wie man solche Gruppenprozesse konstruktiv gestalten kann.

Im Rahmen dieses Workshops soll die Erarbeitung der Handlungsfelder erfolgen. Jedes Handlungsfeld kann dann in einem weiteren Schritt noch genauer untersucht werden, sodass Teilziele und die zugehörigen Meilensteine definiert werden können. Meilensteine sind Teilziele, die als Ergebnis formuliert werden, wie zum Beispiel: „Die Mitarbeiter sind im Beraterverhalten fit gemacht.“ Die Meilensteine werden dann nach ihrer (kurz-, mittel- oder langfristigen) Wichtigkeit eingestuft. Was am schnellsten erreicht werden kann und gleichzeitig die größte Wirkung verspricht, bekommt dann die höchste Priorität.

#### 4 Entwicklung konkreter Maßnahmen.

Die wichtigsten fünf bis sieben Handlungsfelder werden anschließend so weit konkretisiert, dass am Ende für jedes Handlungsfeld spezifische Maßnahmen entstehen. Diesen Schritt sollte die Führungskraft in jedem Fall mit ihrem Team gemeinsam durchführen. Die Leitfragen für diese Arbeit sind:

- Was müssen wir konkret tun?
- Was sind erste Schritte?
- Wer macht was (mit wem) bis wann?
- Was könnte schwierig werden?
- Wer braucht welche Unterstützung?
- Wie hoch ist der Aufwand?

Am Ende sollte auf jeden Fall festgehalten werden, wie es konkret weitergeht: Wann tragen wir die ersten Ergebnisse zusammen? Wann und wie geht der Prozess weiter? Sebastian Selbstmann hat den geplanten Workshop mit seinem Team erfolgreich durchgeführt. Er hat dort sein Zukunftsbild, die wichtigsten Kernbotschaften sowie den Nutzen und die Risiken präsentiert – aus seiner Sicht. Dann hat er den Nutzen und die Risiken sowie bereits vorhandene Stärken und Schwächen vom Team ergänzen lassen. Danach wurden gemeinsam die wichtigsten Handlungsfelder definiert und ein Maßnahmenplan mit konkreten ersten Schritten, klaren Verantwortlichkeiten und Terminen erarbeitet. Es war geschafft! Das Team akzeptierte den Kurs und zog, teilweise noch etwas zögerlich, mit.

Herr Selbstmann berichtet beim dritten Coaching-Termin nach einigen Wochen, die Akzeptanz der Strategie sei inzwischen bei fast allen Teammitgliedern weiter gestiegen. Trotz anfänglicher Skepsis würden die Mitarbeiter für die Aufgaben „kämpfen“, die sie im Workshop übernommen hätten, und würden die Weiterentwicklung der Organisation inzwischen auch zu ihrem „Projekt“ machen – sicher ein Effekt der gestiegenen Beteiligung und Verantwortung der Mitarbeiter.

#### Fazit:

Bei der Bearbeitung eines Strategiethemas im Rahmen von Einzel-Coaching haben die inhaltliche Strategieentwicklung und die angemessene und motivierende Um-

setzung und Prozessgestaltung mit dem Mitarbeiterteam in der Regel gleiches Gewicht. Coach und Coachee prüfen sorgfältig, welche Schritte im Coaching vorgedacht werden sollten, bevor der Coachee sein Team aktiv einbezieht.

Im Idealfall könnte der Coachee den hier beschriebenen strategischen Prozess mit seinen Mitarbeitern selbst gestalten. Werden die Schritte im Coaching nur methodisch vorgedacht und die Mitarbeiter vom ersten Schritt an aktiv beteiligt, fördert das in der Regel die Motivation im Team. Allerdings erhöht es unter Umständen auch die Frustration, wenn die Mitarbeiter sich von den strategischen Themen überfordert fühlen oder erleben, dass ihre Vorschläge zwar abgefragt, aber nicht angenommen werden („War ja sowieso schon klar, wo es hingehen sollte“). Wenn der Coachee selbst sehr klare Zielvorstellungen hat und seinen Mitarbeitern wenig strategische Kompetenz zutraut, wäre es besser, das Team deutlich später einzubinden.

In diesem Fall könnte er den Mitarbeitern sein fertiges Zukunftsbild mit den Kernbotschaften, dem abgewogenen Nutzen und den Risiken sowie die daraus folgenden Handlungsfelder präsentieren. Mit dem Team gemeinsam wird dann nur noch der Maßnahmenplan geschmiedet. Diese Vorgehensweise bringt zumindest eine klare Orientierung. Führungskräfte, die moderationsunerfahren sind oder große Mühe haben, in den Teamworkshops eine moderierende Haltung einzunehmen, sollten einen neutralen internen oder externen Moderator einsetzen. Unser Beispiel-Coachee hat nach einer systematischen Vorklärung mit dem Coach sein Team vor Ort frühzeitig in den Strategieprozess eingebunden und dabei eine ehrliche Diskussion der Chancen – aber eben auch der Risiken – zugelassen. Dabei hat er sich von einem externen Moderator unterstützen lassen.

Am Ende ist vor allem wichtig, dass der Coachee sich selbst in einem gründlichen Reflexionsprozess darüber klar geworden ist, wohin er will und wie er seine Mitarbeiter angemessen einbinden und beteiligen will.

Maren Fischer-Epe  
Claus Epe  
Martin Reissmann ●