

„Verordnetes“ Coaching als Implementierungsmethode

COACHING-FALLSTUDIE. Wenn Außendienstler aus dem Ruder laufen, müssen ihre Niederlassungsleiter in der Regel zum Führungsseminar. Aber es geht auch anders. Dass sich ein professionelles Rollen- und Führungsverständnis auch über ein „verordnetes“ Coaching implementieren lässt, zeigt eine Fallstudie von Martin Reissmann und Maren Fischer-Epe.

Die Vertriebsorganisation eines großen Finanzdienstleisters stand im Jahr 2007 vor der Herausforderung, in möglichst kurzer Zeit ein neues Rollen- und Aufgabenverständnis auf allen Hierarchieebenen zu implementieren – insbesondere im gewünschten Beratungsverhalten der Verkäufer und im Führungsverhalten der unteren/operativen Führungsebene (F3). Welcher Vertriebsvorstand eines Finanzdienstleisters würde sich das nicht wünschen: Die Verkäufer vor Ort praktizieren echten „Qualitätsvertrieb“. Statt schnell ein einzelnes Produkt zu verkaufen, analysieren und beraten die Außendienstler gründlich und bedarfsorientiert und etablieren eine dauerhafte Kundenbeziehung, in die so schnell kein Wettbewerber einbrechen kann.

In unserem anonymisierten Fallbeispiel geht es um einen Finanzdienstleister mit 2.500 angestellten Verkäufern, von ihnen wird der Wechsel vom Produkt- zum Qualitätsvertrieb erwartet. Unterstützt werden sollen sie von ihren 350 direkten Führungskräften, der dritten (untersten) Führungsebene (F3). Diese Führungskräfte mussten es schaffen, ihre Mitarbeiter im Sinne der veränderten Anforderungen anzuleiten und zu führen und vorhandene Teampotenziale besser zu nutzen als bisher. Es wurden vier zentrale Führungsanforderungen definiert, an denen sie zukünftig konsequent gemessen werden sollten.

1. Systematisches Ausbauen der Vertriebsorganisation

2. Sichern der Beratungsqualität im Verkauf
3. Führen nach klaren und festgelegten Regeln
4. Organisieren von Teamerfolgen.

Im Kern ging es um ein grundlegend verändertes Rollen- und Führungsverständnis, verbunden mit zum Teil erheblichen Einstellungs- und Verhaltensänderungen. Aber wie fordert und fördert man die Entwicklung der F3-Führungskräfte vom „Ober-Verkäufer zum Team-Coach“, vom autoritären „Führen nach Nasenprinzip“ hin zum Führen nach klaren und transparenten Regeln?

Implementierungsmethode „Coaching“

Verschiedene Qualifizierungsinitiativen zu ähnlichen Themen hatten in den letzten Jahren nur mäßigen Erfolg gebracht. Vonseiten der Personalentwicklung gab es jeweils gute Konzepte, Hilfsmittel und Unterlagen. Für alle Hierarchieebenen wurden Seminare und Präsentationen durchgeführt, es waren Appelle von höchster Stelle gesendet worden. Und doch musste man immer wieder feststellen, dass die Führungskräfte in den meisten Fällen lediglich – und bisweilen widerwillig – Anweisungen weitergaben, ohne ihre Mitarbeiter selbst aktiv in dem erforderlichen Umlernprozess zu unterstützen. Um die strategische Qualifizierungsoffensive schnell in Schwung zu bringen und ihre Nachhaltigkeit zu sichern, entschied sich



Finanzberatung: Kundenorientiertere Verkäufer bekommt man über bessere Führungskräfte, zeigt unsere Fallstudie.



die Personalentwicklung in Kooperation mit dem Vorstand diesmal für ein groß angelegtes Bottom-up-Vorgehen unter Einsatz der Coaching-Methode.

Mithilfe gezielter, flächendeckender Coaching-Prozesse sollten die F3-Führungskräfte bei der Umsetzung des neuen Vertriebsverständnisses in die Pflicht genommen und gleichzeitig unterstützt werden. Die inhaltliche Ausrichtung der Coachings wurde vorgegeben: Jeder „F3“ sollte an sechs Coaching-Tagen mit der nächsthöheren (F2)-Führungskraft oder alternativ mit einem externen Coach persönliche Lösungen zur Umsetzung der vier Kernanforderungen erarbeiten. Die Teilnahme an den Coachings war Pflicht – und zwar unabhängig davon, wie erfahren und erfolgreich die Führungskraft (F3) bisher war.

Die Coaching-Inhalte sollten sich an den vier beschriebenen Führungsanforderungen ausrichten. Weil die Zusammenarbeit im Vertriebsteam als Dreh- und Angelpunkt für alle weiteren Themen eine zentrale Bedeutung hatte, starteten alle Coachings mit dem Kernthema „Organisieren von Teamerfolg“. Exemplarisch soll dieses „Kernthema“ hier näher erläutert werden. Obwohl die Zusammenarbeit im Team durchaus schon länger Teil der Unternehmenskultur war, fanden strukturierte Team-Meetings in den meisten Vertriebseinheiten eher sporadisch statt und wurden von den Mitarbeitern als wenig effektiv erlebt – oft mit einem hohen Redeanteil der F3, starkem Appellcharakter und einem einseitigen Fokus auf Zahlen, Daten, Fakten.

Nach dem neuen Führungsverständnis sollten regelmäßige Team-Meetings mit vorgegebenen Eckpunkten für eine Agenda durchgängig auf allen Führungsebenen stattfinden, um den Know-how-Transfer und die Eigenverantwortung im Team zu stärken und damit für mehr vertrieblichen Teamerfolg zu sorgen. Protokolle sollten die Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit der Team-Meetings steigern und der nächsthöheren Führungsebene ermöglichen, gezielter Einfluss zu nehmen. Für viele F3-Führungskräfte bedeuteten diese Anforderungen eine starke Verunsicherung. Nach ihrem Bild von Führung ging es eher darum, klare Ansagen zu machen, als in der erwarteten

„Moderationshaltung“ für Beteiligung und Dialog zu sorgen.

Dazu kam, dass sich Verkäufer als Einzelkämpfer oft grundsätzlich fragen: „Wie soll so ein Meeting helfen, die Produktionsziele besser zu erreichen an denen wir dann letztlich doch einzeln gemessen werden?“ Ein weiteres Problem waren häufig auch die Spitzenverkäufer, die sich gerne aus der verpflichtenden Teilnahme am Team-Meeting befreien lassen wollten und nicht einsahen, dass sie „Schwachleister“ von ihrem Know-how profitieren lassen sollten. Die Coachings sollten dabei helfen, ein standardisiertes Format für wöchentliche Team-Meetings verbindlich einzuführen und die dabei auftauchenden inneren und äußeren Konflikte und Schwierigkeiten zu meistern. An einem Coaching-Tag konnten die Team-Meetings zum Beispiel gemeinsam vorbereitet, im Beisein des Coaches durchgeführt und anschließend nachbereitet werden. In der Vor- und Nachbereitung konnten die F3 schwierige Team- und Feedback-Situationen durchspielen und dazu Lösungen entwickeln. Insgesamt wurde jeder F3 in den ersten drei Monaten zwei- bis dreimal zu diesem Thema gecoacht. Damit wurde die Feedback- und Dialogkultur nachhaltig angestoßen, lange schwelende Konflikte geklärt und die Attraktivität der Meetings erheblich gesteigert.

Mittlerweile hat sich das Team-Meeting als Ritual etabliert und leistet einen nachhaltigen Beitrag zur Beratungsqualität im Verkauf. Die Teamkultur zeichnet sich durch mehr Verlässlichkeit und Konsequenz, klarere Führung und systematische Vertriebsarbeit aus. Nach dem Einstieg über die Team-Meetings konnten die weiteren Coaching-Tage genutzt werden, um die Qualifizierung der Mitarbeiter im Sinne des Beratungsverkaufs voranzutreiben und zunehmende Sicherheit in der veränderten Führungsrolle zu gewinnen.

Abstimmungsprozesse und Organisation der Coachings

Um schnell nachhaltige Veränderungen zu bewirken, wurden innerhalb eines halben Jahres etwa 1.800 Coaching-Tage durchgeführt. Die Coachings sollten sowohl von externen Coaches, aber unbedingt auch von den zuständigen F2-Füh-

So wurde die Coaching-Maßnahme durchgeführt

Ablaufplan. Die Anbahnung, Durchführung, Auswertung und Dokumentation der Coachings lief nach einem festen Fahrplan ab. Die nachfolgenden grundsätzlichen Vorgehensschritte waren im eigens erstellten Coaching-Handbuch detailliert beschrieben und mit Formularen und Checklisten unterlegt.

1 Vorbereitung

- Inhaltliche Einstimmung auf die Rolle des Coaches
- Vorbereitung des Coachings

2 Kontakt herstellen

Telefonische Bestandsaufnahme und Auftragsklärung zu:

- Thema
- Ziele
- Situation (Struktur, Zielvorgaben, Vereinbarungen, ...)
- Bisher eingesetzte Führungsinstrumente
- Rollen und Vorgehen im Coaching klären
- Sonstiges

3 Das eigentliche Coaching

- a) Situation und Ziele klären (Dialogbasis schaffen, Coaching-Vereinbarung treffen, Ziele definieren)
- b) Lösungen entwickeln (Lösungsoptionen durchspielen, Rahmenbedingungen berücksichtigen, Handlungsschritte beschreiben, Qualitätsprüfung)
- c) Transfer sicherstellen (Transfer sichern, Unterstützung anbieten)
- d) Telefonischer Abschlusstermin (Fragen nach: Veränderungen? Verbesserungen? Nutzen des Coachings? Erfüllung der Erwartungen? Erkenntnisgewinn? Außerdem weitere Vorgehensweise abstimmen.)

4 Dokumentation der Ergebnisse

- **Protokoll:** Thema und Unterthema, Termin, Unterschrift von Coach und F3-Führungskraft, verbleibt bei beiden
- **Report:** Behandelte Themen, Termine des Coachings, Weiterleitung an PE, Kopie an F2-Führungskraft
- **Evaluierungsbogen:** Behandelte Kernthemen, Zufriedenheitsgrad des Coachee, Weiterleitung an PE, Kopie an F2-Führungskraft

5 Qualitätssicherung

Erfahrungsaustausch und gegebenenfalls Supervision wahrnehmen.

→ rungskräften durchgeführt werden. Auf diese Weise sollte sichergestellt werden, dass auch die obere Führungsebene in das Projekt intensiv eingebunden wird und in Konfliktfällen bereit ist, für die Umsetzung aktiv einzutreten. Dafür sollte die F2-Ebene bis zu 50 Prozent ihrer Arbeitszeit zur Verfügung stellen. Wo Zeit oder Coaching-Kompetenz fehlten, konnten die F2 das Coaching an einen externen Coach delegieren. Ebenso konnten die F3 auf eigenen Wunsch mit einem externen Coach arbeiten. Insgesamt kamen im ersten halben Jahr neben den F2 mehr als 30 externe Coaches zum Einsatz. Sie haben etwa zwei Drittel der anstehenden Coaching-Tage übernommen.

In Informationsveranstaltungen und in einem Handbuch wurden die Coaching-Inhalte und die Vorgehensweise konkret beschrieben. Zusätzlich konnten sich die höheren Führungsebenen (F2 und F1) auf Wunsch durch einen externen Coach unterstützen und begleiten lassen, um ihre Coaching-Rolle sowie geänderte Führungsanforderungen zu reflektieren. Die Umsetzung dieses umfangreichen Vorhabens erforderte eine komplexe Organi-

sation und viele Abstimmungsprozesse in diversen Gremien. Diese Coaching-Organisation kann hier nur angedeutet werden: Regionale Steuerungsteams, bestehend aus F1, F2, den in den Regionen eingesetzten externen Coaches, einem externen Head-Coach und einem Vertreter der Projektleitung, regelten den Einsatz der Coaches und sicherten die Qualität. Das Steuerungsteam sicherte die Umsetzung der vorgeschriebenen Dokumentationen, traf sich mindestens einmal pro Monat zur Supervision sowie zur Einsatzsteuerung der Coaches. Der teilnehmende Head-Coach berichtete auf diesen Treffen von Neuerungen aus dem Projektteam und nahm die Tops und Flops aus den Berichten der Coaches mit in die zentralen Projektleitungsrunden.

Der gesamte Coaching-Prozess wurde detailliert evaluiert: Jeder Coaching-Termin wurde dokumentiert. Im Coaching-Evaluationsbogen wurde festgehalten, wie zufrieden der Coachee mit dem Coaching und dem Umsetzungserfolg ist. Mit dieser wöchentlichen quantitativen und qualitativen Kontrolle waren kurzfristige Kurskorrekturen möglich. Zusätzlich gab

es nach den ersten drei Monaten eine anonyme Befragung der Coachees und nach sechs Monaten eine weitere Befragung der Coachees sowie der Coaches.

Herausforderungen

Viele Coaches sehen Freiwilligkeit als unabdingbare Voraussetzung für ein erfolgreiches Coaching. Die Tatsache, dass die Teilnahme an den hier beschriebenen Coachings nicht freiwillig und die Themen vorgegeben waren, führte bei Coaches und Coachees zeitweilig zu Irritationen. Beide Seiten mussten erst akzeptieren, dass es in den Coachings nur um das „Wie“ gehen sollte: „Wie kann ich die Vorgaben sinnvoll und für mich passend umsetzen?“, „Auf welche Stärken und Ressourcen kann ich bauen?“, „Wo genau brauche ich welche Unterstützung?“, „Was sind meine ganz persönlichen Lern- und Entwicklungsthemen und wie kann mein persönlicher Lernprozess aussehen?“ Grundlegende Skepsis über Sinn und Zweck der Gesamtmaßnahmen sollten nicht im Coaching, sondern zwischen Führungskraft und Mitar-



3. Ekeberger Coaching-Tage

11.-12. Juni 2010

Seminarzentrum Ekeberg
Nähe Flensburg in Schleswig-Holstein

Coaching-Forum zur Weiterentwicklung und Professionalisierung

Hier treffen sich renommierte Wirtschaftsvertreter, Wissenschaftler, Coaches, Berater und Trainer.

Aktiv teilnehmen mit eigenen Themen!

- Neueste Erkenntnisse
- Aktuelle Trends
- Kontroverse Diskussionen
- Praktische Unterstützung bei eigenen Fragen

Teilnehmerzahl bis 50 Personen!
Hier online informieren und schon heute anmelden:

www.ekeberger-coaching-tage.de

Initiatoren:
Uwe Böning, Managementberater
Prof. Dr. Siegfried Greif, Uni Osnabrück
Brigitte Fritschle, Managementberater

Kontakt:
Brigitte Fritschle, Tel. 069-66 98 250
info@ekeberger-coaching-tage.de

beiter direkt geklärt werden. Im Laufe des Prozesses wurde neben anfänglicher Irritation aber auch die Wertschätzung erlebbar, die in diesem Vorgehen steckte: „Wir schmeißen die neuen Anforderungen nicht einfach über den Zaun, sondern unterstützen individuell bei der erfolgreichen Umsetzung und wollen durch die Rückmeldungen dazulernen.“

Bei den externen Coaches kam es zunächst nicht so gut an, gerade in ihrer Kernkompetenz, dem Coaching, enge Vorgaben zu bekommen. Trotz der rationalen Einsicht, dass es bei einem Projekt dieser Größenordnung ein Commitment für einen einheitlichen Coaching-Ansatz geben musste, war dieses Unbehagen immer wieder ein Thema in den regionalen Steuerungsteams, und es blieb ein Balanceakt, die unterschiedlichen Coaching-Ansätze und Persönlichkeiten unter einen Hut zu bringen. In vielen Fällen fanden die Coaches, dass eine erfolgreiche Umsetzung ein vertiefendes Persönlichkeits-Coaching erfordern würde. Hier abgegrenzt zu bleiben und den Coachee zu ermutigen, eher privat eine persönliche Beratung oder Therapie in Anspruch zu nehmen, fiel nicht allen leicht. In zwei Fällen gelang das Commitment auf das vorgegebene Rollenverständnis nicht und das Unternehmen trennte sich von den Coaches.

Auf der einen Seite wurde Stillschweigen über die konkreten Inhalte des Coachings verabredet, um den Coachee in seinem individuellen Lernprozess zu schützen.

Bei den Dokumentationen der Coachings wurde deshalb nur das Kernthema, wie zum Beispiel „Team-Meeting“, genannt. Bei Störungen des Coaching-Prozesses, die mit der grundsätzlichen Weigerung der Umsetzung der vorgegebenen Standards zu tun hatten, war allerdings eine allen Beteiligten bekannte selektive Durchlässigkeit von Information zwischen Coaching- und Führungsorganisation verabredet. Im regelmäßigen Erfahrungsaustausch der externen Coaches und der coachenden F2-Führungskräfte blieb es ein Balanceakt, was externe Coaches von ihren Erfahrungen berichten und was nicht, um ihre Coachees zu schützen. Die meisten Coachees (F3) wollten lieber mit einem externen Coach arbeiten und nicht mit ihrem direkten Vorgesetzten, weil sie entweder an dessen Coaching-Kompetenz zweifelten oder sich (zu Recht!) bei einem externen Coach mehr Denk- und Umsetzungsfreiräume erhofften. Diese Auswahlprozesse mussten möglichst kränkungs- und für den F3 konsequenzfrei geklärt werden, was nicht immer einfach war.

Lessons learned

Das Projekt hat gezeigt, dass sich Coaching durchaus als flächendeckende, wirksame und nachhaltige Implementierungsmethode eignet und die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung intensiv voranbringen kann. Was ist aus dem Fallbeispiel zu lernen? →

AUTOREN



Maren Fischer-Epe und **Martin Reissmann** sind Kollegen in einem interdisziplinären Beraterteam in Hamburg (Fischer-Epe & Team). Sie arbeiten als Prozessberater, Trainer und Coach in der Personal- und Organisationsentwicklung. Ein weiterer Schwerpunkt ist die berufsbegleitende Ausbildung von Business-Coaches und Prozessbegleitern.



Martin Reissmann war viele Jahre selber Führungskraft in der Personalentwicklung, kennt die

beschriebenen Prozesse also auch aus der Innenperspektive.

Die verwendeten Coaching-Konzepte beruhen auf dem langjährigen Bestseller „Coaching: Miteinander Ziele erreichen“ von Maren Fischer-Epe (Verlag rororo, Hamburg 2002/2004).

Fischer-Epe & Team, Strandweg 12, 22587 Hamburg, Tel. 040 470505
coaching@fischer-epe.de, www.fischer-epe.de

Vorgaben für externe Coaches

Spielregeln. Um den Coachings eine einheitliche Gestalt zu geben, mussten sich die externen Coaches verpflichten, diverse Standards und Spielregeln einzuhalten.

- Der Coach begleitet die F3-Führungskraft bei ihren Führungsaktivitäten zur Umsetzung der vier Kernanforderungen. Die Coaching-Ziele werden klar definiert und die Zielerreichung wird gemeinsam von Coach und Coachee überprüft.
- Der Coach richtet sich nach der im Handbuch empfohlenen Coaching-Vorgehensweise und nutzt Modelle und Methoden, die zum Standardinventar der Personalentwicklung des Unternehmens gehören.
- Der Coach bietet eine unterstützende Beratung, gibt klare Rückmeldungen und konfrontiert gegebenenfalls mit anderen und neuartigen Sichtweisen.
- Der Coach bietet Hilfe zur Selbsthilfe und arbeitet ressourcenorientiert. Er stärkt die vorhandenen Potenziale und fördert das Finden eigener Lösungen.
- Der Coach arbeitet als Feedback-Geber und Unterstützer, nicht als Trainer oder Ersatzführungskraft. Er führt keine Schulungen zu den Kernthemen durch, er führt keine Personal- oder Bewerbungsgespräche und er trifft keine Führungsentscheidungen.
- Besprochene Inhalte zwischen Coach und Coachee sind vertraulich.
- Der externe Coach kann und sollte ein Coaching abbrechen beziehungsweise an die zuständige F2-Führungskraft zurückdelegieren, wenn der Coachee die von ihm erwarteten Änderungen nachhaltig ablehnt.
- In Konfliktfällen und bei Wünschen, das Coaching zu beenden, sind festgelegte und beschriebene Eskalations- und Informationswege einzuhalten.

→ **1.** Die Maßnahme war extrem breit angelegt und wurde konsequent durchgeführt. Allen Mitarbeitern war klar, wie ernst es der Geschäftsleitung mit den Inhalten war. Anders als bei vielen anderen Weiterbildungsinitiativen hat das intensive Coaching dazu beigetragen, alle Führungskräfte in die Verantwortung für den Umsetzungserfolg zu nehmen. Durch die Fokussierung auf die vier brandaktuellen Kernthemen dockten die Coachings unmittelbar am wirklichen Leben an. Veränderungswillige und leistungsbereite

Mitarbeiter konnten vom Coaching-Angebot besonders stark profitieren, weil das gewünschte Verhalten 1:1 eingeübt und stabilisiert werden konnte. Das übliche Transferproblem vom Seminarraum in die Praxis existierte hier nicht.

2. Gut gelungen ist auch die Kooperation mit den externen Coaches. Wir sehen die Organisation, Ausrichtung und Vereinheitlichung der Coachings als zentralen Erfolgsfaktor für das Projekt. Wäre es nicht gelungen, die Coaches für ein abgestimmtes Vorgehen zu gewinnen, hätte

das ganze Vorhaben deutlich an Kraft eingebüßt. Es ist wahrscheinlich, dass die notwendige Ausrichtung leichter gelingt, wenn ein Unternehmen auf einen selbst aufgebauten und etablierten Pool von Coaches zurückgreifen kann, mit dem die Kooperation und Abstimmung bereits erprobt und vertrauensvoll ist.

3. Trotz der begleitenden Unterstützungsangebote bedeutete die zugewiesene Coach-Rolle für manche F2-Führungskräfte eine kritische Herausforderung, weil sie hier zwei grundlegende Aspekte ihrer Rolle flexibel handhaben mussten: Das Fordern aus der Rolle des Unternehmers und das Fördern aus dem Rollen aspekt des Coaches. Diese Doppelrolle lässt sich etwa so beschreiben: „Als Vertreter des Unternehmens muss ich von Ihnen erwarten, dass Sie die neuen Anforderungen umsetzen. Wenn Sie diese Herausforderung annehmen, kann ich mit Ihnen gemeinsam nach Lösungswegen suchen ...!“ Diese Coaching-Haltung erfordert Zeit, Geduld und Gesprächskompetenz und war für manche F2-Führungskräfte, die ihrerseits unter Umsetzungsdruck standen, sehr schwer durchzuhalten. Es bestand schnell die Gefahr, dass sie unter Druck zu früh Lösungen lieferten und in eine Haltung des Forderns und Anweisens gerieten, statt Zeit in den Coaching-Prozess zu investieren: Genauer hinzuhören, auftauchende Probleme gemeinsam zu erfassen, dem F3 zu helfen, angemessene eigene Lösungen zu entwickeln und ihm bei der Umsetzung dieser Lösungen auch den Rücken zu stärken. Hier wäre eine gründlichere Vorschulung der F2-Führungskräfte oder eine noch stärkere Verlagerung auf externe Coaches vielleicht sinnvoll gewesen.

Schlussbemerkung: In diesem Projekt waren neben den Auftraggebern mehrere Unternehmensberater und über 30 externe Coaches engagiert. Die Autoren waren in unterstützenden Funktionen beteiligt: Aufbau und Umsetzung der Coaching-Organisation, Formulierung und Qualitätssicherung der Coaching-Konzepte, Evaluation, Sicherung und Weitergabe von Best-Practice-Coaching-Fällen, interne Coaching-Schulungen für F2-Führungskräfte und für interne Vertriebs-trainer, die weiter F3 coachen werden.

Martin Reissmann/Maren Fischer-Epe ●

Stärken Sie Ihrem Training den Rücken

Medien und Materialien Dienste

Kostenlose Demo-Materialien

Downloads Newsletter und Infodienst



Neuerscheinung

Fertige Seminarkonzepte für Kommunikationstrainings

CD-ROM mit Trainerhinweisen, Vorlagen, Videos
Best.-Nr. 9570, EUR 49,00 (D)

Einfach informieren unter:

www.juenger.de

Noch Fragen? info@juenger.de

Jünger Medien Verlag | Offenbach