

@Loquenz

Newsletter der Loquenz Unternehmensberatung GmbH · www.loquenz.de

Empowerment an der Basis – Real-Coaching von Führungskräften in der Fertigung

Der Ergebnisdruck ist hoch – die Führungsspannen auch

So sieht in der Regel der Alltag von Führungskräften in der Produktion aus:

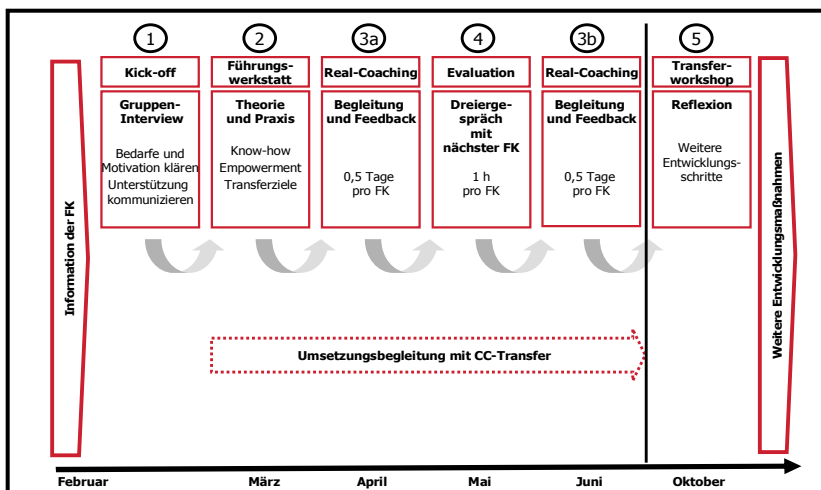
Die Kennzahlen müssen stimmen und die gewerblichen Mitarbeiter funktionieren, sonst „gibt es Druck von oben“. Immer wieder entstehen **heikle Führungssituationen**: Minderleistung muss kommuniziert werden, ohne zu demotivieren; Produktionsspitzen und Phasen der Kurzarbeit müssen ausgeglichen werden und Konflikte mit Produktionsschnittstellen und internen wie externen Dienstleistern sind an der Tagesordnung. Die **Vielzahl an Funktionsträgern** in der Produktion (Meister, Schichtführer, Einrichter, Maschinenführer, Techniker) führt häufig zu unklaren Kommunikations- und Führungs-

strukturen zwischen den Ebenen. Unter diesen Rahmenbedingungen braucht es Führungskräfte – insbesondere Meister und Schichtführer – mit viel Standing, Belastbarkeit und gutem Gespür für Personalführung. **Starke Führungspersonen** sind unabdingbar und der Hebel mit der größten Wirkung für ein gesundes und produktives Arbeitsklima.

Coaching-Projekt mit Schichtführern

Reine Führungsschulungen sind häufig nicht das Allheilmittel für den Mann aus der Praxis: Diese werden als zu theoretisch empfunden und der Transfer in den Arbeitsalltag gelingt nur unzureichend. Mehr Erfolg verspricht eine **Kombination von Real-Coaching** mit Feedback, praxisnahen **Workshops** und **Transferbegleitung**.

Abbildung 1: Ablauf und Maßnahmenstruktur



Inhaltsverzeichnis Sommer 2008

Empowerment an der Basis

- ▶ Real-Coaching von Führungskräften in der Fertigung

Editorial

Mehr Schwung im Tandem

- ▶ Hinweise, Tipps und Denkanstöße zur Kongruenz von Zielsystemen und Unternehmensstrategie

Der Coaching-Tipp

- ▶ Love it, change it or leave it!

Buchbesprechung

- ▶ Niels Pfläging: Führen mit flexiblen Zielen – Beyond Budgeting in der Praxis

„Just one Question...?“

- ▶ Herr Haug, was versteckt sich hinter der STIFTUNG ZEIT FÜR MENSCHEN?

Aktuelles

- ▶ Messe Zukunft Personal
- ▶ Unternehmerdialog
- ▶ BDU-Beratertag
- ▶ Coaching-Tagung des WiPs
- ▶ Führung Intensivkurs
- ▶ Workshop „Erfolgreiche Stellenbesetzung“
- ▶ Seminar „Systeme stellen“
- ▶ Vortragstraining
- ▶ Weiterbildung Management-Coaching
- ▶ NLP-Ausbildung
- ▶ Tun Sie Ihren Mitarbeitern etwas Gutes – Betriebliche Altersvorsorge
- ▶ Loquenz ist eine Fair-Company!
- ▶ Praxishandbücher Change Management und Coaching

Im Folgenden beschreiben wir daher die Architektur und Umsetzungserfahrungen eines Coaching-Projektes mit **Schichtführern eines mittelständischen Automobilzulieferers**. Ziel war es, die Führungskräfte in der Produktion in ihrer Funktion zu stärken und in ihrer täglichen Arbeit zu unterstützen, so dass

- ▶ sie ihre Führungsrolle und Führungsaufgaben aktiv ausfüllen;
- ▶ sie eine moderierende und integrierende Funktion zwischen den Ebenen einnehmen und die diversen Funktionsträger passend einbinden;
- ▶ die notwendige Dynamik zur Steigerung der Entgelte und Produktivität entsteht.

Einstimmung und Erwartungskklärung im Kick-off

Im Kick-off wurden die Schichtführer über das Programm informiert und mit dem Loquenz-Coach bekannt gemacht. Fragen zum Ablauf und zum Rahmen wurden geklärt. Die Erwartungsabfrage fand sowohl mit Hilfe eines vorab verteilten Fragebogens als auch in Form eines Gruppeninterviews statt. Eine Selbsteinschätzung und Entwicklungsbedarfe der Einzelnen wurde in einem anschließenden Vier-Augen-Gespräch mit dem Coach besprochen.

Führungsverständnis klären und typische Führungssituationen einüben

In der Führungswerkstatt wurde ein grundlegendes Führungsmodell – „Situativ führen“ in der Praxis (Hersey & Blanchard) – sowie verschiedene Typen und Anlässe für Mitarbeitergespräche vermittelt und in Rollensimulationen eintrainiert. Insbesondere folgende Erkenntnisse waren für die Schichtführer wichtig:

- ▶ Wo stehe ich und wo sollte ich meinen Führungsstil verändern?
- ▶ Wie kann ich die Mitarbeiter besser abholen?
- ▶ Eskalationsstufen bei Mitarbeitergesprächen einhalten: Vom Motivationsgespräch über das Kritikgespräch zum Konfliktgespräch

Real-Coaching: Lernen im Arbeitsprozess

Das Coaching wurde in der Echtsituation, d.h. Begleitung der Schichtführer im Arbeitsalltag mit anschließendem Feedback, durchgeführt. Jeder Schichtführer wurde 2-mal einen halben Tag begleitet. Für den Lernerfolg war es wichtig, das Real-Coaching im Vorfeld so vorzubereiten, dass tatsächlich viele Führungs- und Kommunikationssituationen stattfanden: Schichtwechsel, Dienstleisterbesprechungen, diverse Mitarbeitergespräche, Gruppenunterweisungen etc.

In den Coachings standen u. a. folgende Themen im Vordergrund:

- ▶ **Führungsrolle** aktiver wahrnehmen und klare Erwartung äußern (z. B. Einhaltung von Standardprozessen, weniger Ausnahmen und Zwischenlösungen zulassen)
- ▶ **So viel wie möglich delegieren** - anstelle von selbst erledigen
- ▶ **Steuerungstechniken** in Gesprächen einsetzen
- ▶ **Persönliche Wirkung** als Führungskraft verbessern
- ▶ **Realistische und verbindliche Zielvereinbarungen**

Transferunterstützung

Um die Umsetzungsdynamik zu forcieren, wurden **Evaluationsgespräche** geführt (Coachee, Führungskraft und Coach). Ziel der Gespräche war das Treffen von Entwicklungsvereinbarungen und deren schriftliche Fixierung. Zudem fand ein **Transfertag** statt, an dem die Gruppe die Umsetzung der Entwicklungsziele reflektierte: Was funktioniert gut und wo sind die Stolpersteine? Herausfordernde Führungssituationen und Fallbeispiele standen beim Erfahrungsaustausch und in den praktischen Übungen im Vordergrund. Ergebnis der Transferunterstützung: mehr Motivation, mehr Umsetzungsintensität!

Was sind die Vorteile von Coaching auf der Schichtleiter-Ebene?

Coaching als personenorientierte Unterstützung bietet gerade in den Fertigungsbereichen **große Vorteile**:

- ▶ Der **Transfer** vom Seminar in den Arbeitsalltag fällt weg, da die Veränderungsarbeit im Real-Coaching engmaschig mit dem Tagesgeschäft verwoben ist. Das Erlernte kann sofort angewendet werden.
- ▶ Feedbacks und Anregungen zu Verhaltensänderungen erfolgen passgenau und sehr praxisnah auf den jeweiligen **Arbeitskontext** bezogen und werden daher von den Führungskräften sehr gut akzeptiert.
- ▶ Die **Selbstreflexion und Selbstbeobachtung**, die im Arbeitsalltag zu kurz kommt, wird gemeinsam mit dem Coach anhand von realen Führungssituationen eingeübt.
- ▶ Durch die **Intervalldurchführung** mit Umsetzungsphasen zwischen den Terminen werden die Lernerfahrungen **nachhaltig und erhöhen die Verbindlichkeit**.
- ▶ In dieser Individualmaßnahme spielt der Aspekt des „**Ernst genommen Werdens**“ als **Führungskraft** für die Schichtleiter eine nicht unwesentliche Rolle. Um eine Identität als Führungskraft und das entsprechende Mind-Set zu entwickeln, ist Coaching ein effektiver Weg.

Liebe eLoquenz-Leserinnen, liebe eLoquenz-Leser,

für die aktuelle Ausgabe der eLoquenz haben wir uns ein paar Loquenz-Klassiker für Sie überlegt!

Wir geben Ihnen einen Einblick in „traditionsreiche“ Tätigkeitsfelder unseres Unternehmens: Claudia Heizmann berichtet über Real-Coaching für Führungskräfte im produzierenden Gewerbe und ergänzt den Praxisbericht mit unserem Coaching-Tipp „Love it, change it or leave it“. Von Achim Kelbel bekommen Sie Empfehlungen, um den Bruchstellen zwischen Unternehmensstrategie und Zielsystemen zukünftig wirksamer zu begegnen. Zusätzlich haben wir für Sie eine inspirierende Ferienlektüre im Angebot: Wir besprechen „Führen mit flexiblen Zielen“ von Niels Pfläging.

In unserer Gastkolumne „Just one Question“ gewährt uns Herr Otto Haug einen Einblick in die Stiftung ZEIT FÜR MENSCHEN.

Die Rubrik „Aktuelles“ informiert Sie – wie gewohnt – über alles Neue in der Loquenz-Welt: Messtermine, Weiterbildungstermine und -inhalte sowie weitere Literaturempfehlungen.

Wir wünschen Ihnen erholsame und erfolgreiche Urlaubs- bzw. Sommertage und viel Spaß beim Lesen!

Jan Kuhnert

Stephan Teuber



- ▶ Nicht zuletzt lässt sich Real-Coaching leicht in den Produktionsprozess integrieren, ohne lange **Abwesenheitszeiten** zu erzeugen.

Die Schichtführer selbst erleben die **Live-Situation im Coaching** als besonders hilfreich: Der Coach schaut über die Schulter und gibt eine zeitnahe Korrektur. Durch diese Echtsituation - anders als im Seminar bzw. Rollenspiel - werden blinde Flecken aufgedeckt und gleichzeitig findet eine Selbstbestätigung statt: Was mache ich schon richtig? Verhaltensänderung und persönliche Blockaden werden so wirkungsvoll bearbeitet.

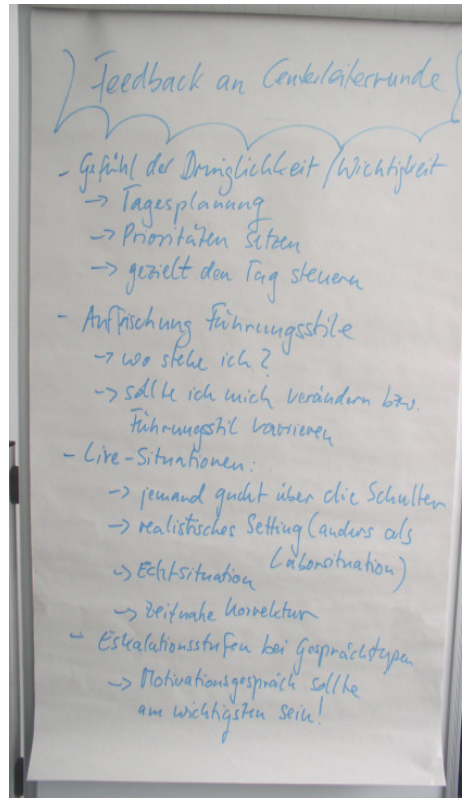
Fünf Voraussetzungen für Real-Coaching an der Führungsbasis

Coaching in der Produktion wird bisher nicht durch die Betroffenen selbst angefordert, sondern in der Regel kommt die Initiative „von oben“. Daher sollten folgende Voraussetzungen geschaffen werden, damit Akzeptanz entsteht und Coaching einen hohen Nutzen erzielt:

1. Der **Rahmen für das Coaching** muss von Beginn an klar kommuniziert werden. Es sollte deutlich werden, dass es um Unterstützung und nicht um Beurteilung oder Eignungsprüfung geht.
2. Die **verantwortliche Führungskraft** muss in den gesamten Prozess stark eingebunden sein. Sie sollte Unterstützung signalisieren und im Sinne von „fördern und fordern“ auch ihre Erwartungen an die Coachees klar machen.
3. Das **Reporting** sollte transparent gemacht werden: Sinnvollerweise sind die Coachees in die Reportings eingebunden, z.B. in Dreiergesprächen mit der nächsten Führungskraft oder in einem Evaluationstermin, an dem die Key-Learnings den anderen Bereichen und der Personalentwicklung präsentiert werden.
4. Eine gute **Vor- und Nachbereitung** aller Schritte schafft Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit. So werden für die Real-Coachings die Führungssituationen verbindlich geplant und abgestimmt. Nach jedem Termin fasst der Coach die Key-Learnings und Umsetzungsaufgaben zusammen und stellt sie dem Coachee per E-Mail zur Verfügung.
5. Eine anfängliche Skepsis bei den Coachees, was sich hinter Coaching verbirgt und welche Rolle der Coach einnimmt – evtl. als „Spion“ der Leitung? – ist nicht unwahrscheinlich. Daher ist der Aufbau

einer **vertrauensvollen Beziehung** zwischen Coach und Coachee das A und O. Diese Coachinginterventionen erfordern viel Fingerspitzengefühl vom Coach, damit auf keinerlei Weise eine Zurschaustellung vor Kollegen oder Mitarbeitern eintritt.

Abbildung 2: Real-Coachingsituation



Resümee

Die besondere Stärke des Real-Coachings ist das zeitnahe und unmittelbare Feedback aus der **Echtsituation** heraus. Der Transfer des Gelernten kann unmittelbar erfolgen. Coaching mit Schichtführern wie im obigen Beispiel beschrieben erfordert ein besonderes Maß an **Sorgfalt in der Prozessbegleitung** und sehr **klare und verbindliche Umsetzungsschritte** für den Lernprozess der Coachees. Wenn Real-Coaching gut eingeführt und begleitet wird, stellt es auch auf den unteren Führungsebenen eine **sinnvolle und effektive Ergänzung zu anderen Personalentwicklungsmaßnahmen** wie z. B. Schulungen dar.

Claudia Heizmann

Zur Autorin

Claudia Heizmann ist Change-Management-Beraterin und Kommunikationstrainerin, Coach für Teams und Führungskräfte sowie Projektbegleiterin. Sie ist Dipl.-Pädagogin mit Ausbildungen in Master-NLP, Business-Coaching und Outdoortraining. Sie ist Lehrgangleiterin und Trainerin in der Weiterbildung Management-Coaching (Loquenz).



Sie erreichen Frau Claudia Heizmann unter

Tel. 07 11 - 7 58 57 78 70

oder

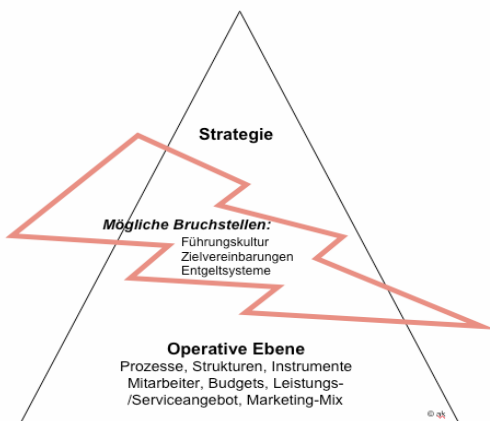
per E-Mail:
claudia.heizmann@loquenz.de

Mehr Schwung im Tandem Hinweise, Tipps und Denkanstöße zur Kongruenz von Zielsystemen und Unternehmensstrategie

Befragt man Geschäftsführer und Entscheider nach ihrer Unternehmensstrategie, erhält man nicht selten allgemeine und eher abstrakte Antworten. Dies spiegelt sich auch auf Mitarbeiterebene. Diese stellen sich zu Recht die Frage, was die Unternehmensstrategie für ihre praktische alltägliche Arbeit bedeutet. Gibt es darauf keine konkreten Antworten, fällt es schwer, strategie- und zielorientiert zu arbeiten. Insgesamt stellt sich die Frage: Wie strategie- und zielorientiert wirken die aktuellen operativen Strukturen, Prozesse und Instrumente?

Zwischen Strategie und operativer Ebene beobachten wir vielfach **Bruchstellen**, die es zu erkennen und zu beseitigen gilt. Typische und häufig anzutreffende Bruchstellen sind **Führungskultur, Ziel- und Entgeltsysteme**. Sie behindern zu oft die Umsetzung von Strategien in tatsächliche Markterfolge.

Abbildung 3: Bruchstellen zwischen strategischer und operativer Ebene



Die Bruchstelle, die in aller Regel mit den stärksten Emotionen sowie Be- und Empfindlichkeiten einhergeht, ist das Entgeltsystem. Besonders in marktnahen Bereichen, aber auch in kostenorientierter Produktion und Logistik, wirken Entgeltsysteme häufig als Strategie-Umsetzungs-Verhinderer. Auch Zielsysteme, eigentlich als Leitplanken für gemeinsames Handeln konzipiert, sind oft zu aufwändigen Verwaltungsmonstren und Demotivationsinstrumenten degeneriert. Ein Beispiel aus unserer Beratungspraxis verdeutlicht diesen Befund:

Der Marktanteil eines Unternehmens soll gesteigert und der Wettbewerb aktiv verdrängt werden. Neue Kunden müssen her, die Kundenpotenziale bei den Bestandskunden ausgeschöpft werden. Die Geschäftsleitung hat dieses Ziel erarbeitet, der Vertrieb soll es umsetzen. Das Entgeltsystem basiert jedoch auf dem Umsatz mit A-Kunden. Der Vertrieb meidet daher potenzialstarke C-Kunden, Neukunden werden nicht nach strategischen Gesichtspunkten identifiziert. Das Ergebnis am Jahresende: Ziel nicht erreicht und „Mehr-gab-der-Markt-nicht-her“-Erklärungen.

→ **Entgeltsystem und strategische Orientierung sind nicht aufeinander abgestimmt. Das Entgeltsystem ist gewissermaßen nicht „up to date“. Eine Tandemstrategie zur Ausrichtung von Führungskultur, Entgelt- und Zielsystemen auf die Strategieumsetzung ist dringend erforderlich.**

Sechs Schritte zum zielorientierten Entgeltsystem:

Wir empfehlen eine Überprüfung und Optimierung Ihres Entgeltsystems in 6 Schritten:

Schritt 1:

Erarbeiten Sie Kriterien, die nach der Wirkungskette „Einkommen beeinflusst Verhalten, Verhalten beeinflusst Ergebnis“ Ihre Strategieumsetzung unterstützen.

Tipp: Oft ist der betriebliche Blick eher auf ein „Rum-Doktern“ an Bestehendem gerichtet. Viele Entscheider scheuen bei notwendigen Änderungen Diskussionen mit Interessensvertretern und Mitarbeitern. Haben Sie den Mut, die wirklichen Einflussgrößen auf Ihre unternehmerische Zielsetzung zu identifizieren und das Projekt „Entgelt“ nur in diese Richtung zu steuern.

Schritt 2:

Überprüfen Sie die tatsächlichen Einwirkungsmöglichkeiten Ihrer Mitarbeiter auf die Kriterien und gewichten Sie die Kriterien entsprechend der erforderlichen Wirkung.

Tipp: Die Einwirkungsmöglichkeiten der Mitarbeiter, aber auch die möglichen Fehlsteuerungen von Kriterien, sind häufig vielfältiger als am grünen Tisch vordenkbar. Beziehen Sie hier die Betroffenen bewusst intensiv ein und erarbeiten Sie penibel alle Stellschrauben sowie die dazugehörigen Auswirkungen. Bewährt hat sich in diesem Zusammenhang der Einsatz von Kreativitäts- und Mind-Map-Techniken.

Welche Rolle spielen Zielsysteme für eine erfolgreiche Unternehmensstrategie?

Bestimmte Bruchstellen beeinflussen das Zusammenspiel zwischen der strategischen und operativen Ebene.

Eine Tandemstrategie zur Ausrichtung von Führungskultur, Entgelt- und Zielsystemen ist dringend erforderlich.

Wir empfehlen eine Überprüfung und Optimierung Ihres Entgeltsystems in 6 Schritten!

Schritt 3:

Erarbeiten Sie jetzt die Systematik zur Entgeltfindung mit ziel- und leistungsorientierten Bausteinen. Vergessen Sie dabei nicht zu klären, welches Budget zur Verfügung steht.

Tipp: Jetzt geht es ans Eingemachte: Hier werden die Kriterien für das neue Entgeltsystem zu den eigentlichen Bausteinen komponiert. Häufiger Fehler in diesem Schritt ist die Konzentration auf vermeintlich richtige Bausteine. Halten Sie sich **Alternativen** offen, denken Sie in Varianten und berücksichtigen Sie die Möglichkeit mit unterschiedlichen Kriterien unterschiedliche Zielebenen anzuordnen.

Schritt 4:

Definieren Sie für jeden der Bausteine den Erfassungs- und Bewertungsprozess. Bauen Sie zur Absicherung Simulationsrechnungen auf, mit denen Wirkung und die individuelle Möglichkeiten der Mitarbeiter überprüft werden können.

Tipp: Die beste Entgeltmathematik ist zweck- und ziellos, wenn nicht der Erfassungs- und Bewertungsprozess hieb- und stichfest geregelt ist. Sehr viel Sorgfalt braucht die Auswahl der Szenarien und vergessen Sie nie, nichts ist so sensibel wie der Geldbeutel der Mitarbeiter.

Schritt 5:

Dies ist die Phase des Commitment aller Beteiligten und die Formulierung einer Betriebsvereinbarung, Zielgerichtete und gesteuerte Mitarbeiterinformation braucht es vor und während der eigentlichen Einführung.

Tipp: Wenn Sie bis dato Interessensvertretungen und Mitarbeitergruppen ausreichend einbezogen haben, sollte auch dieser Schritt zu meistern sein. Allerdings gilt es vor und während der Einführung des neuen Entgeltsystems ausreichend Zeit, Kraft und Information – kurzum Ressourcen – für alle Mitarbeiter einzuplanen. Der nachhaltige Erfolg eines Entgeltsystems ist nicht zuletzt von der **wirklichen Information und Akzeptanz** abhängig. Zur Akzeptanz tragen insbesondere Meinungsführer und Führungskräfte und deren Kommunikations- und Informationswille im Sinne der Entgeltprojektziele bei. Wie wird welche/r Person bzw. Personenkreis sinnvoll angesprochen? Welche Feedbackschleifen sind sinnvoll? Welche Formen der direkten und indirekten Mitarbeiteransprache sind Erfolg versprechend?¹

Schritt 6:

Auch das beste Entgeltsystem muss regelmäßig auf seine Wirksamkeit im Sinne der Zielerreichung und Strategieunterstützung überprüft werden.

Tipp: Kürzer werdende technologische und organisatorische Zyklen erfordern flexible und **dynamische Entgeltsysteme**. Gleichzeitig wird der Leistungsbegriff nicht mehr nur rein mengen-, qualitäts-, termin- oder kostenorientiert definiert, sondern erhält weitere Inhalte. Nehmen Sie daher auch Ihr Entgeltsystem auf Ihr **marktorientiertes Controlling-Radar** und pflegen Sie es entsprechend den Anforderungen.

Führungskultur und Ziele

Belassen Sie es nicht bei dem „Entgelt-Einrad“, erarbeiten Sie mit Führungskultur und Zielen ein schwingvolles Tandem, stimmen Sie die Managementinstrumente Führungskultur, Ziel- und Entgeltsystem konsequent aufeinander und auf die Strategie ab. Bei Führungskultur und Zielsystem gibt es nur zwei Möglichkeiten, ein Unternehmen und seine Mitarbeiter zu führen:

1. detaillierte Anweisungen wie, was, wann, von wem zu tun ist
2. die Vereinbarung messbarer Ziele.

Ersteres stößt oft im Business-Kontext schnell an Grenzen. Für die zweite Möglichkeit bietet die Managementlehre eine Vielzahl bekannter und auch immer wieder neuer Instrumente bis hin zur Führung ohne Ziele. Bevor man sich jedoch für ein Zielsystem entscheidet oder gar ohne Ziele unternehmerisch erfolgreich sein will, empfiehlt es sich auch einmal kurz inne zu halten:

Die beste und die gerade modernste Managementidee bleibt Aktionitis, wenn die Umsetzung als Herausforderung jeder Systematik und Methodik nicht „gemanaged“ wird.

Überprüfen Sie daher die Führungskultur in Ihrem Unternehmen auf wirkliche Umsetzungsorientierung und machen Sie sich bewusst, wie ein von Ihnen erwartetes Ergebnis, das mit verteilten Aufgaben erreicht werden soll, formuliert und kommuniziert wird. Folgende Fragen helfen Ihnen dabei:

Erfahren Sie, wie aus Bruchstellen Erfolgsfaktoren werden können!

Stimmen Sie die Managementinstrumente Führungskultur, Ziel- und Entgeltsystem konsequent aufeinander und auf die Strategie ab!

¹ Vgl. hierzu die Loquenz Fachbeiträge „Interne Kommunikation“ (2008) sowie „Stolperstein Change Kommunikation“ (2007).

Frage 1:

Steuern Sie Ihr Unternehmen nach wirklich messbaren Kennzahlen und Größen? Ergänzen sich diese Messgrößen zu einem strategieorientierten System? Ist dieses System allen Mitarbeitern bekannt und wird es täglich gelebt?

Frage 2:

Planen Sie die erwarteten Ergebnisse bezogen auf Machbarkeit, Termine und Ressourcen genauso sorgfältig wie ein Investitionsprojekt? Formulieren Sie auf dieser Projektbasis eindeutige und messbare Ziele?

Frage 3:

Vereinbaren Sie Mechanismen wie z. B. Milestone-Gespräche, in denen Sie mit Ihrer Führungsmannschaft überprüfen, inwieweit Strategie, Ziele und Markt noch kongruent sind oder Anpassungen erforderlich sind?

Frage 4:

Haben Durchführung von Zieldefinition, Zielgespräche und Zielvereinbarungen den richtigen Stellenwert in Ihrem Unternehmen und werden stringent und konsequent durchgeführt?

Von der Strategie zur Kundenbegeisterung

Konsequenz in den beschriebenen Schritten und Vorgehensweisen schafft eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass es gelingt, die begrenzende Organisationsdenke „von oben nach unten“ umzudrehen und ergebnisorientierte Eigenständigkeit und zielorientiertes Verantwortungsbewusstsein an der Kontaktstelle Mitarbeiter-Kunde spürbar zu machen. **Machen Sie aus Bruchstellen Erfolgsfaktoren** und aus Erfolgsfaktoren Renditefaktoren. Die Mitarbeiter und Kunden werden es Ihnen danken.

Weitere Informationen zu diesem Artikel erfahren Sie direkt beim Autor:

Achim Kelbel

E-Mail:
achim.kelbel@loquenz.de

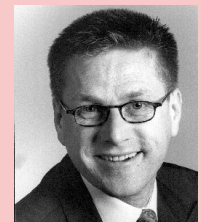
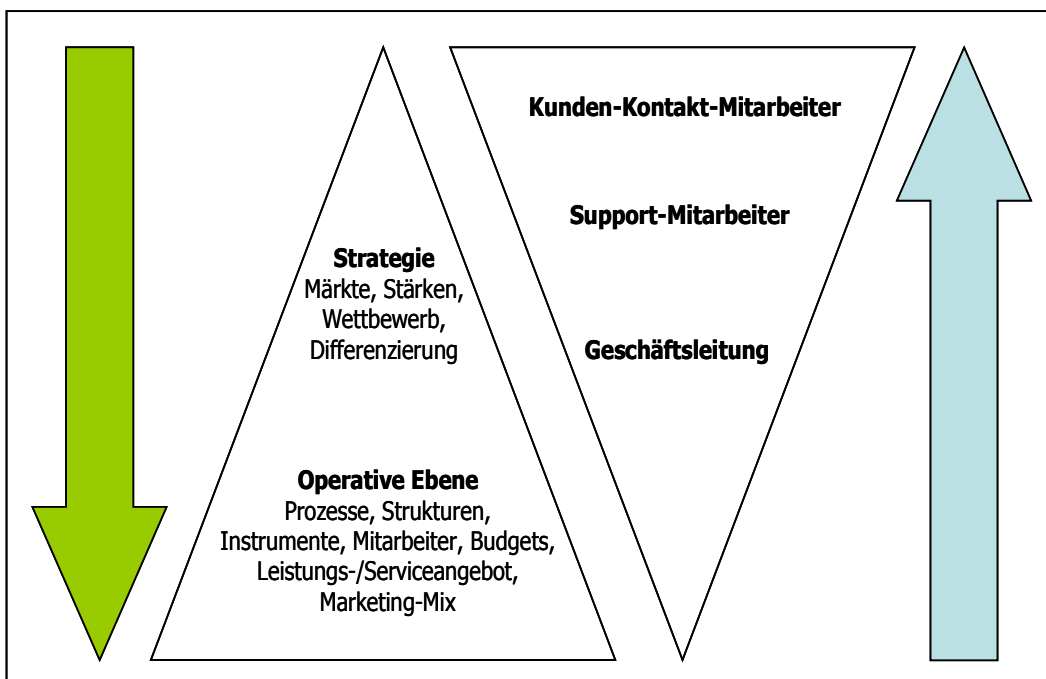


Abbildung 4: Ablauf und Maßnahmenstruktur



Der Coaching-Tipp

Love it, change it or leave it!

Eine wichtige Funktion von Coaching ist, unklare, komplexe und verworrene Situationen zu strukturieren und zu vereinfachen. Eine lösungsorientierte Maxime lautet: Je komplexer das geschilderte Problem, desto einfacher sollte der Coach bleiben. Es geht darum, den Blick zu öffnen für Handlungsalternativen - weg von Grübeln, Klagen und Lähmung. Das gilt insbesondere für Situationen, die als belastend und blockierend empfunden werden oder wo sich der Coachee in einer Opferrolle sieht. So zum Beispiel Konflikte, Machtkämpfe, mangelnde Anerkennung oder Überlastungssituationen. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Situation vorrangig mit äußeren Faktoren (Personen oder Rahmenbedingungen) oder mit persönlichen Eigenheiten zu tun hat. Es kann also die Kollegin sein, die mit ihrem Konkurrenzdenken das Leben schwer macht oder auch die eigene Selbstsabotage, in bestimmten Situationen „Nein“ zu sagen. Hilfreich ist die Klärung, welchen Entscheidungsrahmen der Coachee eigentlich hat und ihm/ihr die drei grundsätzlichen Alternativen vor Augen zu führen: Love it, change it or leave it! In welche Richtung möchte der Coachee arbeiten? In welche Richtung soll eine Lösungssuche grundsätzlich gehen?

Alternative 1: Love it

Heißt das, alles durch die rosarote Brille zu sehen? „Love it“ bedeutet nicht, ungewollte Zustände einfach hinzunehmen und zu erdulden. Es geht im Gegenteil darum, aktiv und mit einer bewussten Entscheidung eine positive Haltung zur Lebenssituation und zu einem Kontext zu entwickeln, der für den Coachee im Moment nur unwesentlich oder gar nicht zu verändern ist. Im Coaching sollte eine Klärung stattfinden, welche Bereiche für den Coachee mehr Einflussmöglichkeiten und damit Erfolgchancen bieten. Nützliche Fragen an den Coachee sind:

- ▶ Was könnte das Gute an der aktuellen Situation sein?
- ▶ Welche Chance bietet die Situation?
- ▶ Was wäre der Vorteil daran, die Situation so anzunehmen?
- ▶ Wann ist für Sie der Punkt erreicht, dass Sie etwas verändern sollten?
- ▶ Worauf macht es im Moment am meisten Sinn, die Energien zu richten?

Alternative 2: Change it

Wenn für den Coachee klar ist, dass er die Situation unmöglich so annehmen möchte, geht es darum, die Veränderungsmöglichkeiten auszuloten. Dabei versucht der Coach, alle vorhandenen Ressourcen des Coachees zu aktivieren. Das tut er/sie z.B. mit Fragen nach Fähigkeiten, nach früheren Erfolgen, nach Unterstützungsmöglichkeiten, nach erfolgreichen Modellen und nach Ausnahmen, an denen das Problem nicht vorhanden war. Der Lösungsraumwürfel bietet dazu eine große Fülle an Suchmöglichkeiten! Nützliche Fragen sind hier:

- ▶ Was können Sie tun, um die Situation zu verändern?
- ▶ Wie schätzen Sie auf einer Skala von 1-10 Ihre Chancen ein, die Situation zu verändern?
- ▶ Was haben Sie bisher schon versucht?
- ▶ Was würde Ihnen Ihr bester Kollege in der Situation raten?
- ▶ Gab es schon einmal eine ähnliche Situation, die Sie erfolgreich gemeistert haben?

Alternative 3: Leave it

Durch die Erlaubnis, sich in einem Gedankenexperiment ganz aus der Situation zu verabschieden und die Situation loszulassen, bekommt der Coachee wichtige Hinweise für seine Entscheidung. Die Freiwilligkeit und Selbstbestimmung werden verdeutlicht: „Niemand zwingt mich, diese Situation aushalten zu müssen. Es gibt immer eine Alternative!“ Sehr häufig bringt es eine Erleichterung, „leave it“ als Option ins Spiel zu bringen. Durch die gedankliche Beschäftigung mit dem Loslassen tritt in der Regel einer von beiden Effekten beim Coachee ein:

1. Dem Coachee wird bewusst, wie sehr er an der Situation hängt und sich - trotz aller Schwierigkeiten - verbunden fühlt. Er schöpft dadurch wieder Kraft und trifft eine bewusste Entscheidung, es nochmals zu versuchen.
2. Die Möglichkeit, die vertraute Situation loszulassen und sich aus der Situation zu verabschieden, gewinnt an Reiz. Der Coachee möchte weiter daran arbeiten, wie ein „Loslassen“ konkret aussehen könnte.

Nützliche Fragen zu „leave it“:

- ▶ Was hält Sie in der aktuellen Situation?
- ▶ Was wäre das Reizvolle, etwas ganz anderes zu tun?

Coaching hat die Funktion, unklare, komplexe und verworrene Situationen zu strukturieren und zu vereinfachen.

Dem Coachee muss klar werden, in welche Richtung er arbeiten möchte – abhängig vom individuellen, zur Verfügung stehenden Entscheidungsrahmen.

Die passende Handlungsalternative wird ausgesucht:

Love it!
Change it!
Leave it!

- ▶ Was würde im schlimmsten Fall passieren, wenn Sie Ihren Kontext verlassen würden?
- ▶ Angenommen, Sie würden einen Neuanfang machen, was wäre dann in einem Jahr?

Wichtig: Als Coach übernehme ich Verantwortung für den Prozess, nicht für die inhaltliche Lösung. Coaching bedeutet immer eine Klärung, deren Ausgang – was ist passend und richtig für den Coachee? – nicht planbar ist.

Buchbesprechung

Niels Pfläging: Führen mit flexiblen Zielen – Beyond Budgeting in der Praxis.

„Das Ziel ist nicht der Weg“ – so Niels Pfläging in seinem Prolog. Der Autor vertritt die These, dass es im Unternehmen der Zukunft viel mehr um Führung, statt immer mehr um Management gehen wird. Das Unternehmen der Zukunft wird seinen Blick verstärkt nach außen – auf den Markt, Wettbewerb und Kunden richten. Führen mit flexiblen Zielen zeigt der Führungskraft, wie sie ihr Unternehmen oder ihren Einflussbereich durch relative Ziele und relative Leistungsverträge dauerhaft erfolgreich führen kann.

Soweit die Versprechen des Autors in seinem Prolog, doch wie will er es angehen? Zuerst beleuchtet Pfläging die Grundproblematik von Zielvereinbarungssystematiken, die zentral gesteuert top-down umgesetzt werden. Er entdeckt, dass die zentrale Kontrolle der Zielvereinbarungssysteme:

- ▶ kompetente dezentrale Entscheidungen blockiert
- ▶ hohen Kontrollaufwand erzeugt, der beim Kundenengagement verloren geht
- ▶ nie fehlerfrei funktionieren wird und dadurch für Ungerechtigkeit sorgt
- ▶ auf Prämien als Anreizsysteme von Außen baut, Motivation aber eigentlich nur von Innen entstehen kann
- ▶ fixierte Leistungsverträge entstehen lässt, die sich aufgrund ihrer Unflexibilität negativ auswirken
- ▶ Pläne voraussetzt, die nie exakt genug abgearbeitet werden

Der Entscheidungsprozess braucht Zeit und geht in der Regel über mehrere Coachingsitzungen. Hier gilt: „Don´t push the river“. Hilfreich für den Coachee ist es zu verdeutlichen, dass es keine zu 100% richtige Entscheidung gibt und dass jede Entscheidung ihren Preis hat. Egal, welchen Weg der Coachee letztendlich beschreitet: Er/sie tut es nach einer bewussten und gründlichen Prüfung!

Claudia Heizmann

- ▶ Pläne voraussetzt, die nie exakt genug abgearbeitet werden
- ▶ nicht maßvoll genug kontrolliert werden können, sondern in der Kontrolle immer zur Rigidität neigen
- ▶ den klaren Blick nach draußen, z. B. in Form eines Benchmarkings zumindest nicht fördern.

Deshalb schlägt Pfläging relative Zielvereinbarungssystematiken vor. Ihm geht es darum, dass eigene, relative und wettbewerbsorientierte Ziele vereinbart werden, da diese besser wirken. Er sieht in relativen Zielen und Leistungsverträgen u. a. folgende einleuchtende Vorzüge:

- ▶ sie motivieren, den Wettbewerb zu übertreffen
- ▶ sie kommunizieren Herausforderungen von außen nach innen
- ▶ sie bleiben stets relevant und anspruchsvoll
- ▶ sie beziehen sich auf echte Ergebnisse
- ▶ sie gewähren maximale Freiheit hinsichtlich des Wegs zur Zielerreichung...

Auf den gut 270 Seiten seines Werkes, stellt Pfläging eindrucksvoll Hintergründe, Erfolgsbeispiel und provokante Überlegungen zur Problematik üblicher Zielvereinbarungen und dem Nutzen des Führens mit flexiblen Zielen dar. Man kann ihm deshalb guten Gewissens zahlreiche Leser wünschen, die sich von diesen Ideen inspirieren lassen.

Stephan Teuber

Sie interessieren sich für die offene Weiterbildung "Management-Coaching"?

Wenden Sie sich direkt an Claudia Heizmann:

Telefon: 07 11 – 7 58 57 78 70

Mobil: 01 78 – 8 82 29 64

E-Mail:
claudia.heizmann@loquenz.de



„Das Ziel ist nicht der Weg“

Ein Buch über **relative** Zielvereinbarungssysteme

„Just one question...?“

Wir fragten den leitenden Referent für Kommunikation und Gesellschaft der Samariterstiftung und Leiter der Geschäftsstelle STIFTUNG ZEIT FÜR MENSCHEN, Otto Haug:

Von: office@loquenz.de
Gesendet: Donnerstag, 24.07.2008, 14:27
An: Otto Haug
Betreff: Just one question...

Lieber Herr Haug,

wir freuen uns, dass Sie sich an unserer Kundenzeitung beteiligen. Sie sind Referent für Kommunikation und Gesellschaft der Samariterstiftung und Leiter der Geschäftsstelle STIFTUNG ZEIT FÜR MENSCHEN. Ihre Arbeit ist das Resultat eines intensiven Engagements. Herr Haug, was verbirgt sich hinter dieser Stiftung?

Herzlichen Dank für Ihre Antwort und viele Grüße von
sämtlichen eLoquenzianern

Hallo liebe eLoquenzianer,

haben Sie kurz **Zeit?** Zeit zum Lesen dieser Zeilen – *über Zeit*. Ja, über eine Stiftung die nicht nur Geld sammelt, sondern – Zeit! Zeit für Menschen. 42 Personen, Unternehmer (darunter Herr Teuber), Politiker und andere engagierte Bürgerinnen und Bürger haben erkannt: Es ist höchste Zeit! Denn in den über 30 Heimen und Einrichtungen der Samariterstiftung wird sie immer knapper – die Zeit für die alten und behinderten Menschen, die dort wohnen. Dass sich jemand Zeit für sie nimmt, einmal zuhört, einen Spaziergang oder Ausflug ermöglicht, ein Spiel macht und mit all dem eine Freude bereitet. Dafür reichen die immer knapper werdenden Finanzmittel im Sozialbereich längst nicht mehr. Und so wurde im April 2004 die STIFTUNG ZEIT FÜR MENSCHEN gegründet. Inzwischen sorgen mehr als 200 Stifterinnen und Stifter dafür, dass die Stiftung richtig Power bekommt. Die STIFTUNG ZEIT FÜR MENSCHEN

- ▶ gewinnt Ehrenamtliche für Besuche und Betreuung der Heimbewohner,
- ▶ finanziert Fortbildungen, beispielsweise für die Begleitung sterbender Menschen,
- ▶ organisiert Kooperationen mit Firmen, wie etwa zwischen Bosch-Beschäftigten und behinderten Menschen zum gemeinsamen Besuch eines Spiels im Mercedes-Benz Stadion, und
- ▶ fördert die Sozialkompetenz junger Menschen. Hunderte Azubis engagieren sich seit Gründung der Stiftung in den Einrichtungen der Samariterstiftung.

Sie sehen: Eine zeitlos pfiffige Idee, die STIFTUNG ZEIT FÜR MENSCHEN, in der Menschen mit Zeit bzw. Geld anderen Menschen helfen, die Zeit brauchen.

Diese Idee hat dem Bundespräsidenten so gut gefallen, dass er sie im Rahmen des Wettbewerbs „Deutschland – Land der Ideen“ ausgezeichnet hat.

Nehmen Sie sich noch ein wenig Zeit, für sich selbst, und – wenn Sie mögen – für unsere Seite: www.zeit-fuer-menschen.de.

Herzliche Grüße
Otto Haug
Leitender Referent Kommunikation und Gesellschaft
Samariterstiftung
Schlossweg 1, 72622 Nürtingen
Tel.: 07022/505-269
Mail: otto.haug@samariterstiftung.de

Was verbirgt sich hinter der
STIFTUNG ZEIT FÜR MENSCHEN

Die Zeit für die alten und behinderten Menschen, die in den Einrichtungen der Samariterstiftung wird immer knapper.

Unternehmer, Politiker und andere engagierte Bürgerinnen und Bürger haben erkannt:
Es ist höchste Zeit!

Menschen mit Zeit bzw. Geld helfen anderen Menschen, die Zeit brauchen.



Otto Haug, leitender Referent Samariterstiftung, Nürtingen

Aktuelles

Messe Zukunft Personal

Gerne begrüßen wir Sie auf der Messe Zukunft Personal vom 9.-10. September zwischen 8.30 - 17.30 Uhr! Sie sind herzlich auf Stand M.08, Halle 5.1 von unserem Kooperationspartner Technogym, Europas erfolgreichsten Fitnessgerätehersteller, eingeladen. Vereinbaren Sie mit Sina Pustal einen Gesprächstermin unter 07 11 - 7 58 57 78 70 oder besuchen den Vortrag von Stephan Teuber zum Thema „Erfolg durch Betriebliches Gesundheitsmanagement“ am 10. September um 15.30 Uhr im Forum 1, Halle 4.1. Unser Beraterteam freut sich auf Ihren Besuch. Gerne stellen wir Ihnen eine kostenlose Eintrittskarte bereit.

Unternehmerdialog

Der Landesverband Industrie (LVI e. V.) und der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU e. V.) organisieren am 30. September 2008 in Stuttgart einen Dialog mit Unternehmern und Führungskräften aus dem Mittelstand in Baden-Württemberg. Nach der Vorstellung des Unternehmerdialoges referiert Stephan Teuber zum Thema Mitarbeiterbindung. Hier erfahren Sie die „7 Irrtümer der Mitarbeiterbindung“. Weitere Informationen zu dieser Veranstaltung erfahren Sie auf unserer Internetseite <http://www.loquenz.de>.

BDU-Beratertag 2008

Am diesjährigen Beratertag des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater geht es am 30. und 31. Oktober um das Thema „Best Practice“. BDU-Geschäftsführer Christoph Weyrather wird die aktuelle Version des Programms verteilen. Wenn Sie an dieser Veranstaltung teilnehmen möchten, können Sie sich gerne unter www.beratertag.com anmelden. Im Rahmen des Fokusforums über „Moderne Techniken in der Beratungsarbeit“ wird Stephan Teuber den dazugehörigen Workshop moderieren. In der Broschüre auf unserer Homepage erfahren Sie mehr zum BDU-Beratertag.

Coaching-Tagung des WiPs

Der Verband zur Förderung der Wirtschaftspsychologie (WiPs e. V.) veranstaltet seine erste Coaching-Tagung unter dem Motto „Wertschöpfung durch Coaching - ein Werkstattforum“. Zielgruppe der Tagung am 28. November 2008 sind klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) sowie Einkäufer und Verantwortliche für Coaching in Unternehmen. In vier themenzentrierten Foren werden zentrale Fragestellungen des Coachings aus Unternehmensperspektive bearbeitet. Weitere Informationen hierzu erhalten Sie auf http://www.loquenz.de/aktuell_news.htm. Sichern Sie sich mit einer Anmeldung bis zum 01.10.08 den Frühbucherrabatt!

Loquenz ist eine Fair Company!

Mit dem Gütesiegel Fair Company zeichnet die Informationsplattform karriere.de Unternehmen aus, die Hochschulabsolventen echte Chancen bieten, statt sie als Dauerpraktikanten zu verheizen. Loquenz erkennt verbindlich die Regeln an, die sie zu einer Fair Company machen: Loquenz

- ▶ substituiert keine Vollzeitstellen durch Praktikanten, vermeintliche Volontäre, Hospitanten o. ä.
- ▶ vertröstet keinen Hochschulabsolventen mit einem Praktikum, der sich auf eine feste Stelle beworben hat
- ▶ ködert keinen Praktikanten mit der vagen Aussicht auf eine anschließende Stelle
- ▶ bietet Praktika vornehmlich zur beruflichen Orientierung während der Ausbildungsphase
- ▶ zahlt Praktikanten eine adäquate Aufwandsentschädigung.

Sie interessieren sich für ein Praktikum bei Loquenz? Erfahren Sie mehr über offene Stellen auf unserer Homepage.

Soziales Engagement

Unser Geschäftsführer Stephan Teuber engagiert sich ehrenamtlich für die **ZEIT FÜR MENSCHEN**. Die im Jahr 2004 gegründete Tochterstiftung der Samariterstiftung fördert verschiedene Projekte, um die Beschäftigten der Einrichtung in ihren Tätigkeiten zu unterstützen. Ziel ist die optimale Betreuung der Heimbewohner. Hierzu gehören u. a. die Persönlichkeitsbildung und das Training sozialer Verantwortung junger Ehrenamtlicher. Otto Haug, leitender Referent der Stiftung berichtet auf unserer Internetseite mehr: http://www.loquenz.de/aktuell_news.htm

Die Wiederentdeckung des Menschen – Kirchberger Impulse

Persönliche Begegnungen und Erfahrungsaustausch kennzeichnen die Kirchberger Impulse. Inhaltlich beschäftigen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit dem Spannungsfeld von Wirtschaft, Sozialem und Zivilgesellschaft. Informieren Sie sich weiter über diesen besonderen Dialog vom 24.-26. November 2008 im Kloster Kirchberg bei Horb unter http://www.loquenz.de/pdf/kirchberger_impulse.pdf.

Praxishandbücher Change Management und Coaching

Nach dem Praxishandbuch Coaching ist auch das Praxishandbuch Change Management erhältlich. Auch hier stehen wieder Praxisberichte erfahrener Kollegen und Kolleginnen aus dem BDU im Vordergrund. In 19 Beiträgen erfahrener Experten wird das Thema Change Management mit hohem Praxisbezug aus folgenden Blickwinkeln beleuchtet: Non-Profit- und Sozialbereich, kommunale und

Messe Zukunft Personal:
Vortrag Stephan Teuber am
10.09.08 zum Thema
„Erfolg durch Betriebliches Gesundheitsmanagement“

Unternehmerdialog mit Stephan
Teuber über „Mitarbeiterbindung“
am 30.09.08

BDU-Beratertag über:
„Best Practice“ - Stephan Teuber
im Workshop 30.10.08

Coaching-Tagung des WiPs am
28.11.08

Loquenz ist eine Fair-Company!

Praxishandbücher

regionale Dienstleister, Software und Medien, Personalwesen, Vertrieb, Produktion.

Tun Sie Ihren Mitarbeitern etwas Gutes – Betriebliche Altersvorsorge

Jeder Betrieb ist verpflichtet, seinen Mitarbeiter/-innen Informationen zum Thema betriebliche Altersvorsorge (bAV) anzubieten. Die unabhängigen Versicherungsmakler Mützel & Partner beraten Ihre Mitarbeiter individuell und erstellen maßgeschneiderte Anlagelösungen. Testen Sie die Expertise von Mützel & Partner kostenlos und unverbindlich oder besuchen Sie uns: <http://www.muettel.de>.

Weiterbildungen

Führung Intensivkurs

Claudia Heizmann am 07. und 08.10.08 sowie 27.11.08.

In einer kleinen Weiterbildungsgruppe vermitteln wir Ihnen praxisnah und kompakt die wichtigsten Führungsinstrumente. Mehr Informationen zu diesem und weiteren Weiterbildungsangeboten finden Sie in unserer Broschüre auf:

http://www.loquenz.de/ws_wirueberuns.htm

NEU!

Workshop

„Erfolgreiche Stellenbesetzung – Vom Stellensprofil bis zur Auswahlentscheidung“ mit Bastian Schwippert am 04.11.2008.

Dieser Workshop sensibilisiert im Hinblick auf die „Knackpunkte“ bei der Personal- und Führungskräfteauswahl. Theoretischer Input wird praxisorientiert mit Fallbeispielen kombiniert.

NEU!

Vortragstraining

mit Schauspielerin Ilka Metzner am 29. und 30.11.2008.

Wie kann ich meine Vorträge authentisch, spannend und persönlich gestalten? Dieses Intensivtraining unterstützt Sie bei der Verbesserung Ihrer persönlichen Wirkung und Ihrer (Bühnen-)Präsenz. Methoden sind Schauspieltraining und Improvisationsarbeit.

Seminar

„Systeme stellen – Mehr als nur ein Format“ mit Theresa Ehrenfried am 14.02.2009.

In diesem Workshop geht es insbesondere darum, wie man als Coach mit unklaren Anliegen umgeht. Neben diesem Schwerpunkt

sollen aber auch weiterhin die generellen Fragestellungen wie z. B. der Wirkung einer Aufstellung Beachtung finden.

Weiterbildung Management Coaching

Nächster Start der Weiterbildung Management-Coaching am 13. November 2008. Nächster Infoabend am 22. September 2008 um 18.30 Uhr. Melden Sie sich an unter 0711 7 58 57 78 70.

Die einzelnen Termine:

- ▶ 13.-15. November 2008: Potenzial-Coaching
- ▶ 06.-07. Februar 2009: Crash-Coaching
- ▶ 24.-25. April 2009: Team-Coaching
- ▶ 19.-20. Juni 2009: Change-Coaching

Transfertage:

Zwischen jedem Weiterbildungsschritt findet ein Transfertag statt, um die Umsetzung des Gelernten in der Praxis zu reflektieren.

- ▶ 10. Januar 2009
- ▶ 07. März 2009
- ▶ 16. Mai 2009

Nähere Infos lesen Sie auf unserer Homepage http://www.loquenz.de/ws_coach.htm. Oder senden Sie eine E-Mail mit Ihrer Anfrage.

Workshop Coaching-Kompetenz mit Martin Mohr vom 19. bis 21.09.08 in Bremen.

Workshop Team Entwicklung mit Martin Mohr vom 07. bis 09.11.08 in Bremen. Weitere Informationen zu diesen Veranstaltungen erhalten Sie direkt von Martin Mohr: martin.mohr@loquenz.de.

Individuelle Beratung zur betrieblichen Altersvorsorge

Weiterbildungen

Sie möchten weitere Informationen zu unseren Weiterbildungsangeboten und Terminen? Wenden Sie sich an unser Office in Leinfelden oder unter http://www.loquenz.de/ws_wirueberuns.htm

Telefon: 07 11 – 7 58 57 78 70

e-Mail: office@loquenz.de

Impressum

Loquenz Unternehmensberatung GmbH
Max-Lang-Straße 56
70771 Leinfelden-Echterdingen

Fon (+49) (0)711 7 58 57 78 70
Fax (+49) (0)711 7 58 57 78 50

e-Mail: office@loquenz.de
www.loquenz.de

Redakteur und verantwortlich i.S.d.P.:
Stephan Teuber

