

## Coaching: Nachhaltige Ergebnisse erzielen

### Das Wichtigste im Überblick

- 70-Stunden-Woche – Sie möchten in weniger Zeit mehr erreichen?
- Alles hängt an Ihnen – Sie möchten, dass Aufgaben und Verantwortlichkeiten besser verteilt sind?
- Zu wenig Leistung – Sie möchten, dass Ihre Führungskräfte ihre Mitarbeiter motivieren?
- Schlecht organisiert – Sie möchten, dass die Arbeit in Ihrem Unternehmen geplanter abläuft?
- Wichtiges Vorhaben gescheitert – Sie möchten, dass Ihre Projekte erfolgreich abgeschlossen werden?
- Ergebnis verfehlt – Sie möchten endlich Ihre Ziele erreichen?

Sechs Herausforderungen, die zu den häufigsten Beratungsthemen der ORGANISATIONS-BERATUNG WERR zählen. Die Umsetzung erfolgt vorwiegend in Form eines begleitenden Coachings. Konkret heißt das: Als Ihr Coach begleite ich Sie, stelle Ihnen bewährte Instrumente zur Verfügung und gebe Hilfe zur Selbsthilfe – bis Sie Ihre Ziele wie vereinbart erreicht haben. Je nach Thema ist es sinnvoll, auch ausgewählte Mitar-

beiter oder ein Team Ihres Unternehmens ins Coaching einzubeziehen.

Nachhaltige Erfolge erfordern fast immer auch Verhaltensänderungen. Genau da liegt die besondere Stärke des Coachings. Die Rolle des Coachs ist hier vergleichbar mit der eines Trainers, der eine neue Verhaltensweise so lange mit dem Sportler einübt, bis sie zur Gewohnheit wird. Den Aufschlag im Tennis lernt man nicht, indem man ein Lehrbuch liest und dann ins Spiel geht. Man schafft ihn nur durch ständiges Training.

Abhängig von Thema und Situation biete ich vier verschiedene Coaching-Varianten an, die Sie im Folgenden näher kennenlernen.




Dipl.-Psychologe Günther Werr, MBA

### Strategie-Coaching

Das Strategie-Coaching bezieht sich auf Ihre Unternehmensziele. Sie werden unter der Moderation des Coachs in einem eintägigen Strategieworkshop erarbeitet und dann vierteljährlich nachgehalten. Teilnehmer des Strategie-Coachings sind der Geschäftsführer oder Inhaber und sein engster Führungskreis. Das Strategie-Coaching besteht aus zwei Hauptschritten:

- **Erarbeitung der Unternehmensziele.** Geschäftsleitung und oberster Führungskreis erarbeiten in einem eintägigen Strategieworkshop die mittel- bis langfristigen Ziele des Unternehmens und – daraus abgeleitet – einen Zielplan mit den Jahres- und Quartalszielen für das kommende Jahr.

- **Vierteljährliches Zielcontrolling.** Die Umsetzung der Ziele wird vierteljährlich anhand von Zielplan, Protokoll und Aufgabenliste kontrolliert und fortgeschrieben. Dies geschieht in einem halbtägigen Strategieworkshop („Quartalsstrategietag“). Der letzte Workshop eines Jahres hat zugleich die Funktion eines Jahresstrategietags, bei dem die Ziele für das Folgejahr festgelegt werden.

Das Strategie-Coaching hat keinen festen Endtermin, im Durchschnitt dauert die Begleitung 2 bis 5 Jahre. Aus der Zielplanung können Einzelprojekte hervorgehen (Reorganisation, Unternehmensnachfolge, Wachstum, Konsolidierung etc.), die ggf. durch ein Projekt-Coaching begleitet werden.

## Strategie-Coaching

### Was bringt das Strategie-Coaching?

**Effizienz.** Unter der Moderation des externen Coachs erarbeiten Sie auf effiziente Weise Ihre Unternehmensziele.

**Akzeptanz.** Die Einbeziehung der wichtigsten Führungskräfte gewährleistet eine hohe Akzeptanz der Unternehmensziele.

**Ergebnisse.** Bewährte Instrumente wie Zielplan, Protokoll, Aufgabenliste und vierteljährliche Strategietage stellen sicher, dass die Ziele nachgehalten, fortgeschrieben und erreicht werden.

### Was ist die Rolle des Coachs?

Der Coach moderiert den Strategieworkshop. Seine Aufgabe ist es, die vielfältigen Ideen, Anregungen, aber auch Bedenken oder Einwände der Teilnehmer aufzunehmen, zu strukturieren, zu verdichten – und

so zu den Unternehmenszielen hinzuführen. Der Coach sorgt dafür, dass am Ende des Workshops ein klarer Aktionsplan vorliegt. Hierzu nutzt er Werkzeuge wie Kärtchenabfrage, Mindmaps, SWOT-Analyse, Protokolle und Aufgabenlisten.

Als externer Moderator vermeidet der Coach Rollenkonflikte bei der Erarbeitung der Ziele. Ein Moderator aus dem Kreis der teilnehmenden Führungskräfte stünde zwangsläufig in einem Rollenkonflikt, weil er während des Workshops seine eigenen Interessen (z. B. die Ziele seines Bereichs) durchsetzen möchte. Der Coach sorgt dafür, dass die Ziele nachgehalten und tatsächlich umgesetzt werden. Seine Rolle ist es, die hierfür notwendige Disziplin einzufordern, zu ermahnen und zu erinnern – und so auch die erforderlichen Verhaltensänderungen zu erreichen.

## Projekt-Coaching

Das Projekt-Coaching bezieht sich auf die Ziele eines Projekts. Das kann z. B. der Umbau einer Abteilung, die Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems oder die Optimierung der Personalentwicklung sein. Das Projekt-Coaching stellt sicher, dass ein Projekt richtig aufgelegt, effizient gemanagt und erfolgreich abgeschlossen wird. Teilnehmer des Projekt-Coachings sind die Mitglieder des jeweiligen Projektteams (in der Regel Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen und Bereichen).

Die Vorgehensweise besteht aus drei Hauptschritten:

- **Projektplanung.** Projekte verursachen hohe Kosten. In die Projektplanung wird daher die Geschäftsleitung einbezogen, die anhand einer Kostenkalkulation und Risikoabwägung über den Projektvorschlag entscheidet. Soll das Projekt stattfinden, erteilt sie einen schriftlich formulierten Projektauftrag.
- **Projektdurchführung.** Das Projekt-Coaching stellt ein stringentes Projektmanagement sicher. Anhand des Projektplans und eines fortlaufend geführten Ergebnisprotokolls setzt das Projektteam die einzelnen Meilensteine um.
- **Projektabschluss.** Das Projekt endet mit einem offiziellen Projektabschluss, der aus einem Ergebnisbericht und der Entlastung von Projektleiter und Projektteam durch den Geschäftsführer besteht.

Das Projekt-Coaching begleitet das gesamte Projekt (ca. 9 bis 18 Monate). Etwa alle 3 bis 4 Wochen moderiert der Coach die Projekt-Sitzung.

### Was bringt das Projekt-Coaching?

**Projekterfolg.** Die Projektziele werden in der Regel termingerecht und ohne Mehrkosten erreicht.

**Projekt-Know-how.** Das Unternehmen lernt bewährte Abläufe und Werkzeuge kennen, die es bei künftigen Projekten auch eigenständig nutzen kann.

### Was ist die Rolle des Coachs?

Der Coach begleitet den gesamten Prozess von der Projektplanung bis zum Projektabschluss. Dabei unterstützt er die Geschäftsleitung bei der Projektorganisation und der Auswahl der richtigen Projekt-Mitglieder. Während der Umsetzung nimmt er an Projekt-Sitzungen teil, macht die Teilnehmer mit den eingesetzten Werkzeugen vertraut und sorgt für ein diszipliniertes Projekt-Controlling. Zudem unterstützt der Coach den Projektleiter in schwierigen Projektsituationen und bei der Führung des Projektteams.

## Einzel-Coaching

Das Einzel-Coaching bezieht sich auf die Ziele einer einzelnen Person. Hierzu zählen Ziele, die sich aus dem Unternehmenszielplan ergeben, aber auch private Ziele (Stichwort: Work-Life-Balance). Diese Ziele werden gemeinsam mit dem Coach erarbeitet, priorisiert, fortgeschrieben und umgesetzt. Teilnehmer eines Einzel-Coachings ist in der Regel der Inhaber, Geschäftsführer oder eine Führungskraft aus dem oberen Management.

Die Vorgehensweise besteht aus drei Hauptschritten:

- **Coaching-Vereinbarung.** Die ersten zwei bis drei Sitzungen dienen dazu, die Ziele und die Grundlagen der Zusammenarbeit schriftlich zu vereinbaren.
- **Zielplan.** Der Coach strukturiert die Ergebnisse der ersten Sitzungen in Form einer Mindmap, die künftig als Zielplan genutzt und laufend fortgeschrieben wird. Coach und Coachee (Klient) legen gemeinsam Prioritäten fest und definieren Jahresziele sowie Unterziele mit terminierten Maßnahmen.
- **Umsetzung.** Anhand des Zielplans und eines Ergebnisprotokolls begleitet der Coach die Umsetzung der Ziele. Er achtet darauf, dass die Ziele kontinuierlich weiterverfolgt werden, jedoch auch mit der notwendigen Flexibilität: In jedem Manageralltag gibt es unerwartete Ereignisse, die berücksichtigt und in den Zielplan integriert werden müssen.

Das Einzel-Coaching erstreckt sich in der Regel über 18 bis 24 Monate. Etwa alle 3 bis 4 Wochen findet ein ein- bis zweistündiger Coaching-Termin statt.

### Was bringt das Einzel-Coaching?

**Sparringspartner.** Das Einzel-Coaching bietet Ihnen die Möglichkeit, sich in schwierigen Situationen (z. B. Personalentscheidung) mit einem Außenstehenden auszutauschen, der offenes Feedback gibt und zusätzliche Anregungen einbringt.

**Effektivität.** Das Einzel-Coaching stellt sicher, dass Sie Ihre Ziele nicht nur richtig setzen, sondern auch wirklich erreichen.

**Souveränität als Führungskraft.** Das Einzel-Coaching trainiert Sie darin, sich in schwierigen Führungssituationen richtig zu verhalten und Ihre Mitarbeiter zu motivieren.

**Lebensqualität.** Neben den Unternehmenszielen findet auch das Ziel „Lebensqualität“ Eingang in den Zielplan. Damit ist sichergestellt, dass das Einzel-Coaching auch wichtige private Ziele (Familie, Freunde, Gesundheit etc.) berücksichtigt.

### Was ist die Rolle des Coachs?

Der Coach begleitet den Coachee als Sparringspartner bei der Umsetzung der vereinbarten Ziele. Dabei vermittelt er ihm einerseits Werkzeuge für Zeit- und Selbstmanagement („Wie schaffe ich meine Arbeit in 10 bis 15 Wochenstunden weniger?“), für Organisation und Mitarbeiterführung. Andererseits erarbeitet und trainiert er mit ihm Verhaltensweisen, um z. B. in schwierigen Führungssituationen richtig zu handeln.

### Coaching für ausgewählte Führungskräfte

Nicht nur für Mitglieder der Geschäftsleitung, auch für ausgewählte Führungskräfte kann ein Einzel-Coaching sinnvoll sein – etwa dann, wenn eine Führungskraft ein neues Team übernimmt und effiziente Teamstrukturen aufbauen soll.

Das Einzel-Coaching vermittelt dem Mitarbeiter die hierfür erforderlichen Managementwerkzeuge und trainiert quasi „on the job“ das richtige Führungsverhalten. Zudem erlernt der Coachee eine gute persönliche Arbeitsorganisation.

Die Effekte eines solchen Coachings strahlen auf das Unternehmen aus: Was der Chef sich angeeignet hat, kann er seinen Mitarbeitern weitergeben. Wenn ein Geschäftsführer, Abteilungsleiter oder Chefarzt für sich selbst klare Ziele setzt, wird er

auch mit seinen Mitarbeitern entsprechend konsequent Ziele vereinbaren. Wenn zusätzlich ausgewählte Schlüsselmitarbeiter ein Coaching erhalten, lässt sich diese Wirkung verstärken und mit der Zeit die Effektivität der gesamten Organisation steigern.

Sinnvoll ist ein Einzel-Coaching allerdings nur, wenn ein Mitarbeiter tatsächlich das Potenzial für die anstehenden Aufgaben besitzt. Dann ist es möglich, aus einem schnellen Pferd ein Rennpferd zu machen. Andernfalls liegt die Aufgabe des Coachs eher darin, die Versetzung des Mitarbeiters an eine andere Position zu unterstützen. Hier sollte der Grundsatz einer guten Personalentwicklung gelten: der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz.

## Team-Coaching

Das Team-Coaching bezieht sich auf die Ziele eines festen Teams (z. B. einer Abteilung). Es hat die Aufgabe, ein schlagkräftiges Team zu formen, das die ihm übertragenen Ziele auf effiziente Weise umsetzt. Teilnehmer des Team-Coachings sind die Mitglieder eines festen Teams, d. h. der Vorgesetzte mit seinen Mitarbeitern.

Die Vorgehensweise besteht (wie beim Einzel-Coaching) aus den Hauptschritten Coaching-Vereinbarung, Zielplan und Umsetzung. Auch hier begleitet der Coach die Umsetzung der Ziele anhand eines Ergebnisprotokolls, in dem Informationen, Entscheidungen und vor allem Aufgaben mit Termin und Verantwortlichkeit festgehalten werden. Die Besonderheit des Team-Coachings liegt darin, dass das Team idealerweise über ein Operatives Team-Controlling (OTC) messbare Teamziele erhält (s. Kasten). Das Team-Coaching erstreckt sich in der Regel über 18 bis 24 Monate. Etwa alle 3 bis 4 Wochen findet ein ein- bis zweistündiger Coaching-Termin statt.

### Was bringt das Team-Coaching?

**Effiziente Teams.** Das Team-Coaching sorgt für schlag-

kräftige Teams, die ihre Ziele auf effiziente Weise erreichen. Die Mitglieder beherrschen die wesentlichen Managementregeln (Zeit- und Selbstmanagement, Aufgaben- und Ablagemanagement).

**Messbare Ergebnisse.** Mit der Einführung eines Operativen Team-Controllings (OTC) erhält das Team messbare Ziele, an denen die einzelnen Teammitglieder ebenso wie der Vorgesetzte und die Unternehmensleitung jederzeit die Teamleistung ablesen und ggf. gegensteuern können.

### Was ist die Rolle des Coachs?

Der Coach nimmt an Team-Besprechungen teil, um über einen längeren Zeitraum hinweg die Effizienz der Teamabläufe zu verbessern und zu festigen. Gemeinsam mit dem Team optimiert er Abläufe und Prozesse. Um neue Abläufe einzuüben, begleitet der Coach Teammitglieder auch an ihrem Arbeitsplatz.

Darüber hinaus beinhaltet das Team-Coaching auch Phasen, in denen der Coach sich mit dem Vorgesetzten des Teams unter vier Augen austauscht. Zur Sprache kommen dann auch vertrauliche Probleme (z. B. Führungs- oder Personalfragen).

## Operatives Team-Controlling

Das Operative Team-Controlling (OTC) ist ein Werkzeug, um die Ergebnisse eines Teams zu messen und zu steuern. Es besteht in der Regel aus einer Excel-Programmierung, die auf EDV-Daten des Unternehmens (z. B. des ERP-Systems oder Warenwirtschafts-Systems) zugreift und in einem tagesaktuellen Überblick präsentiert. Wie in einem Cockpit können die Mitarbeiter des Teams alle wesentlichen Kennzahlen im Blick behalten, die sie zur Steuerung ihrer täglichen operativen Tätigkeit benötigen.

Im Kern geht es also um die Messung des Tagesgeschäfts. Dahinter steht die Erkenntnis, dass Mitarbeiter ihr Verhalten nur verändern können, wenn sie eine zeitnahe Rückmeldung bekommen. Ein Beispiel ist das OTC einer Patientenaufnahme (s. Abbildung). Das Team erkennt hier auf einen Blick, wenn Patienten zu lange warten: Der Zeiger steht dann im roten Bereich.



Das Team-Coaching arbeitet mit messbaren Zielen: Die hierfür notwendigen Daten liefert das Operative Team-Controlling (OTC) – hier am Beispiel der Wartezeiten in der Patientenaufnahme eines Krankenhauses. Wartezeiten im roten Bereich signalisieren Handlungsbedarf für das Team. Besonders lange warten bereits die Patienten mit der Aufrufnummer 802 (85 Minuten) und 804 (70 Minuten).

## Haben Sie Interesse?

Ihr Ansprechpartner: Dipl.-Psychologe Günther Werr, MBA  
Telefon: 06251-58362-0 · E-Mail: [werr@obw.de](mailto:werr@obw.de) · Internet: [www.obw.de](http://www.obw.de)