

Editorial



Verstärkung:

Mit Jahresbeginn 2008 wurde „stepcoaching“ zur „stepcoaching GbR“ umfirmiert.

Damit ist eine schon seit längerem erfolgreich bestehende berufliche Kooperation nun auch unternehmerisch abgebildet.

Christina Morgenschweis - seit Januar gleichberechtigte Gesellschafterin - bringt langjährige eigene Führungserfahrungen und profunde Kenntnisse über die Führungssysteme der öffentlichen Verwaltung und des Mittelstands ein. Neben den bisher bekannten Coachingfeldern vertritt sie die Themen Kommunikationsmanagement und Konfliktcoaching. Ein weiterer Fokus wird die Entwicklung spezieller Coachingangebote für weibliche Führungskräfte sein.

Hartmut Stepputtis
Christina Morgenschweis

CRM und der Kunde ist König ?

Customer Relationship Management auf dem Vormarsch

Die Zahl der Topmanager, die CRM einsetzen wollen, hat sich in den vergangenen Jahren weiter erhöht. Immer mehr Unternehmen rechnen sich Wachstumschancen durch die Optimierung der Kundenbeziehungen aus. Zu häufig wird dabei allerdings allein auf EDV-Programme vertraut.

Das Ziel von CRM (Kundenbeziehungsmanagement) ist die Optimierung der Kundenkontakte. Profitable Kunden sollen stärker gebunden und deren Nachfragepotenzial besser ausgeschöpft werden. Dazu werden Informationen, die eine Firma über ihre Kunden hat, aufbereitet. Untersuchungen zeigen allerdings, dass über 50 % aller CRM-Ansätze nahezu wirkungslos bleiben, weil dabei zu sehr allein auf EDV-Programme gesetzt wird. Das Geld ist aus dem Fenster geworfen, wenn die betrieblichen Strukturen und Abläufe unverändert bleiben.

Daher sollten CRM-Maßnahmen immer mit einer genauen Analyse beginnen: welche Kundengruppen sind für das Unternehmen von besonderer Bedeu-

tung und welche Bedürfnisse haben sie? Dann gilt es zu prüfen, welche internen Umstrukturierungen notwendig sind, um genau diese Bedürfnisse optimal zu befriedigen.

Coaching der Kundenbeziehungen

Es geht beim CRM um Beziehungen von Menschen (Kunden) zu Menschen (Mitarbeitern). Auch ein noch so gutes EDV-Programm nutzt nichts, wenn sich der Kunde nicht ernst genommen und wertgeschätzt fühlt. Doch eine fehlende Kundenorientierung der Mitarbeiter braucht häufig mehr als Training. Die Mitarbeiter müssen sich mit der Bedeutung der Kundenorientierung intensiv auseinandersetzen. Dazu gehört es auch, eine Freude an der Dienstleistung zu entwickeln, die beim Kunden glaubhaft ankommt. Das geht nicht ohne grundsätzliche Einstellungsveränderungen in der Mitarbeiterschaft. Coaching kann diesen Entwicklungsprozess im Unternehmen wirkungsvoll unterstützen. Dabei sind oft ganze Teams im Focus der Veränderung. Denn CRM bedeutet eine grundlegende Neuorientierung des gesamten Unternehmens.

Checkliste: Customer Relationship Management

1. Wer sind meine wichtigsten, profitablen Kunden und welche Bedürfnisse haben sie?
2. Wie will ich mit Kundengruppen umgehen, die nicht erstrangig sind?
3. Welche Umstrukturierungen muss ich vornehmen, damit meine wichtigsten Kunden optimal bedient werden?
4. Wie müssen meine Betriebsabläufe verändert werden, um optimalen Kunden-Service zu ermöglichen?
5. Wie steht es mit der Kundenorientierung der Mitarbeiter und welche Maßnahmen müssen ergriffen werden? (Coaching/ Training)
6. Welche EDV-Programme unterstützen mein CRM wirtschaftlich?
7. Welche Qualitätssicherungsmaßnahmen sichern mir auf Dauer ein optimales CRM?

Die Mär von den flachen Hierarchien

Führen heißt auch, jemandem etwas wegnehmen zu können

Der Satz wirkt gut: „Wir haben in unserer Firma flache Hierarchien“. Doch was nach Verkürzung von Kommunikationswegen, Einsparung von Personalkosten und moderner Führungskultur klingt, ist leider oft eine Beschönigung der Tatsache, dass hier jeder macht was er will.



Eine derart problematische Führungskultur entsteht nicht von heute auf morgen. Sie hat oft ihre Ursprünge in Versuchen, die Verwaltung zu straffen oder Kosten einzusparen. Zur Verschärfung der Lage tragen Fehlentscheidungen bei der Personalauswahl bei: im-

mer häufiger wird bei der Besetzung von Führungspositionen nicht genügend auf Führungskompetenz geachtet. Unklare Aufgabenverteilungspläne und uneindeutige hierarchische Zuordnungen tun ihr Übriges, um den Schaden zu vergrößern. Einen wesentlichen Negativbeitrag leisten aber auch die Chefs, wenn sie Unternehmensziele und Strategien nicht ausreichend intern kommunizieren, sondern lieber nach dem Prinzip „Führen durch Geheimhaltung“ verfahren.

Machtfragen ohne Antwort

Die Folgen sind erheblich: Machtfragen bleiben unbeantwortet, engagierte Mitarbeiter brennen aus, weniger engagierte Mitarbeiter werden nicht kritisiert und verderben das Betriebsklima. Gute Ideen und Konzepte werden nicht umgesetzt, weil sie mit Anstrengungen verbunden sind. Wenn sich Vorgesetzte überhaupt noch trauen, Anweisungen zu geben und durchzusetzen, wird gegen sie intrigiert und jede Gelegenheit genutzt, sie aufzulaufen zu lassen.

Schwieriger Neuanfang

Der Versuch, diese missliche Lage zu verändern, ist nicht gerade leicht. Viele Beteiligte profitieren zunächst von der Führungslosigkeit. Vorgesetzte können „everybodys darling“ sein und die Mitarbeiter gehen den Weg des geringsten Widerstands. Zu einem Neuanfang wird daher meist Hilfe von Außen benötigt. Die Führungskultur muss neu begründet werden. Dazu sind die ersten Schritte von der Betriebsführung zu machen: Ziele müssen kommuniziert, Richtungen vorgegeben und Mittel bereit gestellt werden. Der Neuplanung und Umsetzung einer sinnvollen Hierarchie folgen die Erarbeitung von lückenlosen Aufgabenverteilungsplänen, die alle wesentlichen Abläufe eindeutig Mitarbeitern zuordnen. Möglichst frühzeitig sollten führungsunerfahrene oder unsichere Mitarbeiter Unterstützung erhalten. Denn Führen heißt in dieser Phase auch, jemandem etwas wegnehmen zu können (Vorteile, Bequemlichkeiten, Macht...) und die damit verbundenen Spannungen auszuhalten. **H.S.**

Ein Coach kann bei Führungsproblemen helfen, durch ...

- ▶ Begleitung einer schonungslosen Bestandsaufnahme der Führungsprobleme
- ▶ ehrliche Feedbacks zum geplanten Vorgehen
- ▶ Vor- und Nachbereitung von Konfliktgesprächen
- ▶ Heranführen der Verantwortlichen an Entscheidungen
- ▶ Vorbereitung der Führungskräfte auf zu erwartende Widerstände
- ▶ Unterstützung bei der Entwicklung authentischen Führungsverhaltens

Führungsposition + Sucht = www.suchtcoach.de

Deutschland verfügt heute über ein sehr differenziertes Suchthilfesystem, das für nahezu jede Problemgruppe ein eigenes Angebot vorhält. Doch spezielle Hilfen für süchtige Führungskräfte gab es bislang so gut wie nicht. Mit der Homepage www.suchtcoach.de wurde diese Angebotslücke nun geschlossen.

„Sucht ist Sucht“ sagen viele Fachleute und meinen damit, dass die soziale Herkunft für die persönlichen Folgen einer Suchterkrankung nur eine geringe Rolle spielt. Anders ist es allerdings, wenn es um die Chancen des Zugangs zum Hilfesystem geht.

So scheuen gerade Führungskräfte und deren Angehörige den Gang in eine Suchtberatungsstelle, weil sie

Angst vor Bloßstellung haben. Das führt leider dazu, dass dieser Personenkreis besonders langwierige und problematische Krankheitsverläufe aufweist.

www.suchtcoach.de bietet Betroffenen und Angehörigen einen niedrigschwelligen Zugang zu Informationen und Hilfe. Es geht dabei nicht um Therapie, sondern um Hilfe zum Einstieg in den Ausstieg. **H.S.**

Existenzgründung: wie Coaching unterstützen kann

Wer sich selbständig macht, beweist Mut. Denn der Weg in die Selbständigkeit ist mit vielen Unsicherheiten und Risiken verbunden.

Für Existenzgründer kann Coaching in zwei Phasen interessant und hilfreich sein:

1. In der Phase der Entscheidungsfindung

Die Entscheidung zum Gang in die Selbständigkeit fällt vielen Menschen schwer, weil sie wissen, dass ihre wirtschaftliche Existenz vom Erfolg ihres Projekts abhängt. Aus unserer eignen Erfahrung wissen wir, dass neben objektiven Faktoren wie Erfolg versprechende Geschäftsidee, gutes Marketingkonzept, belastbarer Businessplan und ausreichende Finanzierung häufig psychologische Fallstricke die endgültige Ent-

scheidung hinauszögern.

Die Fragen lauten dann: kann ICH das überhaupt schaffen? Ich war doch bislang nur Angestellter. Soll ich meine sichere Erwerbssituation überhaupt aufgeben, ohne sicher zu wissen, was kommen wird?



Hier kann ein Coach helfen, eigene Fähigkeiten und Risiken realistisch

zu bewerten und zu Entscheidungen zu kommen.

2. In der Anfangsphase nach der Gründung

Wenn alles gut und rund läuft, braucht man sicherlich keinen Coach. Aber wenn der Umsatz nicht stimmt, man Führungsprobleme hat, das Zeitmanagement unzureichend ist und die Partnerschaft oder die Familie zu kurz kommen, kann ein Coach hilfreich sein.

Natürlich ist ein Coach kein Garant für einen Geschäftserfolg. Aber er kann dem Gründer helfen, zu wesentlichen Entscheidungen zu kommen, Lähmungen zu überwinden und letztlich vielleicht ein finanzielles oder privates Desaster zu vermeiden.

H.S. ; Mo

Betriebsinternes Coaching

Der Vorgesetzte als Coach — schneller an den Grenzen als man denkt

„Unsere Vorgesetzten sollen zum Coach ihrer Mitarbeiter werden.“ Solche Wünschen auf veränderte Umgangsformen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und ein moderneres Management. Doch beim Versuch, diese Pläne umzusetzen, stößt man auf unüberwindbare Schwierigkeiten.

Damit Coaching verantwortlich durchgeführt werden kann, müssen in einer normalen Coachingbeziehung eine große Zahl von Qualitätskriterien berücksichtigt werden. An vorderster Stelle steht hier die Freiwilligkeit und der Veränderungswunsch des Coachee. Ist der Coach allerdings der Vorgesetzte des Coachee werden diese Kriterien sehr häufig nicht erfüllt. Genauso wichtig ist, dass der Coachee jederzeit aus dem Coaching aussteigen können

muss. Auch das ist in einer normalen Berufsbeziehung nicht zu erwarten. Besonders krass kann es werden, wenn es zu Interessendifferenzen kommt: während der Coachee bei einem externen Coach offen seine Haltung präsentieren kann und dabei vollen Vertrauensschutz genießt, muss er bei der Arbeit mit seinem Vorgesetzten Nachteile befürchten, wenn er offen einen problematischen Standpunkt vertritt.

Qualifikationsproblem

Ein guter Managementcoach sollte über umfangreiche Lebens- und Berufserfahrungen verfügen. Er sollte selber über einen längeren Zeitraum Personalführungs- und Management Erfahrungen gesammelt haben und unbedingt über eine therapie-nahe oder eine reale Therapieausbildung verfügen. Während die ersten Kriterien sicherlich von vielen

Vorgesetzten erfüllt werden, sieht es mit dem dritten Kriterium – der Therapieausbildung - in fast allen Fällen schlecht aus. Dabei kommt der Erfüllung dieser Forderung eine hohe Bedeutung zu. In sehr vielen Coachingfällen trifft der Coach bei seinem Klienten auf persönliche Krisensituationen, auf Lebensphasen äußerster Belastung und oft großer Ausweglosigkeit. Mit diesen Situationen ist ein nicht ausgebildeter Vorgesetzter schnell selber überfordert. Er verfügt über keinerlei diagnostisches und methodisches Rüstzeug, um auftretende Probleme richtig bewerten und verantwortlich versorgen zu können. Wird dennoch der Einsatz von Vorgesetzten als Coach geplant, ist unbedingt eine profunde Beratung, Ausbildung und fachliche Begleitung durch einen externen Coach sicherzustellen. **H.S.**

Der Ton macht die Musik

Transaktionsanalyse hilft, Führungsfehler zu erkennen und abzustellen

Erfahrene Vorgesetzte wissen es schon lange: es kommt nicht nur darauf an, was man zu sagen hat, sondern auch wie man etwas sagt. Die Psychologie ist auf der Suche nach wissenschaftlichen Methoden zur Untersuchung der Kommunikation. So entwickelte Berne 1975 die Transaktionsanalyse zur Diagnostik und Veränderung des Kommunikationsverhaltens. Im Coaching kann diese Methode sehr hilfreich sein, um Führungsfehler zu erkennen und abzustellen.

Das kennt man gut aus dem Arbeitsleben: es gibt Vorgesetzte, denen man gerne hilft, die einem alles sagen können, auch Unangenehmes. Und es gibt andere Vorgesetzte, die einen immer von oben herab behandeln, vor denen man Angst hat, die einem einfach nichts zutrauen.

Diese Extrembeispiele bringen es deutlich an den Tag: die Art der Kommunikation wirkt sich motivierend oder demotivierend auf die Mitarbeiter aus. Um dieses Phänomen

besser verstehen zu können, entwickelte Berne die Transaktions-



analyse (TA). Unter Transaktionen versteht er dabei Kommunikation zwischen zwei Personen. Wie die Kommunikation verläuft, wird nach Berne wesentlich von den aktuell vorherrschenden Persönlichkeitsanteilen dieser Menschen geprägt.

Ich-Zustände entscheiden

Berne unterteilt die Persönlichkeit dazu in drei „Ich-Zustände“. Er unterscheidet „Eltern-Ich“, „Kind-Ich“ und „Erwachsenen-Ich“. Im Idealfall kommuniziert man im beruflichen Kontext auf der Ebene des

Erwachsenen-Ich. Beide Kommunikationspartner akzeptieren dabei einander in ihren Rollen und Fähigkeiten. Auf diese Weise kann der Vorgesetzte optimal die Potenziale seines Mitarbeiters zur Problemlösung abrufen. Führt ein Vorgesetzter allerdings aus der problematischen Position des Eltern-Ich, erzeugt er sehr häufig Verhalten, das vom Kind-Ich bestimmt wird. Die Mitarbeiter machen in diesen Fällen zwar das was sie sollen, aber auch nicht mehr. Eigeninitiative wird gelähmt, der Führungsprozess ist ineffektiv, beide Seiten sind unzufrieden.

Ein erfahrener Coach kann durch den Einsatz der Transaktionsanalyse dem Vorgesetzten helfen, sein eigenes Führungsverhalten zu untersuchen und wiederkehrende Verhaltensmuster zu erkennen. Das ermöglicht dem Vorgesetzten, sein Führungsverhalten bewusster zu kontrollieren und das im Coaching Erarbeitete auch auf zukünftige Berufssituationen zu übertragen.

Ein Fallbeispiel aus der Praxis

Herr Müller war seit vielen Jahren erfolgreicher Leiter der Entwicklungsabteilung eines mittelständischen Unternehmens der Metallindustrie (Name und Branche geändert).

Als im Verlauf der Vergrößerung seiner Abteilung 3 neue junge Ingenieure zu seinem Team traten, entwickelten sich für Herrn Müller Führungsprobleme, die er bislang nicht kannte. Er hatte den Eindruck, dass die Neuen nicht ausreichend qualifiziert waren, dass man ihnen jeden

Handschlag einzeln anweisen musste, und dass sie keinerlei Eigeninitiative zeigten. Der Firmenchef hingegen war sehr froh, dass er neue Mitarbeiter für seine Entwicklungsabteilung gefunden hatte, und dachte nicht daran, die Ingenieure wieder zu entlassen.

In einem Meeting im Beisein des Chefs erklärte sich Herr Müller damit einverstanden sich coachen zu lassen, um zu überprüfen, in wieweit er selbst zur konstruktiven

Veränderung der spannungsgeladenen Situation beitragen könnte.

Die Firma war bereit, dafür die Kosten zu übernehmen.

Interessiert sie, wie das Coaching verlief und was es brachte ?

Dann lesen Sie bitte weiter in unserem nächsten Newsletter 02 / 2008

Haben Sie noch Fragen?

Rufen Sie uns an:

stepcoaching GbR

**Hartmut Stepputtis Telefon +49 (0) 9534 173 158
Christina Morgenschweis Telefon +49 (0) 9534 651**

Internet: www.stepcoaching.de