

UPGRADE

Die Seite für Kaderweiterbildung erscheint jeden Samstag im "Landboten" mit 46 700 Exemplaren

LÖSUNGSORIENTIERTES COACHING FÜR MANAGER

Nicht Probleme wälzen – Lösungen finden!

Herausforderung Firmenfusion: Manager können bei der Lösungsfindung auf Unterstützung von aussen angewiesen sein.

von **ROBERT BÜHLER**

Es ist klar, dass das rasant steigende Tempo von Veränderungen in der Wirtschaft und den dadurch entstehenden, neuen und sehr hohen Ansprüchen an das Management nach neuen Lösungswegen verlangt. Anhand einer heutzutage typischen Situation «Firmen fusionieren und die ehemaligen Konkurrenten müssen nach aussen und innen zu einer Firma verschmelzen», möchte ich eine sehr effektive und effiziente Unterstützung zur Meisterung dieser Herausforderung aufzeigen.

Lösungsorientiertes Einzel- oder Teamcoaching mit der neuen Führungsmannschaft verbessert, beschleunigt und erleichtert die nötige Zusammenführung der obersten Führungsebene in den

Kernthemen, sowohl quantitativ wie auch qualitativ. Pro Coaching-Auftrag wird jeweils ein Hauptproblem ausgewählt, um es der optimalen Lösung zuzuführen. In diesem Fall sind mehrere Fusions-Projekte mit extremen Anforderungen und in einem Umfang, wie sie vor und nachher in dieser Firma nicht mehr anzutreffen sind, plötzlich zu bewältigen. Der verantwortliche Geschäftsführer beschliesst, nachdem er bereits erfolgreich in der Strategiefindung ein lösungsorientiertes Coaching erlebt, sich auch für diese Herausforderung coachen zu lassen. Ein typischer Ablauf im lösungsorientierten Coachingprozess, welcher in Team- oder Einzelsitzungen von ein bis zwei Stunden Dauer angewendet werden kann, sieht folgendermassen aus:

Erstgespräch: Sobald das Vertrauensverhältnis beider Partner (Coach und Coachee) da ist, wird im strukturierten Frageprozess am Coaching-Ziel gearbeitet, bis klar ist, was der Kunde mit dieser Session erreichen will.



Bild: pd

Robert Bühler, Wirtschaftsinformatik-Ingenieur HTL, ist Inhaber von Buehler Expert Advisors, Winterthur. 052 202 92 20 oder www.expertadvisors.ch

Kunde: «Wie Sie wissen, haben wir nach der Verabschiedung des Strategie-Programms nun mit deren Umsetzung begonnen. Die anstehenden Projekte und die daraus folgenden enormen Belastungen können wir mit der bestehenden Mannschaft in der nötigen Zeit unmög-

lich ...» Weil der Coach lösungsorientiert arbeitet, verzichtet er ganz auf eine «Problem-Phase». Die optimale Lösung steht im Zentrum.

Die Ziele glasklar formulieren

Das Coaching-Ziel des Kunden lautet in etwa so: «Ich möchte nach dem Gespräch wissen, wie ich die einmalige Multiprojektsituation am besten anpacken und erfolgreich bewältigen kann.» Der Coach arbeitet nun mit geeigneten Fragen heraus, um welches Ziel es beim Kunden geht. Dabei wird beispielsweise folgendes Ziel festgestellt: «Wir haben die Fusions-Projekte in Zeit, Qualität, Funktionalität und Budget erfolgreich nach drei Jahren abgeschlossen.»

Nun wird das Meta-Ziel erarbeitet, das zeigt, wie die Umwelt auf diese Zielerreichung reagiert: «Wir können im Innendienst mit optimiertem Mitarbeiterbestand zum Tagesgeschäft zurückkehren, die Verkäufer sind erfolgreich mit der harmonisierten Produktpalette unterwegs und die Konkurrenz nimmt uns in voller Stärke wahr.» Für den Kunden ist sein Ziel glasklar formuliert.

Nun setzt der Coach zum Lösungssprung an und versetzt den Kunden in eine wunderhafte, ideale Lösungssitua-

tion. Diese wird aus der eigenen Warte, aus der Sicht wichtiger Bezugspersonen und aus der Sicht, was schon als Vorbote dieser Situation in der Vergangenheit gesehen ist, ausgeleuchtet. Mittels erhobener Skalenwerte (0 – 10) wird dann ein Check gemacht, wo der Kunde in der Zielerreichung steht. Der Coach ermittelt nun die erforderlichen Verhaltensänderungen, um einen Punkt weiterzukommen? Die Handlungsmöglichkeiten des Kunden werden herausgearbeitet. Das Resultat ist in diesem Fall ein konkreter Massnahmenkatalog des Kunden: externe Beratungsfirma für Multiprojektmanagement engagieren, externen Ressourcenpool für die nächsten drei Jahre organisieren ...

Nun kommen der Abschluss des Gesprächs und eine Zeit, das Gespräch nochmals Revue passieren zu lassen und eventuell Themen abzurunden. Der Coach macht eine Pause, um die richtigen Abschlussgedanken zu fassen (Wertschätzung, Key-Message, allenfalls ein Experiment). Nach Abschluss der Coaching-Session möchte der Kunde einen nächsten Termin. Er wird wiederum durch einen strukturierten aber anderen Ablauf geführt werden, immer mit dem einen Ziel: Die optimale Lösung!