

# Wollen will gelernt sein

## Manager-Coaching für Change-Prozesse

Text: Michael Groß

Das Können allein ist nicht entscheidend, um ein Unternehmen aus der Krise zu führen. Was zur Bewältigung einer Krise rational notwendig ist, muss emotional noch lange nicht überzeugend sein. Nur objektive Argumente reichen kaum aus, um Mitarbeiter zum engagierten Mitmachen zu bewegen. Überzeugung und Vertrauen können nicht verordnet, nur aufgebaut werden. Die Führungskräfte sind dabei die Schlüsselfiguren. Sie sind zugleich meistens Treiber und Antreiber, Beteiligte und Betroffene. Kurzum: Unternehmensleitung und Führungskräfte stehen unter einem außergewöhnlich hohen Entscheidungs- und Erwartungsdruck. Trotz harter Einschnitte, zuweilen auch für die eigene Person, haben sie sich als vertrauenswürdige Partner der Mitarbeiter zu bewähren.

Das Training und Coaching der Führungskräfte als wichtigste Träger der Change-Prozesse in Insolvenz- und Sanierungssituationen ist elementar, um ein Unternehmen aus der Krise zu führen. Mit relativ geringem Aufwand ist kurzfristig einiges zu bewirken. Hier ein Beispiel dafür, wie Krisen als eine meist neue Erfahrung für Führungskräfte individuell bewältigt werden können.

### Selbstbewusstsein erlangen

Der Bereichsleiter war im Unternehmen bekannt und anerkannt als entscheidungsfreudig und absolut zuverlässig in der Umsetzung. Die Sanierung stellte kurzfristig hohe Anforderungen. Die Geschäftsführung sah im Bereichsleiter einen der wichtigsten Mitstreiter. Denn auf ihn konnte man sich ja verlassen – bisher.

**Die Geschäftsführung sah im Bereichsleiter einen der wichtigsten Mitstreiter. Denn auf ihn konnte man sich ja verlassen – bisher.**

Plötzlich haderte er aber mit Entscheidungen, zögerte bei der Umsetzung und stellte immer wieder die Frage, ob der eingeschlagene Weg auch richtig sei. Neue Fähigkeiten waren nicht nötig. Auch hatte er die volle Rückendeckung der Geschäftsleitung.

Im Coaching zeigte sich schnell der Grund für seinen über-

raschenden Wechsel im Verhalten. In der neuen, unkalkulierbaren Krisensituation war sich der Bereichsleiter nicht mehr sicher, den eigenen Maßstäben gerecht werden zu können. Einer seiner sogenannten „Glaubenssätze“, die seine Arbeit prägten, war, alles im Griff haben zu wollen. Und er vermutete, unter den neuen Rahmenbedingungen diesem Anspruch nicht mehr gerecht werden zu können – also packte er nicht mehr beherzt an.

In wenigen Gesprächen wurde ihm in kurzer Zeit der Hintergrund für sein Verhalten selbst bewusst. Er konnte damit umgehen und erkannte die neuen Unsicherheiten als Chance, nun erst recht den eigenen Ansprüchen gerecht werden zu können. Die Krise im Unternehmen wurde so zur „Meisterprüfung“ der eigenen Führungsfähigkeit.

### Engpässe identifizieren

Situative Führung in Krisen bedeutet, schnell und konsequent Ziele zu verfolgen und akut relevante Stärken zu aktivieren. Dabei sind zahlreiche Herausforderungen im Alltag zu bewältigen und – es tauchen unkalkulierbare Probleme auf. Die Begleitung der Führungskräfte zentriert genau diese Anforderungen im „Hier und Jetzt“, um die Krise im Unternehmen erfolgreich zu managen.

**Dieses „Centric Coaching“ befähigt die Führungskräfte:**

- persönliche Hindernissen zu erkennen und zu überwinden,
- Ursachen ihrer Herausforderungen zu bestimmen,
- passenden Lösungswege und Verhaltensweisen festzulegen, erfolgreiche Verhaltensänderungen zu vertiefen.

Ausgehend von den individuellen Zielen und Motiven in Bezug auf die aktuelle Krisensituation werden zunächst die individuellen Leistungsanforderungen betrachtet und die Herausforderungen herausgearbeitet, die sich daraus ergeben. Auf dieser Basis werden gemeinsam die wichtigsten der vorhandenen Kompetenzen zum weiteren Vorgehen bestimmt, auch, um mit äußeren Einflüssen und Ereignissen gezielt umgehen zu können.

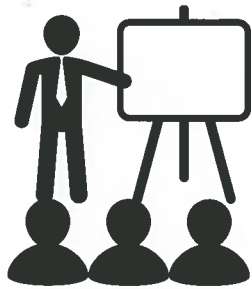
**Typischerweise ist der Ablauf im „Centric Coaching“:**

1. Erstgespräch zur Klärung des Anliegens und Möglichkeiten zur Unterstützung,
2. gemeinsame Formulierung der Zielsetzung und des Vorgehens,
3. Coaching mit fortlaufender Überprüfung der Ergebnisse,
4. Anlassbezogene Begleitung im Alltag bei Bedarf (auch telefonisch).

Für die ersten drei Schritte bedarf es in der Regel drei bis vier Stunden innerhalb von zwei bis drei Wochen. Die Effekte sind unmittelbar im Alltag spürbar, weil konkrete Situationen im Mittelpunkt des Coachings stehen.

## Koffer voller Instrumente

Je nach dem individuellen Engpass richtet sich auch der Einsatz der Instrumente im Coaching. Die verborgenen „Glaubenssätze“ sind nur eine von vielen Ansatzpunkten, denen sich der Beratene durch die Fragetechnik des Coaches bewusst werden kann.



Mitunter wollen Herz und Hand etwas anderes – besonders in Krisensituationen. Die Beziehung der Führungskräfte zu Mitarbeitern wird auf eine Bewährungsprobe gestellt. Das Herz hängt an der alten Wirklichkeit, die Hand muss die neue Realität umsetzen. Notwendige Entscheidungen können

mit dem sogenannten „Needs-Meter“ den Bedürfnissen entsprechen. Falls kein Ausgleich möglich ist (und das ist die Regel), wird sich die Führungskraft bewusst, warum sich ein Teil der eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen lässt, und lernt damit umzugehen, zum Beispiel ein ungestörtes Verhältnis zu Mitarbeitern zu wahren.

Häufig entstehen in Krisen auch Zweifel an der eigenen Stärke und Leistungsfähigkeit. Vor allem engagierte Führungskräfte können Krisen sehr persönlich nehmen, Fehler bei sich suchen und „hadern mit ihrem Schicksal“. Einfach „den Schalter umlegen“ fällt in dieser emotionalen Lage schwer. Das Coaching kann die entscheidende Unterstützung bieten, den Weg aus der plötzlich entstandenen persönlichen Krise zu finden. Mit dem „Star-Modell“ gelingt der Umgang mit Schwächen und Aktivierung der vorhandenen Stärken, passend zu den aktuellen Aufgaben.

Die Liste an möglichen Interventionen ist lang, passend zur jeweiligen Situation. Grundlage ist immer, dass der Krisenmanager sich freiwillig und aus eigenem Antrieb dem Coaching widmet, wenn ein entsprechendes Angebot gemacht wird. Anders bei einem Training von notwendigen Führungsfähigkeiten, also der Vermittlung und Vertiefung von Kompetenzen. Dieses kann für alle Führungskräfte umgesetzt werden, um sie schnell „fit zu machen“.

## Krisenkompetenz sehr unterschiedlich

Auch bei Trainings ist ein „One size fits all“ wenig angemessen. Jede Führungskraft hat, je nach Zugehörigkeit im Unternehmen und auch nach Erfahrungen, unterschiedliche Anforderungen und Erwartungen. Insofern eignet sich ein modulartiger Aufbau, die Bedarfe abzudecken. Zugleich wird dadurch erreicht, dass die Führungskräfte „on the run“, also gestaffelt und in kompakten Einheiten während ihres Krisenmanagements, trainiert werden.

Das Training und Coaching der Führungskräfte erreicht, dass in Krisensituationen das Können und das Wollen schnell aufgebaut und zusammen wirksam werden. Überzeugte Führungskräfte sind viel eher fähig, glaubwürdig und vertrauensvoll aufzutreten, um das Personal zu binden und erfolgreich durch die Krise zu führen.

## „Führung in Krisen“

- ▶ **Aufgaben priorisieren und Meilensteine verfolgen**  
In Krisen ist der Mut zur Lücke, nicht alles auf einmal anpacken zu können, entscheidend. Die Entscheidungen sind nicht nur zu treffen, vielmehr auch darzustellen.
- ▶ **Transparenz nach unten und oben schaffen**  
Verläufe und Zwischenstände, Unklarheiten und notwendige Justierungen sind im eigenen Team und gegenüber den Vorgesetzten darzustellen.
- ▶ **Unsicherheiten annehmen und damit umgehen**  
In Krisen sind viele Fragen offen. Führung bedeutet, das Wahrnehmen und Einordnen der entstehenden Unsicherheiten gegenüber Mitarbeitern, um nicht stillzustehen.
- ▶ **Inkonsistente Entscheidungen kanalisieren**  
Gegenüber Mitarbeitern entstehende Widersprüche durch Fokussierung auf die aktuell wichtigen Aufgaben nicht eins zu eins weitergeben und Problemstellungen „nach oben“ spiegeln – mit Lösungsvorschlägen.
- ▶ **Fehlertoleranz erhöhen**  
In Krisen entstehen mehr Fehler als im Routinebetrieb, nicht hadern, akutes Problem fixieren und im Übrigen die Vorwärtsorientierung der Mitarbeiter bewahren.
- ▶ **Konflikte umgehend anpacken**  
In Krisen schaukelt sich schnell ein Thema hoch, bekommt durch die erhöhte und selektive Wahrnehmung eine erhöhte Relevanz. Entstehende Konflikte zu den Zielen und Strategien, auch zwischen Mitarbeitern, sind sofort anzugehen und aufzulösen.