

Management-Coaching

Beispiele aus der Praxis (Band 1)

Armin Fichtner, Werner Müller (Hrsg.)

Sammlung infoline 8

Management-Coaching
Beispiele aus der Praxis (Band 1)

Armin Fichtner, Werner Müller (Hrsg.)
Sammlung infoline 8

Management-Coaching - Beispiele aus der Praxis (Band 1)
Armin Fichtner, Werner Müller (Hrsg.)
Copyright: © 2015 Armin Fichtner, Werner Müller
published by: epubli GmbH, Berlin
www.epubli.de
ISBN 978-3-7375-3864-0

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Beiträge der Coaches	11
Roland Blass Coaching von Führungskräften im internationalen Kontext	13
Kerstin Cieslik Life Work Balance im Management	17
Iris Clermont Für Leader, Projekt Manager und Teams: Mit einem fokussierten Weitblick trotz Reorganisationen und Merger-Turbulenzen Unternehmensziele erreichen	23
Susanne Dahncke Wenn die Schwester zur Konkurrentin wird: Unternehmensnachfolger im Coaching	29
Karsten Drath Resilienz in der Unternehmensführung – was Manager und ihre Teams stark macht	36
Christiane Grabow Einen Stein im Brett haben	42
Renate Heiderich Selbst-Reflexion und Selbst-Management - der Schlüssel, um die beruflichen Herausforderungen souverän zu meistern	47
Martin Jessen Direkt auf den Punkt: Coaching ‚ohne Methoden‘	51

Dr. Holger Karsten und Rolf Pfeiffer Change Advisory : „Die verhaltensorientierte Begleitung von Veränderungsprozessen“	64
Volker Kleinert Management, Führung und Gesundheit – (k)ein Widerspruch(!)?	70
Benjamin Koch Mentales Business Coaching	73
Christian Küster Coaching als OE-Hilfe für die Sandwich-Position	76
Christine Maurer Coaching für den Übergang in die 3. Lebensphase	85
Martina Obrock Alles Coaching?	90
Matthias Riedel Achtsamkeitsbasiertes Coaching	102
Axel Rube Management-Coaching	108
Ira Rueder Leadership Excellence im Change	112
Daniela Stotz DS-Management-Coaching und DS-Sparringspartner mit bewährter strategisch-methodischer Vielfalt in unsicheren Zeiten	121

Marcus van Riet	
Der Manager: Narr oder Held?	129
Leif Erik Wollenweber	
Neuroleadership und Coaching mit Fokus Change Management	137

Vorwort

Das vorliegende Buch 'Management-Coaching - Beispiele aus der Praxis' ist der erste Themenband von *infoline*. Der Schwerpunkt liegt hierbei nicht in erster Linie auf den Selbstdarstellungen der Coaches, sondern auf Praxisbeispielen. Die dabei verwendeten Namen sind fiktiv, die aufgezeichneten Fälle aber echt. Hier kann sich der Leser einen Überblick über die ganz konkreten Vorgehensweisen der einzelnen Coaches verschaffen - und gegebenenfalls prüfen, welche dieser angewandten Methoden zu ihm selbst passen würden. Während man sich in unseren ersten Büchern ("Coaching - Methoden und Porträts erfolgreicher Coaches" und "Handbuch Coaching") vor allem durch Porträts, Kurzporträts und Beschreibung von Methoden informieren konnte und wir auch Autoren berücksichtigt haben, die mit dem Coaching gerade angefangen oder jedenfalls nicht über langjährige Erfahrung verfügt haben, kommen hier nur professionelle Coaches mit langer Berufserfahrung zu Wort, deren Fokus auf der Beratung von Managern liegt.

Alle Texte wurden - wie in den bisherigen Bänden auch - von den Coaches selbst verfasst, und wir haben sie - falls es uns notwendig erschien - lediglich sprachlich etwas bearbeitet. Was allerdings selten der Fall war. Die Form der äußeren Darstellung hatten wir allerdings vorgegeben.

Zusammen mit den bisher erschienenen Büchern bietet sich dem Leser ein umfassender Überblick über die Coaching-Szene in Deutschland, der über die im Internet vorhandenen Kurzdarstellungen weit hinausgeht.

Wir werden diese Themenbände in unregelmäßigen Abständen fortsetzen, so mit einem Band über Gesundheits-Coaching im Sommer und einem weiteren Buch über Management-Coaching im Herbst.

Die bisher veröffentlichten Bände haben bei der wichtigen Zielgruppe Personalabteilungen mittelständischer Unternehmen und Organisationen großen Zuspruch gefunden. Vor allem als Ebook, das es dem Leser erlaubt, gezielt nach Orten, Interessengebieten, Namen usw. zu suchen.

Das vorliegende Buch ist - wie alle bisherigen Bände - im stationären und online-Buchhandel auch als Printausgabe erhältlich. Als Ebook wird es jedem Leser kostenfrei zugänglich gemacht. Falls Sie jemanden kennen, der daran interessiert ist, schreiben Sie uns. Jeder Leser darf das Ebook an beliebige viele Personen weitergeben und es auf Webseiten verlinken. Lediglich für die Veröffentlichung einzelner Artikel benötigt man das Einverständnis der Autoren.

Über Anregungen für weitere Projekte und Kritik würden wir uns freuen. (post_infoline@gmx.net).

Wir wünschen Ihnen eine anregende und spannende Lektüre.

Armin Fichtner, Werner Müller
Infoline - Berlin

Beiträge der Coaches

Roland Blass

Coaching von Führungskräften im internationalen Kontext

"Als Leiterin des Vertriebsbüros Deutschland bin ich sehr häufig damit beschäftigt, Konflikte und Reibungsverluste mit den Kollegen in unserer französischen Muttergesellschaft zu bearbeiten. Was kann ich unternehmen, um die Zusammenarbeit zu verbessern?"

Diese Anfrage erhielt ich, nachdem es innerhalb des Unternehmens bereits mehrfach zu offenen Konflikten und damit zu direkten Auswirkungen auf die Motivation der betroffenen Mitarbeiter gekommen war.

In einem ersten Gespräch zur Auftragsklärung mit der Leiterin des Vertriebsbüros (nachfolgend LV genannt) wurde ersichtlich, dass die LV als zentrale Mittlerin zwischen deutscher Tochter und französischer Mutter sehr häufig im Mittelpunkt der Konflikte stand.

Zur Verbesserung der Zusammenarbeit wurde deshalb vereinbart, in einer ersten Phase ein **individuelles Coaching** mit der LV durchzuführen, das neben den "klassischen" Elementen eines **Executive Coachings** auch Bezüge zum **interkulturellem Coaching** aufweisen sollte.

Nicht zuletzt deshalb, weil unerkannte Kulturunterschiede sich im stressigen Tagesgeschäft zu wahren "Beziehungskillern" entwickeln können - vor allem dann, wenn auftretende Probleme irrtümlicherweise anderen Ursachen zugeordnet werden.

Abseits des Tagesgeschäfts konnten wir uns in meinen Büroräumen mit Hilfe der **Matrix zur Bedürfnisklä rung** einen ersten Überblick verschaffen:

Matrix zur Bedürfnisklä rung – Offene Fragen ... und konkrete Antworten

FEEDBACK Was sollen die Anderen so machen wie bisher?	VERÄNDERUNG Was sollen die Anderen anders machen als bisher?
WÜNSCHE Was sollen die Anderen zusätzlich zum Bisherigen machen?	ANGEBOTE Was biete ich im Gegenzug an?

Vorteil dieser Vorgehensweise für die LV: Es gelang ihr, ihre Gedanken und Gefühle zu der Zusammenarbeit mit den französischen Kollegen besser zu strukturieren und konkrete Antworten zu erarbeiten, die sie wiederum in konkrete Handlungsschritte für die nächsten Team-Sitzungen übersetzen konnte.

Zwei Hauptthemen sollten in den folgenden Coaching-Terminen bearbeitet werden:

- die interkulturelle Kompetenz der LV hinsichtlich der Zusammenarbeit mit den französischen Kollegen
- die berufliche Rollenklärung und deren Einbindung in eine ganzheitliche Sicht der Person der LV

Kulturkontrastive Erklärungsmodelle

Für die Entwicklung der persönlichen interkulturellen Kompetenz haben sich **kulturkontrastive Erklärungsmodelle** als besonders geeignet erwiesen. Im vorliegenden Fall war es hilfreich, auf das unterschiedliche *Zeitempfinden* innerhalb der deutschen und der französischen Kultur einzugehen, insbesondere auf *polychromes* und *monochromes Zeitverhalten* (nach E. T. Hall/M.R. Hall¹).

¹ Hall, E. T. & M. R. Hall. *Understanding Cultural Differences: Germans, French, and Americans*. Yarmouth ME: Intercultural Press. Inc., 1990

Anhand weitere Modelle (*Kulturdimensionen nach Trompenaars² u.a.*) konnten mit der LV Gemeinsamkeiten und Unterschiede in **Kommunikation, Führungsstil, Hierarchie, Meeting-Kultur** und **Projekt-Management³** detailliert besprochen werden, so dass das Verständnis der LV für **kulturgebundene Verhaltensweisen** sowohl bei ihrem eigenen Verhalten als auch bei dem der französischen Kollegen schrittweise erweitert wurde.

Rollenklärung

Mit dem Ziel der ganzheitlichen Sicht auf die Person der LV wurden in den weiteren Sitzungen einzelne Bereiche wie Beruf, Familie, Gesundheit etc. mithilfe unterschiedlicher Methoden (u.a. Werte- und Entwicklungsquadrat und inneres Team⁴) beleuchtet und die jeweiligen Rollen geklärt.

Fazit nach einem Jahr

- Die LV konnte nach Abschluss des Prozesses klarer ihre Rolle als Führungskraft und als "Mittlerin zwischen den Kulturen" einnehmen.
- Die in den einzelnen Sitzungen erarbeiteten Themen wurden konkret in Handlungsschritte umgesetzt, so dass sich Arbeitsatmosphäre und Motivation bei den betroffenen Teams in der Zwischenzeit erheblich verbessert haben.

Ausblick

- Vereinbart wurde ein weiteres Follow-Up, um punktuell auf neue Herausforderungen reagieren zu können.
- Mittelfristig ist ein Workshop bei der französischen Muttergesellschaft geplant, um die interkulturelle Integration auch auf Team-Ebene zu fördern.

² Trompenaars u.a. : *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business.* London: Nicholas Brealey Publishing, 3rd revised edition (2012) sowie <http://www2.thtconsulting.com/>

³ Barmeyer, Christoph I.: *Interkulturelle Zusammenarbeit: Deutsch-französisches Projektmanagement in PERSONAL Heft 06/2002* sowie Jacques Pateau, J., *Une étrange alchimie*, Paris, CIRAC, 2005

⁴ Friedemann Schulz von Thun u.a (Hrsg.): *Das Innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell.* Rowohlt, Reinbek 2004 sowie <http://www.schulz-von-thun.de>

Coach und Unternehmensberater

Roland Blass, Studium der Betriebswirtschaft und des Internationalen Managements in Deutschland und Frankreich (European School of Business, Reutlingen – ESC Reims Management School), seit 25 Jahren als Berater in einem deutsch-französischen Kontext tätig. Zertifizierter Coach RKW und Systemischer Organisationsberater, Mitglied im Deutschen Fachverband Coaching.



Roland Blass

BLASS CONSULTING

Neuffener Str. 55

Villa Heller

D-72622 Nürtingen

Tel : +49 (0)7022 - 503 466

Fax : +49 (0)7022 - 503 488

info@blass-consulting.com

www.blass-consulting.com

per Skype: blass.consulting

[Blass Consulting - Google+](#)