

Coaching in Zeiten der Krise

PRAXIS. „Coaches könnten sich zu den Gewinnern der Krise entwickeln“, will eine aktuelle Umfrage herausgefunden haben. „wirtschaft + weiterbildung“ bat parallel dazu Coaches um ihre Eindrücke zum Thema „Krise“.

„Coaches könnten sich zu den Gewinnern der Wirtschaftskrise entwickeln“, ergab eine Umfrage unter 417 Personalern und Coaches in Deutschland. Das Fazit: Während die Budgets für Unternehmensberater drastisch sinken, bleiben die (allerdings deutlich geringeren) Budgets für Coaching-Maßnahmen bestehen oder werden sogar aufgestockt. Die Umfrage wurde von dem in Berlin ansässigen Fortbildungs-Forum „CoachingWiese“ (www.CoachingWiese.de) in Auftrag gegeben. Zwischen Mitte März und Ende April 2009 wurden 417 Coaches und Personalentscheider face-to-face, online oder telefonisch interviewt.

Forum „CoachingWiese“ befragte 417 Professionals

Mehr als zwei Drittel (68 Prozent) der Befragten schätzten die Coaching-Nachfrage gerade in Krisenzeiten als steigend ein. Jetzt sei fundierte Reflexion das Gebot der Stunde. Die Personalentwickler achten laut Umfrage bei der Auswahl von Coaches mehr denn je auf deren Qualifikationen. Ein Qualitätskriterium bei der Auswahl sei „regelmäßige Fortbildung“. Für 51 Prozent aller Befragten sei es „sehr wichtig“, dass Coaches regelmäßige Fortbildungen nachweisen könnten. Über ein Drittel erachtet dies als „wichtig“. „Unsere Studie zeigt, dass sich Personalierer die Qualifikationen der Coaches sehr genau anschauen“, sagt Susanne Schönborn, Geschäftsführerin der „CoachingWiese“. „Die Studie unterstreicht, dass jeder Coach sich gezielt und professionell fortbilden sollte.“

Die meisten Personalierer erwarten zudem

eine „möglichst hohe Feldkompetenz“. Coaches müssen ein Verständnis für die Wirtschaft und für die Strukturen in wirtschaftlichen Unternehmen mitbringen. Von Vorteil ist es, wenn sie die Branche oder gar das Unternehmen, in dem ge-coacht wird, schon kennen (zum Beispiel aus einer Trainertätigkeit heraus).

Gefragt nach den wichtigsten Problemen, die im Coaching derzeit angesprochen werden, antworteten die Coaches mit einem Hinweis auf den Umgang mit Unsicherheit in Zeiten der Krise. Die Frage der persönlichen, beruflichen Positionierung steht offenbar ebenfalls im Fokus. Viele Angestellte seien gerade in der Krise von der Führungsqualität ihrer Vorgesetzten enttäuscht und überlegten zumindest theoretisch: „Wage ich einen Wechsel und wohin?“ Auf der anderen Seite haben Geschäftsführer und Vorstände große Probleme damit, schwierige Entscheidungen im Hinblick auf die Schließung von Standorten zu treffen und wünschen sich das Gespräch mit einem empathischen Coach.

Verschärft haben sich auch die Probleme mit im Ausland tätigen Führungskräften. Das Zurückholen von Expatriates ist schwieriger geworden. Umgekehrt gehen Mitarbeiter zurzeit nicht gerne ins Ausland, da sie nicht wissen, ob es genügend Rückkehrposten geben wird.

Die „CoachingWiese“ ist ein unabhängiges Fortbildungs-Forum, das sich der „Methoden-Integration“ verpflichtet fühlt. Es wird keine eigene Coaching-Ausbildung angeboten, wohl aber Weiterbildungsseminare, in denen sich die verschiedenen psychologischen Richtungen treffen.

Gudrun Porath ●



Dr. Björn Migge

Die „Gatekeeper“ wollen jetzt mehr mitreden

Es gibt mehr Anfragen nach kürzeren und preiswerteren Coaching-Paketen „von der Stange“.

Wie haben sich die Coaching-Themen im Verlauf der Krise verändert? Einige Klienten aus dem Mittelstand sind von der Pleite bedroht. Da wird das Coaching existenzieller. In größeren Konzernen wird von Ethik geredet. Das sind aber meist nur Reden. Die Anlässe, Themen und Zielwünsche der Unternehmen sind gleich geblieben. Es geht alles nur ein bisschen schneller. Das ist nicht neu: Statt umzudenken wird nach „mehr vom bisher Bewährten“ gerufen.

Wie hat sich die Durchführung von Coachings geändert? Es gibt mehr Anfragen nach kürzeren und preiswerteren Coaching-Paketen „von der Stange“. Und die Gatekeeper möchten bei der Zielsetzung des Coachings mehr mitreden und die Ergebnisse kontrollieren. Das liegt vielleicht nicht an der Krise, sondern an einem neuen Qualitätsverständnis. Sehr auffallend: Nach Bekanntwerden der Krise stiegen die Anmeldungen von Personalentwicklern und Personalern zu Coaching-Ausbildungen deutlich an. Gibt es mehr Beratungsbedarf oder planen sie den Ausstieg aus der „Mühle“? Vielleicht beides? Wie hat sich die Honorierung verändert? Die Gatekeeper verhandeln schärfer.

Dr. Björn Migge

DR.MIGGE-SEMINARE

Friedrich-Ebert-Straße 11

32457 Porta Westfalica

Tel. 0571 9741974

www.drmitge.de



Uwe Böning (vorn)



Klaus Eidenschink

Die Erwartungen an das Coaching steigen

Die Themen im Coaching werden „schärfer“, weil Fehlschläge härtere Konsequenzen nach sich ziehen.

Hier einige Beobachtungen, die die aktuelle, inhaltliche Entwicklung im Business-Coaching beschreiben.

- Wurde man früher beneidet, wenn man als Coach mit Topmanagern arbeitete, so fühlen sich heute öfter jene Kollegen bestätigt, die immer schon wussten, dass eine zu große Nähe mit den Haien und Menschenfressern gefährlich, zumindest aber verdächtig sei. Jetzt also kommt bei Coaches und Trainern zuweilen die Frage hoch: „Auf welcher politischen und moralischen Seite stehen Sie?“

- Zudem gilt die Frage: Ist die programmatisch positive Grundeinstellung von Managern noch wünschenswert oder zeigen sich Weitsicht und Realitätssinn nicht auch gelegentlich in selbstkritischen Selbstreflexionen und öffentlichen Bekenntnissen?

- Die Frage der Nachhaltigkeit von Erfolgen und der Glaubwürdigkeit von Managern hat in der Zwischenzeit ein neues Gewicht in den Coaching-Prozessen bekommen.

- Die Themen werden schärfer in den Coaching-Sitzungen, und die Konsequenzen bei Fehlern, Fehlschlägen und Fehlhaltungen ziehen härtere Konsequenzen ins Blickfeld. Der Druck in den Coaching-Sitzungen nimmt zu und die Erwartung an tough Coaches steigt.

- Die Unsicherheit der Mitarbeiter ist zunehmend ein Thema geworden, mit dem sich Manager auseinandersetzen. Zahlen,

Daten und Fakten allein reichen immer weniger aus, Ziele zu begründen und Menschen zu motivieren.

- Das aktive Suchen von Chancen im Wettbewerb nimmt zu: Die Guten, die Selbstsicheren und die Mutigen prüfen die Situationen und Herausforderungen realistisch, sehen die Risiken, trauen sich aber zu, die Chancen besser und schneller zu nutzen als andere. Hier kann Coaching sinnvoll Wertschöpfung betreiben.

- Gleichzeitig werden in diesem aktuellen Umfeld für viele Manager und Unternehmen schwierige Veränderungen leichter durchsetzbar. Hier für abwägende Klärung zu sorgen und die Problemsituation aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten sowie die Folgen für alle Beteiligten umsichtig abzuschätzen, auch das ist ein wertvoller Beitrag des Coachings in diesen stürmischen Zeiten.

Uwe Böning
BÖNING-CONSULT GmbH
Atricom / Lyoner Straße 15
60528 Frankfurt am Main
Tel. 069 6698250
www.boening-consult.com

Es ist leichter geworden

Es ist in der Tendenz leichter geworden, Manager zu coachen. Das liegt daran, dass die Menschen jetzt mit mehr Selbstzweifel ins Coaching kommen.

Sie sind lernbereiter, offener und irritationsfähiger. Sie sind jetzt in einem Zustand, in dem sie vom Coaching mehr profitieren können als zu anderen Zeiten. Was auch bemerkenswert ist: Es gibt einen Trend zum kollegialen Coaching unter Anleitung eines professionellen Coaches. In Ermangelung eines üppigen Budgets suchen die Personalentwickler gerade in Großkonzernen nach Formaten, kollegiales Coaching zu etablieren. Was den Mittelstand angeht: Hier wird mehr gecoacht denn je. Das hat meiner Beobachtung nach nichts mit der Krise zu tun, sondern damit, dass die Mittelständler ohnehin gerade dabei waren, zum ersten Mal Coaching für sich als Reflexionsmöglichkeit zu entdecken.

Viele Coaches haben Angst, Marktanteile zu verpassen, wenn sie jetzt nicht spezielle Krisen-Coaching-Pakete anbieten. Meiner Beobachtung nach schmuzzeln die Unternehmen über solche marketinggetriebenen Angebote. Wir Coaches sollten einfach so weiterarbeiten wie bisher und uns weiter in der Kunst üben, Veränderungen zu ermöglichen, die unsere Kunden gar nicht für möglich halten, und Ziele infrage zu stellen, die unsere Kunden für erstrebenswert halten.

Klaus Eidenschink
Eidenschink & Partner
Jahnstraße 1, 82152 Krailling
Tel. 089 85662246
www.Eidenschink.de





Evelyne Maaß



Ulrich Dehner

→ Zum vorausschauenden Adler werden

Der „Blick von außen“ hilft, seine Arbeit zu reflektieren und sich in der Krisensituation neu auszurichten.

In kritischen Zeiten, das stellen wir täglich in unserer Coaching-Arbeit fest, verschärfen sich die Verhaltensmuster der Menschen. Uns ist aufgefallen, dass wir die Führungskräfte in diesen Zeiten in drei große Hauptgruppen einordnen können, denen wir salopp Namen aus der Tierwelt gegeben haben.

1. Typ aufgeschrecktes Huhn. Das ist der übliche proaktive Chef, ein typischer Macher, der normalerweise viel in Bewegung bringt. Er reagiert jetzt wie ein aufgeschrecktes Huhn, und wenn ihm gar nichts mehr einfällt, schreit er: „Kürzen, kürzen, kürzen!“

2. Typ hypnotisiertes Kaninchen. Es gibt beispielsweise einen Chef in einem großen Konzern, der eigentlich ein besonnener Denker ist. Jetzt trifft er überhaupt keine Entscheidungen mehr. Er hat bislang alles ausgesessen.

3. Typ vorausschauender Adler. Der Adler nutzt den sich aufbauenden Sturm dazu, sich in die Höhe zu bewegen und von oben eine neue Perspektive einzunehmen, die ihm aufzeigt, was machbar ist und wo der Wind hinweht.

Wenn ein Entscheider ein hypnotisiertes Kaninchen ist, wird Coaching gestrichen. Wenn ein Entscheider ein aufgeschrecktes Huhn ist, wird Coaching nach dem Gießkannenprinzip verordnet – Coaching als Allheilmittel gegen die Krise nach dem Motto „Hauptsache wir machen was“. Der vorausschauende

Adler wird jetzt im Coaching Maßnahmen ergreifen, um sich und seine Mitarbeiter in die Poleposition zu bringen für den Moment nach der Krise. Er wird es nach einer ausführlichen Bedarfsanalyse wagen, ganz individuell zugeschnittene Maßnahmen durchzuführen.

Menschen und nicht Maschinen treffen Entscheidungen. Und Menschen sind von der Psyche und ihren Emotionen beeinflusst. Der vorausschauende Adler hinterfragt seine eigene Psyche in der aktuellen Situation und nimmt dabei von seiner eigenen Position Abstand. In der Psychologie nennt man das Selfmonitoring – aus sicherem Abstand sich und sein Handeln reflektieren, die Situation (und sich) im Überblick haben und im achtsamen Erspüren auch die eigenen Muster und Fallstricke erkennen. Und das ist der Grund, warum der „Adler“ jetzt gerne ins Coaching geht, weil er nämlich mit diesem Blick von außen seine Flexibilität neu austarieren kann.

Evelyne Maaß
Spectrum KommunikationsTraining
Stierstraße 9, 12159 Berlin
Tel. 030 8524341
www.nlp-spectrum.de

Trend zum Telefon-Coaching

Seit Beginn der Krise ist die Nachfrage nach Coaching größer geworden.

Ich führe das darauf zurück, dass Führungskräfte einer kritischen Prüfung unterzogen werden. Die Führungskräfte haben aber auch selbst ein großes Interesse daran, ihr Führungsverhalten zu optimieren.

Bei den Themen, die im Coaching relevant sind, bemerke ich, dass mehr Fragen zum Umgang mit Stress und Verunsicherung im Vordergrund stehen. Auch Fragen der Mitarbeitermotivation in unsicheren Zeiten belasten die Führungskräfte mehr als vorher. Ein Trend, der mir seit Beginn der Krise aufgefallen ist: Vor allen Dingen stark betroffene Konzerne zeigen ein zunehmendes Interesse an Telefon-Coaching. Das ist logisch, in Zeiten, da Reisekosten gespart werden müssen. Aus meiner Sicht ist gegen Telefon-Coaching nichts einzuwenden, solange es „nur“ darum geht, mit einem Coachee dessen Situation zu reflektieren. Wenn es jedoch nötig ist, etwa ein schwieriges Mitarbeitergespräch vorzubereiten oder das Führungsverhalten des Coachees zu optimieren, würde man die Grenzen dieser Methode sehr schnell erreichen. Ein weiterer Trend bei Konzernen, die besonders unter der Krise leiden: Coachings werden bevorzugt mit internen Coaches durchgeführt. Dadurch steigt deren Wertigkeit stark.

Ulrich Dehner
Konstanzer Seminare
Theodor-Heuss-Straße 36
78467 Konstanz, Tel. 07531 9429380
www.konstanzer-seminare.de



Hüseyin Özdemir

Die Nerven liegen blank

Oft ist das reflektierende, ruhige und verständnisvolle Gespräch gefragt und nicht das hektische Abarbeiten von Coaching-Plänen.

Derzeit laufen bei uns Coaching-Programme, die zum Beispiel von einem Vorstandsvorsitzenden initiiert sind.

Dabei werden sechs Direktoren unterhalb des Vorstands einzeln und auch als Direktorenteam gecoacht. Es geht um die Wahrnehmung der Führungsrolle, den Auftritt nach außen (insbesondere bei Konflikten) und die persönliche Karriereentwicklung.

Im Rahmen einer organisatorischen Veränderung coachen wir zum Beispiel den Bereichsleiter, die fünf Abteilungsleiter unter ihm und das ganze Führungsteam (darunter die Bereichs-, Abteilungs- und die Teamleiter). Die Coachings drehen sich um das aktive Gestalten dieses organisatorischen Veränderungsprozesses. Gleichzeitig wird dabei die Führungsrolle stabilisiert. Die Honorierung unserer Coaches hat sich nicht verändert. Die Art der Durchführung von Coaching hat sich zum Teil in Richtung einer „reinen Reflexion“ entwickelt. So kam es vor, dass ein Direktor keine großen Entwicklungspläne wollte („Die sowieso zurzeit keiner überblicken und einhalten kann

...“), sondern nur die Reflexion von Ad-hoc-Themen. Dies würde ihm reichen, betonte er. Ähnlich reagierte eine sehr erfahrene Managerin aus China, die sich über ihren früheren Coach aufregte, der einen sehr stringenten Coaching-Plan mit ihr entwickelt hätte und sie wöchentlich anrief, um die Einhaltung dieses Plans zu erfragen. Bei Nichteinhaltung machte er ihr ein schlechtes Gewissen. Sie brach das Coaching daraufhin ab. Da sie und ihr Unternehmen sich in einer Krise befinden, bräuchte sie eher das ruhige, verständnisvolle Gespräch. Auf Konfrontation könne sie derzeit verzichten. Ich kann das aufgrund unserer aktuellen Coaching-Einsätze verallgemeinern: Zurzeit geht es im Coaching eher um Stabilisierung der Coachees. Die Nerven liegen quasi blank und brauchen „Balsam“.

Hüseyin Özdemir, oezpa GmbH

Schloss Buschfeld

50374 Erftstadt-Liblar

Tel. 02235 929400, www.oezpa.de



Kompaktausbildung zum Konfliktmanagement-Trainer & Mediator! (m/w)

Unsere Konfliktmanagement-Seminare sind TESTSIEGER Stiftung Warentest / Finanztest. Erlernen Sie in unserer **KOMPAKTAUSBILDUNG ZUM KONFLIKTMANAGEMENT-TRAINER UND MEDIATOR** die Grundlagen solchen Erfolgs! Der nächste Durchlauf startet mit vier mal 3 Tagen am 18. September 2009 (siehe rechts).

- 18.-20.09.09
- 30.10.-01.11.09
- 27.-29.11.09
- 11.-13.12.09



„Profitieren Sie von unserem Testsieger-Knowhow!“

Werner Schienle (Geschäftsführer)

CCC gilt vielen Firmen seit Jahren als **DER** bundesweite Anbieter im Bereich Konfliktmanagement. Auf unserer Kundenliste finden sich ründ zwei Drittel aller Dax-30 Unternehmen (Allianz, Daimler, Deutsche Bank, E.ON, Fresenius, RWE, SAP,...) wie auch zahlreiche kleine und mittelständige Betriebe.



DIE SPEZIALISTEN FÜR KONFLIKTMANAGEMENT

CCC Creative Communication Consult
Neufferstrasse 74 • 70469 Stuttgart

Tel.: 0711/ 889 53 7-1; Fax: -2
info@c-c-c.de • www.c-c-c.de

kompetenz für ihren erfolg



Westerhamer Business Coach (IHK)

Die Qualifizierung für externe oder interne Coaches:

- Selbsterfahrung, Tools u. Techniken, Positionierung usw.
- Von führenden Coachingverbänden anerkannt

22 Tage in 6 Modulen von Januar bis Juli 2010

Info und Anmeldung:
juraschek@muenchen.ihk.de

Rita Juraschek
08063 91-274



IHK-Akademie
München - Westerham

IHK für München und Oberbayern

www.akademie.ihk-muenchen.de



Dr. Walter Schwertl



Gabriele Müller

→ Taugt Coaching zur kurzfristigen Krisenbewältigung?

Coaching kann sein Potenzial kurzfristig kaum, mittelfristig jedoch sehr gut zur Geltung bringen.

Taugt Coaching zur Krisenbewältigung? Zweifel sind anzumelden! Business-Coaching ist ein leiser, nicht für die Galerie gedachter reflexiver Vorgang. Das Format eignet sich kaum als spektakuläre Antwort auf ein schwer fassbares Gebilde namens „Krise“.

Coaching wirkt mit einer unbekanntenen Inkubationszeit, einer nicht berechenbaren Zeitverzögerung. Coaching kann sein Potenzial kurzfristig kaum, mittelfristig jedoch sehr gut zur Geltung bringen. Dies bedeutet: Coaching kommt immer zu spät und damit früh genug.

Was haben wir in Anbetracht dieser Voraussetzungen anzubieten?

1. Viele Beschreibungen der Krise kreisen um das Thema Vertrauen. Solange der Mitarbeiter, oder auch der Kunde, nicht weiß, ob er dem Einspar- oder dem Zukunftspotenzial des Unternehmens zugerechnet wird, bleibt ihm nur die Option, den Bekundungen seines Gegenübers zu glauben, oder auch nicht. Diese Bereitschaft, vorerst Glauben zu schenken, kann aber nicht durch Marketinggeblubber erzeugt werden. Die Entscheidung, ob Vertrauen oder das Gift des Misstrauens wirksam werden, bleibt dem Einzelnen vorbehalten. Hier vermag Coaching ein reichhaltiges Paket an Kompetenzen anzubieten, um erfolgreich Vertrauen aufbauen und erhalten zu können.

2. Viele Facetten dieser Krise entziehen sich Einfachbeschreibungen. Eine An-

nahme erscheint jedoch vertretbar: Wir werden Lösungen benötigen, die Mitarbeiter und Kunden als selbstverantwortliche und selbstbestimmte Wesen einbeziehen. Die Vorstellung, dass wir alle DAUS (dümmste anzunehmende User) wären, ist nicht zukunftsfähig. Business-Coaching, das sich diesem Empowerment widmet, bietet mittelfristig die dafür wichtigste Dienstleistung.

3. Coaching braucht eine Atmosphäre, die passend ist für Kultur gestaltende Reflexionen. Dies als einen Wert zu verstehen, der dem Erfolg des Unternehmens dient, ist ein wesentliches Bestimmungsmerkmal intelligenter Unternehmen. Im Zuge der Professionalisierung des Coachings differenzieren sich Angebote, Anforderungsprofile und auch die Honorargestaltung seit einigen Jahren deutlich. Die Krise mag dies beschleunigen, sie kann jedoch nicht ursächlich verantwortlich gemacht werden. Der Versuch von Einkaufsabteilungen, mithilfe der Krise Niedriglohn-Coaching einzuführen, bedeutet nur, dass diese willkürlich für vieles herhalten muss.

Kürzlich eröffnete ein Kunde den Dialog mit den Worten, er verantwortet den HR-Bereich des gesamten Konzerns: „Wir verhandeln über die Zeit nach der Krise, da werden wir Sie brauchen.“ Ein weit-sichtiger Denker!

**Dr. Walter Schwertl, Schwertl & Partner
BERATERGRUPPE FRANKFURT GbR
Zeisselstraße 11, 60318 Frankfurt
Tel. 069 9055999-0
www.schwertl-partner.de**

Mehr Eigenverantwortung

Coaching als Instrument der Personalentwicklung scheint im Moment so stark gefragt, wie nie zuvor.

Bei mehr als der Hälfte meiner Kunden ist die Nachfrage nach Coachings um 70 Prozent gestiegen. Im gleichen Verhältnis ist die Nachfrage nach den „üblichen“ Trainings gesunken. Wichtige Zielstellungen der Kunden lauten, „Souveränität“ und „Authentizität“ einer Person zu stärken, denn dadurch wächst die Standfestigkeit im Beruf, vor allem in Führungspositionen.

Im Fokus von Coaching steht jetzt viel öfter die Firmenkultur. Manager werden darin unterstützt, mehr Bewusstsein, Achtsamkeit sowie emotionale Eigenverantwortung für ihre Entscheidungen zu übernehmen. Gleichzeitig sollen sie intuitive Fähigkeiten entwickeln, die sich zusätzlich zu den rationalen Überlegungen positiv auf Lösungs- und Entscheidungsfindungen auswirken.

Darüber hinaus erlebe ich eine höhere Nachfrage – sowie eine noch größere Akzeptanz – hinsichtlich des Einsatzes von Persönlichkeitsanalysen. Die dort enthaltene pointierte Darstellung individueller Verhaltenspräferenzen dient der Rollenklarheit, der kritischen Selbstreflexion und ist ein guter Leitfaden für individuelle Lernprozesse, wie mit den großen Herausforderungen in Zeiten der Krise umzugehen ist.

**Gabriele Müller
ISCO AG**

**Scharnhorststraße 28/29, 10115 Berlin
Tel. 030 28391400
www.isco-ag.de**



Eberhard Hauser

Selbstversuch: Sich in Krisenopfer hineinversetzen

In unserer Arbeit erleben wir keine abstrakte Wirtschaftskrise, sondern wir haben es jetzt sehr konkret mit Menschen zu tun, die persönlich in die Krise geraten sind.

Die Beratungsgesellschaft „hauserconsulting“ in Augsburg gehört mit mehr als 30 Coaches zu den großen Coaching-Instituten in Deutschland. Um die Situation der Betroffenen intensiv zu durchdringen, kamen wir auf unserer diesjährigen internen Jahrestagung Ende April auf eine Idee: Obwohl die Auftragsbücher von Hauserconsulting nach wie vor gut gefüllt sind, taten wir so, als ob unser Institut plötzlich am Abgrund stehe.

Aus diesem Szenario heraus sollten unsere Coaches angesichts eines fiktiven Umsatzeinbruchs ihre Erwartungen an die beiden Geschäftsführer formulieren. Auszüge aus dem „Wunschzettel an die Chefs“:

1. Kein Stilbruch in der Kommunikation oder Kultur. Bei allen angstausslösenden Veränderungen ist Berechenbarkeit eine wichtige Konstante.
2. Alle Fakten und Konsequenzen auf den Tisch. Transparenz und Verfahrens-Fairness tun ihr Übriges. Die Kommunikation muss zeitnah erfolgen. Idealerweise persönlich – mindestens jedoch schriftlich an alle.
3. Individuelle Ansprache. Die Reaktion der einzelnen Beraterinnen und Berater wird unterschiedlich ausfallen. Dementsprechend sollten die Geschäftsführer auch sehr personenorientiert mit den Beratern in den Austausch gehen. Zu be-

rücksichtigen ist zusätzlich die jeweils persönliche Situation der Betroffenen und deren eventuelle Notlage.

4. Auch Chefs brauchen Hilfe. Die Geschäftsführer holen sich aktiv Unterstützung von außen und/oder aus dem Team. Aus dem Team kann zum Beispiel Fachkompetenz abgefragt werden – oder es wird ihm mindestens der Auftrag gegeben, zielgerichtete Informationen zusammenzutragen.

5. Verlässliche Kommunikation. Die Geschäftsführer kommunizieren, wann und in welchen Abständen neue Informationen, erste Zwischenergebnisse und fällige Entscheidungen mitgeteilt werden können.

6. Flexibles Reagieren. Während der Umsetzungsphase finden regelmäßiges Feedback und gegebenenfalls Nachjustierungen statt.

Wir waren überrascht, wie gut wir durch diesen persönlichen Zugang die Topographie von Krisen verstehen konnten. Das hat uns sehr bei der Weiterentwicklung unseres Ansatzes geholfen.

Eberhard Hauser,
Martin Hagen
Hauserconsulting GbR
Stettenstraße 12
D-86150 Augsburg
Tel. 0821 257500
www.hauserconsulting.com



An der Tür zum Erfolg steht:
Ziehen und drücken.



*altes Sprichwort

Die Tür zum Erfolg!

Wir stehen für die Entwicklung von Führungskompetenz in schwierigen Zeiten. Mit uns erreichen Sie die beiden entscheidenden Wirkungsrichtungen, die Ihnen sicher die Tür zum Erfolg öffnen:

- * Entwicklung fördern
- * Leistung fordern

Willkommen im neuen Coaching-Zeitalter von Böning-Consult. Kompetenz für:

Business Coaching
Change Management
Change Kommunikation
Audit & Potentialanalyse

Ihre Ansprechpartnerin:
Brigitte Fritschle, Tel. 069-66 98 250

www.boening-consult.com

Böning-Consult GmbH
Lyoner Straße 15 :: Atricom
60528 Frankfurt am Main
Tel. +49 69 6698250
Fax +49 69 6660961
info@boening-consult.com