

## Fallbeispiel 4

### Unternehmen und Orientierung

#### Geschäftsführer- und Führungsteam-Coaching in einem expandierenden Unternehmen

Der Anbieter IT-basierter Kommunikationsdienstleistungen für Unternehmen hat sich innerhalb weniger Jahre in seinem Markt etabliert. Nach Anlaufschwierigkeiten in den ersten beiden Geschäftsjahren führt der geschäftliche Erfolg zu einem schnellen Wachstum von anfänglich fünf auf zunächst 30 Mitarbeiter. Den beiden Gründern und Geschäftsführern wird zu diesem Zeitpunkt deutlich, dass ihr Unternehmen klare und effiziente Organisationsstrukturen benötigt, um auch zukünftig erfolgreich zu wachsen. So führte beispielsweise allein die gewachsene Fokussierung aller Entscheidungen auf die beiden Gründungsgesellschafter zu erkennbaren Engpässen und unnötigen Verzögerungen.

*„Mittlerweile ist uns klar, dass wir uns zu einer „normalen“ Firma entwickeln müssen. Wir wollen aber das Persönliche und Spontane nicht gegen Fassade und Bürokratie tauschen.“ Ralf H. und Sabine R., Gründer und Geschäftsführer des Unternehmens wandten sich an mich mit dem Auftrag, diesen Entwicklungsprozess als Coach zu unterstützen. In dem Vorgespräch ging es zunächst darum, das eigentliche Anliegen und das Entwicklungsziel genauer zu definieren. Dabei wurde deutlich, dass die geäußerte Befürchtung eines Kulturwandels hin zu einer „normalen“ Firma nicht den alleinigen Problemkern beschrieb. Beide Geschäftsführer sahen vielmehr eine Reihe von Entwicklungen auf sich zukommen, die sie als schwierig, störend und persönlich verunsichernd empfanden. Diese ungeklärten Befürchtungen hielten sie bislang von einer konsequenten und wirksamen Anpassung der Unternehmens-, Personal- und Führungsstruktur ab.*

Um die Blockade zu lösen, vereinbarten wir einen Prozess auf zwei Ebenen. Zum einen wurde eine Reihe von Coaching-Sitzungen mit den Geschäftsführern durchgeführt, um ihre persönlichen und unternehmerischen Ziele, Visionen und Pläne zu klären. Auf dieser Grundlage richteten die Geschäftsführer die bislang gewachsene Organisationsstruktur des Unternehmens auf die Anforderungen eines etablierten und aus eigener Kraft wachsenden Dienstleisters aus. Dabei wurde die offene und partizipative Kultur mit klaren und entscheidungsfähigen Führungsstrukturen verbunden.

*Der zentrale Umsetzungsschritt war die Auswahl und Entwicklung einer zweiten Führungsebene. Als Tagesworkshops gestaltete Team-Coachings unterstützen das neue Führungsteam bei der Bearbeitung zentraler Managementthemen. Auf diesem Weg gelang es, die hinter der unternehmerischen Strukturentscheidung stehenden Ziele im Arbeitsalltag aller Mitarbeiter schnell wirksam zu machen. So wurden die bisherigen kulturellen Erfolgsfaktoren stabilisiert und neue Kapazitäten für die weitere Expansion geschaffen. Zugleich gelang es durch den transparenten, nachvollziehbaren und verbindlichen Prozess die von den Geschäftsführern anfänglich befürchtete Frustration und Abwanderung von Leistungsträgern, die nicht in den Führungskreis berufen wurden, zu vermeiden.*

Mehr: [www.coachingstation.de](http://www.coachingstation.de)