

Rüdiger Standhardt, Cornelia Löhmer

Der kreative Blick von außen

*Coaching am Arbeitsplatz
im Autohaus Russ*

Die Art und Weise,
wie Menschen miteinander umgehen,
wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

Reinhard K. Sprenger

Coaching ist in! Immer mehr Unternehmen leisten sich Coaching, immer weniger Unternehmen können es sich leisten, auf Coaching zu verzichten. Warum? Auf dem Hintergrund, dass immer weniger Menschen in Unternehmen immer mehr Arbeit leisten müssen, kommt es entscheidend darauf an, *wie* Menschen miteinander umgehen, das heißt, wie der Kunde einerseits wertgeschätzt wird und wie andererseits Mitarbeiter und Führungskräfte miteinander kooperieren. Daher ist es gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten unerlässlich, sich auf den entscheidenden Erfolgsfaktor „Mensch“ zu konzentrieren.

Im vorliegenden Artikel erfahren Sie, was Coaching ist, und wie das Giessener Forum effektive und kontinuierliche Wachstumsprozesse bei Führungskräften und Mitarbeiter initiiert und begleitet, die sich positiv auf die Serviceleistungen und das Betriebsklima des Unternehmens Russ auswirken. Das Autohaus Russ unterzog sich an seinen Standorten Nürtingen, Esslingen, Altbach und Dettingen einem viermonatigem Coaching-Prozess für Mitarbeiter und Führungskräfte. Wir zeigen Durchführung und Ergebnisse des Projektes auf und skizzieren weiterführende Schritte, um die Personal- und Organisationsentwicklung zielgerichtet und erfolgreich fortzusetzen.

Was ist Coaching?

Coaching ist zunächst einmal nicht mehr und nicht weniger als eine Begleitung eines Menschen durch einen anderen. Der Begleiter – im folgenden „Coach“ genannt – regt einen Bewusstwerdungsprozess an, durch den das eigene Verhalten durchschaubarer wird, eingefahrene Strukturen aufgedeckt und Handlungsalternativen entwickelt werden. *„Coaching ist ein positiver, die Fähigkeiten und das Vertrauen fördernder Prozess, bei dem es nur gelegentlich – und in Maßen – um Berichtigungen geht.“* Daher geht es im Coaching-Prozess darum, persönliche Stärken zu erkennen und weiterzuentwickeln, das eigene Kommunikationsverhalten selbstkritisch zu überprüfen, alternative Verhaltensweisen im Kunden- und Kollegenkontakt zu besprechen und konkrete Vorhaben für die künftige Kundenbetreuung und die Kooperation mit den Kollegen herauszuarbeiten. Darüberhinaus ermöglicht das persönliche Gespräch unter vier Augen, dass der Mitarbeiter oder die Führungskraft die Chance und den Freiraum hat, tabulos alle für ihn relevanten Themen zu besprechen.

Ziel dieser „Begleitung auf Zeit“ ist es, Selbsterkenntnisprozesse zu ermöglichen und Selbstverantwortung im beruflichen Alltag zu fördern.

Der Coach ist Initiator dieses Bewusstwerdungsprozesses und weiß zugleich im Vorfeld nicht, was am Ende seiner Arbeit herauskommt. Er präsentiert auch keine Lösungen, sondern begleitet den Mitarbeiter oder die Führungskraft bei der individuellen Lösungssuche – es geht um eine „Hilfe zur Selbsthilfe“. Hinter dieser Vorgehensweise steht eine Grundhaltung, die Galilei wie folgt formuliert hat: *„Man kann einen Menschen nichts lehren. Man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.“* Im Coaching geht es also um gezielte Potentialentfaltung unter der Federführung des Mitarbeiters oder der Führungskraft, um *„die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen zu wissen, was wir warum und mit welcher Wirkung tun.“*

Warum braucht ein Unternehmen wie das Autohaus Russ Coaching?

Für das Autohaus Russ hat „Dienstleistungs-Qualität“ und „Kundenservice“ oberste Priorität. Damit hat sich das Autohaus über viele Jahre im Landkreis Esslingen einen Namen gemacht und damit ist es auch am Puls der Zeit.

Kundenservice und Dienstleistungs-Qualität werden zunehmend stärker die ausschlaggebenden Aspekte sein, wenn es um Kundenzufriedenheit und damit um Kundenbindung geht. In einer Zeit, in der die Produkte immer ähnlicher werden, ist es um so entscheidender, nicht nur mit dem Produkt, sondern in gleicher Weise auch mit einem individuellen und begeisternden Service neue Standards zu setzen.

Dieses Ziel kann jedoch nur erreicht werden, wenn die Mitarbeiter des Unternehmens Tag für Tag diesen Anspruch in ihren Taten lebendig werden lassen. Von ihrem Engagement, ihrer Freundlichkeit, ihrer Zugewandtheit und ihrem Können hängt es ab, ob die Kunden begeistert sind oder nur zufriedengestellt, ob sie das Unternehmen weiterempfehlen oder lieber schweigen oder sich gar bei anderen beschweren, ob sie gerne wiederkommen oder ob sie nur wiederkommen, weil sie (noch) keine Alternative haben.

Ein begeisterter Kunde wird gerne wiederkommen und er wird wahrscheinlich sogar noch andere Menschen mitziehen.

Ein zufriedengestellter Kunde ist immer offen für Alternativmöglichkeiten, die er ausprobieren wird – er kann sich kurzfristig umorientieren und ist somit für das Unternehmen verloren, obwohl er zufrieden war!

Ein unzufriedener Kunde wird davon erzählen und andere davon abhalten, das Unternehmen auszuprobieren.

Deutlich ist: Die Servicequalität entscheidet immer mehr über die Kundengewinnung und Kundenbindung und wenn ein Unternehmen sich nicht leidenschaftlich um seine Kunden kümmert, wird es die Konkurrenz tun.

Ein Coach ist bei der Umsetzung von Dienstleistungsstandards nicht nur hilfreich, sondern unabkömmlich. So selbstverständlich es bei der Entwicklung eines Automodells ist, kontinuierlich zu prüfen und zu verbessern, so sollte auch die Gestaltung der innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Kommunikation eines Unternehmens *kontinuierlich* auf dem Prüfstand stehen.

Der Coach hat die Aufgabe, die einzelnen Mitarbeiter und Führungskräfte in ihren jeweiligen Kommunikationsprozessen zu beobachten und im anschließenden Reflexionsgespräch unter vier Augen die geglückten und die weniger geglückten Passagen herauszuarbeiten. Ziel ist, die Potentiale der Mitarbeiter und Führungskräfte im Kundenkontakt zu stärken, zu erweitern und praxisnah anwenden zu lernen. Menschen, die sich darüber im Klaren sind, worin im Kundenkontakt ihre Schwächen bestehen und worin ihre Stärken, können an ihren Schwächen arbeiten und ihre Stärken bewusst einsetzen. Dass dies unmittelbaren Einfluss auf Kundenservice und Dienstleistungsqualität des gesamten Unternehmens hat, leuchtet sofort ein.

Warum ist Einzel-Coaching auf lange Sicht gesehen die effizienteste Weiterbildungsmaßnahme?

Es gibt eine Fülle von Weiterbildungsmaßnahmen für Unternehmen. Dabei handelt es sich in der Regel um Trainings von unterschiedlicher Länge und Intensität, die in einer Gruppe stattfinden. Solange es um die Vermittlung von Wissen geht, haben sich betriebliche und außerbetriebliche Fortbildungen bewährt, bei denen eine Gruppe von Mitarbeitern in einem neuen Themengebiet unterwiesen wird oder es darum geht, vorhandenes Wissen zu vertiefen. Auch wenn es um den Erwerb von Kommunikationsfähigkeiten geht, leisten Trainings gute Dienste.

Die Umsetzung in den beruflichen Alltag bleibt jedoch meist dem Zufall überlassen. Was hier glückt und was nicht, bekommt in erster Linie der Kunde zu spüren und der gibt in den seltensten Fällen direkte und konstruktive Rückmeldungen. Ein unzufriedener Kunde bleibt weg und dann ist es zu spät. Die Gründe hierfür lassen sich im Nachhinein nur sehr schwer rekonstruieren, ist man doch auf die Berichterstattung eines Menschen angewiesen, der im höchsten Maße in die Situation verwickelt war. Dies gilt übrigens sowohl für die Darstellung von positiven als auch von negativen Verhaltensmustern. Die wenigsten Menschen können auf Anhieb und mit einem natürlichen Selbstbewusstsein ihre Fähigkeiten und ihre Schwachstellen benennen. Aufgabe des Coachs ist es daher, Mitarbeiter und Führungskräfte in ihrer jeweiligen beruflichen Kommunikations-Situation zu beobachten und ihnen anschließend durch seine Fragen und Anregungen zu einer realistischen Selbsteinschätzung zu verhelfen.

Auf diese Weise können mit jedem Unternehmensangehörigen maßgeschneiderte Konzepte erarbeitet werden, die seine individuellen Potentiale im Hinblick auf das Unternehmensziel „Dienstleistungsqualität“ berücksichtigen.

Die Arbeit mit einem Coach hat zwei wesentliche Vorteile, die sich ausgesprochen günstig auf den Entwicklungs- und Lernprozess der Mitarbeiter und Führungskräfte auswirken. Der Coach ist erstens „life“ dabei, d.h. er ist Beobachter eines „echten“ Kundenkontaktes und bekommt einen ungefilterten Eindruck. Das Auswertungsgespräch findet zweitens unter vier Augen statt und nichts dringt ohne Zustimmung des Mitarbeiters nach außen. Die Exklusivität und die Intimität des Zweierkontaktes zwischen Coach und Mitarbeiter ermöglicht eine maßgeschneiderte Konzeption für die zielgerichtete Erweiterung sozialer und kommunikativer Kompetenzen. Der Coach regt zum Nachdenken über eingefahrene Verhaltensmuster an und ermutigt sein Gegenüber, Neues auszuprobieren und seine Möglichkeiten immer mehr auszuschöpfen.

Warum sollte ein Unternehmen auf einen externen Coach zurückgreifen?

Ein externer – also betriebsfremder - Coach ist im Regelfall nicht in die Unternehmensstrukturen verwickelt. Er kann die Stärken und Schwächen eines Systems viel unmittelbarer und unvoreingenommener wahrnehmen, als dies einem Unternehmensangehörigen möglich ist. Im Dialog mit dem externen Coach erliegen Mitarbeiter und Führungskräfte nicht der Gefahr, Probleme zu verschieben und damit als unlösbar abzustempeln. Der *creative Blick von außen* eröffnet neue Perspektiven und innovative Lösungsstrategien, die innerhalb eines Systems nicht gefunden werden können.

Natürlich ist auch ein externer Coach nicht vor „Betriebsblindheit“ gefeit, daher gehört es zu seinen Pflichten, seine Arbeit kontinuierlich überprüfen zu lassen, indem er seinerseits Coaching in Anspruch nimmt.

Welche Arbeitsprinzipien liegen dem Einzel-Coaching zugrunde?

Unser Coaching-Ansatz basiert auf drei gleichgewichtigen Arbeitsprinzipien:

- (1) Prinzip Vertrauen
- (2) Prinzip Selbstverantwortung
- (3) Prinzip Perspektivenwechsel

Prinzip Vertrauen: Unbedingtes Vertrauen ist die Voraussetzung für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmensangehörigen und Coach, aber auch für das Zustandekommen jeglichen Lern- und Veränderungsprozesses. In einer vertrauensvollen Atmosphäre fühlen sich Mitarbeiter und Führungskräfte sowohl wahrgenommen und angenommen als auch geschützt und sicher. Vertrauen kann durch Zuhören, Offenheit, Anerkennung und vor allem durch Diskretion entstehen. Es wächst in einer Atmosphäre, in der es nicht nur erlaubt, sondern sogar erwünscht ist, Fehler zu

machen und sich so zu zeigen, wie man wirklich ist, ohne Verstellungen und Verrenkungen.

In der betrieblichen Praxis bedeutet dies, dass ein Unternehmen nicht auf Kontrolle und Misstrauen setzt, sondern dem Unternehmensangehörigen einen Lern-Frei-Raum „schenkt“, den dieser unter professioneller Anleitung selbst nutzen und gestalten kann. Der Coach wiederum wahrt die Anonymität der Mitarbeiter und Führungskräfte; es findet grundsätzlich keine Informationsweitergabe von Prozessinhalten an Dritte statt.

Prinzip Selbstverantwortung: Auf das Prinzip Selbstverantwortung legen wir besonderen Wert und gehen an dieser Stelle etwas ausführlicher auf diese zentrale Grundeinstellung ein. Das Prinzip Selbstverantwortung ist unabdingbar, wenn es um die Anregung nachhaltiger Lern- und Veränderungsprozesse geht. Selbstverantwortung meint, den eigenen Gestaltungsspielraum erkennen und nutzen zu lernen. In den meisten Alltagssituation habe ich die Wahlfreiheit zwischen verschiedenen Optionen. Ich kann beispielsweise wählen zwischen Resignation und Faszination, zwischen Dienst nach Vorschrift und leidenschaftlichem Engagement, zwischen dem Mut, einen Konflikt anzugehen oder dem Rückzug ins Schweigen über eine unerfreuliche Situation, zwischen Selbstkritik und dem Fingerzeig auf andere „schwierige Menschen“.

Selbstverantwortung meint, nicht in der Opferrolle zu verharren, sondern meinen Freiraum zu erkennen, den ich in fast jeder Situation habe und ihn aktiv zu nutzen. Diese Sätze scheinen einfach und selbstverständlich. Die konkrete Umsetzung in den Alltag bereitet oftmals erhebliche Mühe, denn die Bereitschaft, Leiden zu ertragen, ist meist größer als die Fähigkeit, aktiv Verantwortung für die Veränderung der Situation zu übernehmen.

Verantwortlich sind Unternehmensangehörige nicht nur für das, was sie tun, sondern auch für das, was sie unterlassen. Damit gewinnt der Satz „Aber ich habe doch gar nichts gemacht!“ eine ganz neue Bedeutung – auch eine unterlassene Handlung hat Konsequenzen und will verantwortet werden.

Zuletzt gilt es immer wieder neu zu realisieren, dass wir selbst dann noch eine Wahlfreiheit haben, wenn sich äußere Umstände nicht verändern lassen. Die Wahlfreiheit betrifft unsere innere Einstellung. Wir selbst entscheiden uns für eine bestimmte Einstellung zu den äußeren Umständen. Wir können die Umstände akzeptieren und anerkennen oder wir können dagegen aufbegehren. Für beide Einstellungen ist Energie erforderlich und beide Einstellungen haben Konsequenzen für die Lebensqualität des Menschen, der sie wählt. Wer sich gegen das Unveränderliche wehrt, richtet letztlich seine Energie gegen sich selbst, er macht sich das Leben schwer. Wer jedoch innerlich einwilligt in die Dinge, die nicht zu ändern sind, der gewinnt genügend Energie, um sich dennoch hundertprozentig zu engagieren.

Im Coaching-Prozess wird immer wieder deutlich, wie groß die Kluft zwischen dem Ideal, selbstverantwortlich zu handeln und der alltäglichen Wirklichkeit ist. Die Aufgabe des Coach besteht darin, auf diese Diskrepanz aufmerksam zu machen und den Mitarbeiter oder die Führungskraft zur Selbstverantwortung zu ermutigen.

Prinzip Perspektivenwechsel: Perspektivenwechsel ist die Fähigkeit, Ereignisse und Handlungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten. Es geht im Coaching-Prozess darum, die gewöhnlichen Pfade des eigenen Fühlens, Denkens und Handelns zu verlassen und neue, ungewohnte Perspektiven einzunehmen, um auf diese Weise mehr von der Wirklichkeit wahrzunehmen. Darüberhinaus gilt es, die gewohnten Deutungsmuster kritisch zu hinterfragen und neue Wege auszuprobieren. Die Aufgabe des Coach ist es daher, den Unternehmensangehörigen zu ermutigen, immer wieder über den eigenen Tellerrand zu schauen und sich beispielsweise in die Lage seines

Kunden, Untergebenen oder Vorgesetzten hineinzusetzen, um so eine Vielfalt von Handlungsalternativen zu eröffnen.

Wie wurde der Coaching-Prozess im Autohaus Russ konkret umgesetzt?

Von Februar bis Juni 2002 führte der Coach Rüdiger Standhardt für 46 Mitarbeiter- und 8 Führungskräfte ein Einzel-Coaching im Autohaus Russ durch. Gecoacht wurden alle Mitarbeiter und Führungskräfte, die in den Standorten Nürtingen, Dettingen und Esslingen (einschließlich Altbach) im Servicebereich tätig sind. Dazu gehören sämtliche Centerleiter und Serviceleiter, die Kundenberater für den PKW und Nutzfahrzeugbereich, die Verkäufer des Teile- und Zubehörbereiches sowie je ein Leiter des Teile- und Zubehörbereiches als auch ein Verkaufsleiter.

Der Coaching-Prozess für die Mitarbeiter war mit je einem halben Tag angesetzt. Die Führungskräfte erhielten jeweils drei halbe Tage, um ausreichend Reflexionszeit für ihr erweitertes Aufgabenfeld und ihre besondere Verantwortlichkeit den Mitarbeitern gegenüber zu haben.

Der gesamte Einzel-Coaching-Prozess gliederte sich in sechs Schritte:

I. Informationsgespräch: Zunächst besuchte der Coach den jeweiligen Standort und verschaffte sich dort durch ein Gespräch und eine Betriebsführung einen ersten Eindruck. Er informierte den Center- und Serviceleiter über den geplanten Coaching-Prozess. In diesem Gespräch wurde das Coaching-Projekt ausführlich vorgestellt, offene Fragen wurden beantwortet und gemeinsam geklärt, wie die Mitarbeiter zum Vorgespräch eingeladen werden.

II. Vorgespräch: Das zweistündige Vorgespräch diente einerseits der Information über das Einzel-Coaching, andererseits hatten die Mitarbeiter die Gelegenheit, den Coach zu erleben und offene Fragen zu klären. Inhalte des Vorgesprächs waren: Die Freiwilligkeit an der Teilnahme, Sinn und Zweck des Coachings, Vorgehensweise, zugrundeliegende Arbeitsprinzipien, zeitlicher Ablauf und Ort des Coachings. Als zusätzliches Angebot lud der Coach zu einem Abend über Stressmanagement (vgl. IV) ein.

III. Einzel-Coaching: Jeder Mitarbeiter durchlief einen halbtägigen Einzelcoaching-Prozess. Zu Beginn fand ein 15minütiges Vorgespräch mit dem Coach statt, in dem die individuellen Ziele und Wünsche abgeklärt wurden. Im Anschluss daran folgte die etwa dreistündige Kundenkontaktbeobachtung am Arbeitsplatz des Mitarbeiters. Während dieser Phase ging der Mitarbeiter weitgehend unbehelligt seine Arbeit nach und der Coach begleitete ihn so unauffällig wie möglich bei seiner Schreibtischarbeit, hörte seine Telefonate und Kundengespräche mit und begleitete den Mitarbeiter an die unterschiedlichsten Orte des Betriebes. Das Auswertungsgespräch unter vier Augen dauerte in der Regel ca. 45 Minuten. Der Mitarbeiter hatte einerseits die Gelegenheit mitzuteilen, was er in den vergangenen drei Stunden erlebt hatte, andererseits wurde er gebeten mitzuteilen, welche Stärken und Schwächen er an sich sieht (*Selbstbild*). Im Anschluss daran teilte der Coach seine Beobachtungen mit und schilderte dem Mitarbeiter, wie er ihn erlebte (*Fremdbild*). Durch Fragen, Hinweise und Diskussion

wurde im Einzel-Coaching herausgearbeitet, welche Maßnahmen und Lösungen in bezug auf einen engagierten Kundenkontakt wünschenswert und durchführbar sind.

IV. Zusatzveranstaltung: Ein für alle Teilnehmenden freiwillig zu nutzendes Abendseminar zum Thema „Stressbewältigung im beruflichen Alltag durch die Progressive Muskelentspannung“ gab konkrete Hinweise zum Umgang mit beruflichen und privaten Stressfaktoren.

V. Abschlussgespräch: In einem Abschlussgespräch mit allen Mitarbeitern und Führungskräften wurde das Mitarbeiter-Coaching ausgewertet. In der zweistündigen Abendveranstaltung ging es um den Austausch der Erfahrungen und Erkenntnisse, die Ableitung gemeinsamer Konsequenzen für die zukünftige Kundenbetreuung sowie die Erarbeitung von Vereinbarungen für das weitere Vorgehen.

VI. Großes Abschlussgespräch: Das große Abschlussgespräch gliederte sich in zwei Teile. Im ersten Teil (halber Tag) trafen sich alle Center- und Serviceleiter zusammen mit Siegfried Russ, Eberhard Russ und Hansjörg Russ von der Geschäftsleitung und dem Coach zu einer abschließenden Reflexion. Hier wurden die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst und diskutiert. Ein besonderer Schwerpunkt lag auf der Analyse der Ergebnisse, die alle Standorte betreffen und der Herausarbeitung von Konsequenzen für die zukünftige Arbeit. Eine zweite Auswertung fand zwischen Coach und Geschäftsleitung statt. Zu den Inhalten gehörte eine differenzierte Einschätzung der Geschäftsleitung und des Coachs über den gesamten Prozess sowie der daraus resultierenden Zukunftsprojekte.

Welche Ergebnisse wurden in den Auswertungsgesprächen formuliert?

Sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter äußerten sich in den Auswertungsgesprächen außerordentlich positiv über die Weiterbildungsmaßnahme. Hervorgehoben wurde der *direkte* Alltagsbezug und die Möglichkeit, mit einem *externen* Coach in einer *vertrauensvollen* und *diskreten* Atmosphäre arbeiten zu können. Durchweg in allen Coaching zeigte sich ein hoher Gesprächs- und Reflexionsbedarf – die Teilnehmenden nutzten den angebotenen Lern-Frei-Raum sehr rege. Viele Fragen rund um den Kundenkontakt wurden angesprochen und geklärt. Zur Sprache kam aber auch die betriebliche Kommunikation und Kooperation. Es zeigte sich für den Coach auf sehr eindrückliche Weise, welch hohes Potential an Ideen, Überlegungen, Wünschen und Verbesserungsvorschlägen bei den Mitarbeitern und Führungskräften vorhanden ist. Voraussetzung für diese Form der Offenheit und Kreativität ist ein angemessenes Setting (z.B. Einzel-Coaching), das von *Vertraulichkeit* und *Neutralität* des Coach sowie der *Muße* für ein ungestörtes Gespräch gekennzeichnet ist. Diese Form der Gesprächskultur kommt – auch dies wurde übereinstimmend geäußert - im betrieblichen Alltag in der Regel zu kurz. Hier dominiert das Alltagsgeschäft – Gespräche ergeben sich eher zufällig. Sie sind daher selten zielorientiert und haben wenig Konsequenzen. Dies verwundert auch nicht, denn die Einrichtung einer verbindlichen Gesprächskultur (z.B. in Form von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen) ist eine äußerst anspruchsvolle Aufgabe, auf die in einem Unternehmen in der Regel niemand vorbereitet ist bzw. geschult wird. Deutlich wurde in den Nachgesprächen

auch, wie wichtig es ist, viele alltägliche Situationen aus einer anderen Perspektive zu betrachten und die eigenen Deutungsmuster kritisch zu überprüfen. Ermutigt zum Prinzip der Selbstverantwortung begannen Mitarbeiter, untereinander offenere Gespräche zu führen, in denen sie sich ausprobierten, kritische Aspekte zur Sprache bringen und Dinge zu klären. Auch die Gesprächsbereitschaft zwischen Mitarbeitern und Führungskräften nahm zu. Insgesamt war - angeregt durch den Coaching-Prozess - auf allen Ebenen mehr Lebendigkeit und Verantwortlichkeit für den Gesamtprozess und damit auch für die Ziele des Unternehmens spürbar.

Als Fazit der Abschlussgespräche kann folgendes festgehalten werden: *Wir brauchen offenere und zielgerichtete Kommunikation. Diese Kommunikationskultur darf nicht dem Zufall überlassen werden, sondern dafür bedarf es **verbindlicher Strukturen** und **professioneller Begleitung**, damit dieses wichtige Thema nicht wie bisher den alltäglichen Dringlichkeiten zum Opfer fällt.*

Alle Mitarbeiter und Führungskräfte bekamen am Ende des Abschlussgespräches das ungewöhnliche Motivationsbuch *FISH* geschenkt, in dem es genau um diese Form von erhöhtem Engagement, Begeisterung und Selbstverantwortung geht, mit der Menschen ihren Arbeitsalltag „würzen“ können. Gleichzeitig lud der Coach zu einem freiwilligen Austausch über die Inhalte des Buches ein unter der Fragestellung: „Was bedeuten die Kernaussagen von *FISH* für meine Arbeit und meinen Umgang mit Kolleginnen und Kollegen?“

Wie kann eine Weiterarbeit am Thema „Kundenservice 1. Klasse“ aussehen?

Die Nachfrage nach kontinuierlichem Coaching ist groß, da die Herausforderungen am Arbeitsplatz zunehmen. Kommunikative und kooperative Defizite, Konflikte zwischen Einzelnen, in Gruppen, Teams oder zwischen Arbeitsbereichen und Abteilungen stellen Unternehmen vor Herausforderungen, die mit fachlichem Know-how nicht lösbar sind. Im Coaching-Prozess können persönlichkeitsbedingte, soziale und interaktionelle Schwierigkeiten aufgezeigt und bearbeitet werden. Erfahrungsgemäß führt dies zu einem verbesserten Arbeitsklima, die Motivation und Selbstverantwortung sowie die Kooperationsbereitschaft der Unternehmensangehörigen steigt und es kann eine erhöhte Identifikation mit der Gesamtorganisation nachgewiesen werden.

Kontinuierliches Coaching verfolgt drei Ziele:

1. Emotionale Entlastung durch Bearbeitung von aktuellen Konflikten am Arbeitsplatz, vor allem im Kommunikations- und Kooperationsbereich zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ihren Kunden und Vorgesetzten;
2. Unternehmen besser in die Lage zu versetzen, die ihnen gesetzten Aufgaben (z.B. Service mit Stern) zu erledigen und ihre eigentlichen Zielsetzungen erfüllen zu können;
3. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte beruflich weiterzuqualifizieren.

Coaching ist ein höchst effektiver Ansatz, um Probleme und Konflikte im Arbeitsalltag wahrnehmen, verstehen und lösen zu lernen. Mit seinen unterschiedlichen Ausprägungen (z.B. Einzelcoaching, Coachingscoaching, Klärungscoaching) ist Coaching die entscheidende Weiterbildungsmaßnahme für die Zukunft.

Der Sieben-Punkte-Plan

Für das Unternehmen Russ haben wir einen *Sieben-Punkte-Plan* erarbeitet, der auf eine kontinuierliche Weiterarbeit am Thema „Kundenservice 1. Klasse“ abzielt. Auf dem Hintergrund, dass in den Abschlussgesprächen vorrangig eine offenere und stärker zielorientierte Form der Kommunikation gewünscht wurde, ist es zunächst einmal entscheidend, verbindliche Strukturen zu schaffen, in denen sich Kommunikation ereignen kann. Für uns ist es selbstverständlich, Mitarbeiter, Führungskräfte und Geschäftsleitung in gleicher Weise an diesem Prozess zu beteiligen. Der *Sieben-Punkte-Plan* berücksichtigt die verschiedenen Schnittstellen des Unternehmens und konkretisiert die Aufgabenstellungen:

Erster Schritt

Jede Führungskraft hat sich einen Frei-Raum zu schaffen, in dem sie sich regelmäßig und ohne den Druck des Alltagsgeschäftes unter Anleitung eines Coach all den Fragen der Mitarbeiterführung zuwenden kann. Es ist unabdingbar, auch die Verkaufsleiter in diesen Prozess einzubinden, denn gerade an der Schnittstelle „Service und Verkauf“ entstehen viele (unnötige!) Reibungsverluste.

Zweiter Schritt

Die verschiedenen Führungskräfte (Centerleiter, Serviceleiter, Verkaufsleiter, Leiter Teile/Zubehör vor Ort) absolvieren ein monatliches Leitungsteamcoaching. Sie erhalten einerseits wertvolle Impulse zum Selbst-, Zeit- und Zielmanagement, andererseits werden sie in Sachen Coaching soweit qualifiziert, dass sie langfristig ihre Mitarbeiter selbst professionell coachen können (Stichwort: Die Führungskraft als Coach).

Dritter Schritt

Alle Mitarbeiter erhalten regelmäßig (am besten einmal im Monat) das Angebot einer abendlichen Weiterbildungsveranstaltung zu einem speziellen Schwerpunktthema aus dem Bereich Kundenservice und Dienstleistungsqualität (z.B. Umgang mit schwierigen Kunden). Diese inhaltliche Unterstützung wird die Mitarbeiter immer wieder neu dazu anregen, sich mit ganzem Herzen für die zentrale Thematik zu engagieren. Darüberhinaus können in diesem Zusammenhang auch alle Fragen, Unklarheiten und Schwierigkeiten rund um das Thema Kundenservice und innerbetriebliche Kommunikation besprochen werden.

Vierter Schritt

In den Gesamtprozess ist die Geschäftsleitung eingebunden. Besonders interessant ist hier die Frage, wie ein kontinuierlicher Kommunikationsfluss zwischen Geschäftsleitung und Führungskräften und den Mitarbeitenden gewährleistet werden kann und wie die bestehenden Informationsveranstaltungen (z.B. Neujahrsempfang) oder Besprechungen effektiver und effizienter genutzt werden können.

Fünfter Schritt

Jederzeit besteht die Möglichkeit, ein Klärungscoaching durchzuführen, wenn es zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zu schwierigen Situationen kommt. Die neutrale Begleitung durch einen Coach verhilft beiden Parteien, wechselseitig die jeweils andere Sichtweise einzunehmen und zu verstehen. Es gilt, gemeinsam nach Lösungen zu suchen und diese auch in dem beruflichen Alltag umzusetzen.

Sechster Schritt

Besonders begabte und engagierte Mitarbeiter erhalten ein spezielles Einzel-Coaching, durch das sie auf zukünftige Aufgaben vorbereitet werden. Insbesondere auf dem Hintergrund des vorstehenden Generationenwechsels in den verschiedenen Standorten, kann so eine besondere Chance genutzt werden, die „eigenen“ Mitarbeiter an neue Aufgaben heranzuführen.

Siebter Schritt

Alle Führungskräfte, die Geschäftsleitung und der Coach kommen einmal im Jahr zu einer thematisch ausgerichteten Weiterbildungsveranstaltung zusammen. Neben der Arbeit an relevanten Themen wird der vergangene Coaching-Prozess reflektiert und die jeweils inhaltliche Gesamtausrichtung des Coaching-Prozesses neu festgelegt.

In Form einer Tabelle haben wir eine mögliche Zeitstruktur entwickelt, wie der Sieben-Punkte-Plan in den Arbeitsalltag des Autohauses Russ integriert werden kann. Alle Mitarbeiter und Führungskräfte können in den Genuss des kontinuierlichen Coachings kommen, wenn jeweils ein Tag im Monat pro Standort entsprechend thematisch ausgerichtet werden. Für die einzelne Person bedeutet dies eine zeitliche Investition von

maximal 3 Stunden pro Monat.

Bevor Sie die Tabelle im einzelnen studieren, weisen wir ausdrücklich darauf hin, dass bei unserer Arbeit der *Mensch* und nicht die Struktur im Mittelpunkt steht - für uns ist ein flexibler Umgang mit Strukturen und Themenstellungen selbstverständlicher Bestandteil unserer Arbeit. Die räumliche Nähe der Standorte sowie die innere Vernetzung erleichtert die Flexibilität im Coaching-Prozess. So kann auf aktuelle Herausforderungen eines Centers auch kurzfristig durch zeitliche und thematische Verschiebungen eingegangen werden.

	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
08.00 - 09.30 Uhr	Einzelcoaching Centerleiter Nürtingen	Einzelcoaching Centerleiter Esslingen	Einzelcoaching Centerleiter Dettingen	Coaching Geschäftsleitung Dettingen
9.45 – 11.15 Uhr	Einzelcoaching Serviceleiter Nürtingen	Einzelcoaching Serviceleiter Esslingen	Einzelcoaching Serviceleiter Dettingen	Coaching Geschäftsleitung Dettingen
11.30 – 13.00 Uhr	Einzelcoaching Verkaufsleiter Nürtingen	Einzelcoaching Verkaufsleiter Esslingen	Einzelcoaching Verkaufsleiter Dettingen	Coaching Geschäftsleitung Dettingen
14.00 – 15.30 Uhr	Einzelcoaching Leiter Teile/Zubehör Nürtingen	Einzelcoaching Leiter Teile/Zubehör Esslingen	Einzelcoaching Leiter Teile/Zubehör Dettingen	Klärungscoaching Mitarbeiter & Führungskräfte
15.45 – 17.15 Uhr	Coaching Leitungsteam Nürtingen	Coaching Leitungsteam Esslingen	Coaching Leitungsteam Dettingen	Einzel-Coaching für begabte und engagierte Mitarbeiter
18.00 – 20.00 Uhr	Weiterbildung Mitarbeiter mit Kundenkontakt Nürtingen	Weiterbildung Mitarbeiter mit Kundenkontakt Esslingen	Weiterbildung Mitarbeiter mit Kundenkontakt Dettingen	

Die Einführung eines kontinuierlichen Coaching-Prozesses für das Autohaus Russ lässt sich für alle Unternehmensangehörigen auf die Kurzformel bringen: *Maximale Entlastung und Weiterqualifizierung bei minimalem zeitlichen und finanziellen Aufwand.*

Warum ist das Giessener Forum der geeignete Partner für Einzelcoaching am Arbeitsplatz?

Das Einzel-Coaching am Arbeitsplatz ist ein vielversprechendes zukunftsweisendes Konzept, dessen Investition sich auf kurze und lange Sicht auszahlt. Der sogenannte „maßgeschneiderte Ansatz“ kombiniert mit den vorgestellten Arbeitsprinzipien des Giessener Forums ist das Geheimnis ihrer hohen Wirksamkeit. Die konkrete Arbeit an der individuellen Kompetenz des Mitarbeiters und der Führungskraft, seiner speziellen Situation und den besonderen Rahmenbedingungen ermöglicht eine effektive und nachhaltige Erweiterung der jeweiligen personalen und sozialen Fähigkeiten.

Wir initiieren in Ihrem Unternehmen effektive und kontinuierliche Wachstumsprozesse bei Führungskräften und Mitarbeitern, die sich positiv auf die Serviceleistungen auswirken. Mit unseren fundierten Qualifikationen, unserer langjährigen Erfahrung in den Gebieten Wirtschaft und Hochschule, unseren Weiterbildungsveranstaltungen bei DaimlerChrysler (SalesTraining & AfterSalesTraining) und unserer Grundhaltung, die von Diskretion und Direktheit, Offenheit und Intuition, Vertrauen, Selbstverantwortung und Humor geprägt sind, ist das Giessener Forum der ideale Partner für die strategische und erfolgreiche Weiterentwicklung Ihres Unternehmen.

Eine persönliche Abschlussbemerkung

Wir haben in den vergangenen Monaten das Autohaus Russ als Unternehmen kennengelernt, das ernsthaft und engagiert auf der Suche nach Wegen ist, das Leitbild

des Unternehmens (Stichwort: Schönbronner Papier vom 10. November 1997) im Alltag Gestalt werden zu lassen. Die Kundenkontakt-Seminare in Woringen (2000 – 2001), an denen die meisten Mitarbeiter im Kundenkontakt sowie die Führungskräfte und die Geschäftsleitung teilgenommen haben, waren ein *erster* und entscheidender Schritt, sich dem Thema Kundenservice und Dienstleistungsqualität intensiv zuzuwenden. Der in diesem Artikel beschriebene Coaching-Prozess transportierte als *zweiten Schritt* das Gelernte in den beruflichen Alltag der einzelnen Unternehmensangehörigen. Die begonnene individuelle Arbeit schuf eine Vertrauensbasis, in der sich ein persönlicher Kontakt aufbauen konnte. Während in der Vergangenheit (z.B. Zukunft 2000) angestoßene Prozesse schnell wieder einschlieften und das Erarbeitete keine Umsetzung in den beruflichen Alltag fand, gibt es jetzt eine neue Chance, aus diesen „Fehlern“ zu lernen.

Es gilt nun, in einem *dritten Schritt* den angefangenen vertrauensvollen Prozess durch Kontinuität, Zielorientierung und Verbindlichkeit zu festigen. Das bereits gewachsene Vertrauen der unterschiedlichsten Unternehmensangehörigen zum Coach bildet eine ausgezeichnete Basis, mit Entschlossenheit und Engagement den eingeschlagenen Weg erfolgreich weiterzugehen.

Literatur (eine Auswahl)

Knoblauch, Jörg / Frey, Jürgen / Kummer, Rolf / Stängle, Lars: Unternehmens-Fitness – Der Weg an die Spitze. Offenbach: GABAL 2001

Ludin, Stephen C. / Paul, Harry / Christensen, John: Fish! Ein ungewöhnliches Motivationsbuch. Frankfurt: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter 2001

Mahlmann, Regina: Einzel-Coaching: Kompetenz entwickeln. Weinheim: Beltz 2001

Mahlmann, Regina: Schattentage. Einzel-Coaching In: managerSeminare, Heft 53, Februar 2002, S. 71

Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie 2002, 2. erweiterte Auflage 2002

Schäfer, Bodo: Die Gesetze der Gewinner. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbereich Buch 2001

Sprenger, Reinhard K.: Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation. Frankfurt: Campus 1995, 10. Auflage 1999

Sprenger, Reinhard K.: Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen. Frankfurt: Campus 2000

Zemke, Ron / Anderson, Kristin: Umwerfender Service. Die Bibel für den direkten Kundenkontakt. Frankfurt: Campus. 1995, 5. Auflage 2002

Zemke, Ron / Anderson, Kristin: Coaching für den Umwerfenden Service. Frankfurt: Campus 1997

Giessener Forum für Bewegung, Bildung und Beratung

Rüdiger Standhardt & Dr. Cornelia Löhmer

Helgenstockstr. 15a

35394 Gießen

Telefon: 0641 / 49 36 05

Telefax: 0641 / 49 36 95

E-Mail: info@giessener-forum.de

Internet: www.giessener-forum.de

