

## ***Unternehmenscoaching – ein ganzheitlich(er) psychologischer Ansatz***

Vortrag 9. Kongress für Wirtschaftspsychologie 2012

*Referent:*

**Dr. Andreas Wilm**

Diplom-Psychologe  
Diplom-Mathematiker  
PR-Berater (DAPR)

accommpany Unternehmenskommunikation  
Alte Dorfstraße 5 | 25557 Thaden  
Tel. 04872 9134  
wilm@accommpany.de | [www.accommpany.de](http://www.accommpany.de)

## **Überblick**

- 1. Mein Ziel – Die Organisation entwickeln**
- 2. Mein Ansatz – Das Ganze (von außen) im Blick haben**
- 3. Meine Tätigkeit – Kommunikative Prozesse steuern und gestalten**
- 4. Mein Problem – Die richtige Stelle für den Einstieg finden**
- 5. Meine Strategie – Punktuell arbeiten und ganzheitlich wirken**
- 6. Meine Ergebnisse – Aus Leidensdruck wird Leidenschaft (Beispiele aus der Praxis)**
- 7. Mein Fazit – Komplex kann's werden – und viel Geduld gehört dazu**



## 1. Die Organisation entwickeln

### Unternehmenscoaching

- ist als **Coaching-Prozess**
  - erkenntnis- und handlungsorientiert
  - wissensvermittelnd
  - entwicklungsorientiert (prozesshaft)
  - ergebnisorientiert (idR Zielvereinbarung)
- bezieht grundsätzlich **Leitungsebene** ein (zu unterscheiden von Coaching der Leitung)
- betrifft **alle** Arbeitsbereiche und **alle** Ebenen
- funktioniert **systemisch** und **synergetisch**
- dient der **Organisationsentwicklung** im Bereich KMU (hier: **Soziale Dienstleister**)



## 2. Das Ganze (von außen) im Blick haben

*Systemisch* arbeiten heißt u.a.

- Muster und Routinen durchbrechen, die Entwicklung behindern
- so intervenieren, dass eine entwicklungsfördernde Dynamik entsteht

*Synergetisch* arbeiten heißt u.a.

- die Arbeit nicht unnötig mehrfach machen
- die Ressourcen der Organisation für die Entwicklung nutzen
- selbstdynamische Prozesse initiieren



## 2. Das Ganze (von außen) im Blick haben

### Beispiel Personalauswahl

- von außen anders wirksam als von innen
- beeinflusst Qualität der Führung und der sozialen Dienstleistung

### Beispiel interne Kommunikation

- neue Kommunikationsregeln gemeinsam erarbeiten lassen fördert Team
- Anwendung der Regeln fördert Qualität der Zusammenarbeit (und somit der sozialen Dienstleistung)
- zugleich können in die Regeln Anforderungen des QM integriert werden



### ***3. Kommunikative Prozesse steuern & gestalten***

*Beispiele aus den Bereichen  
Organisation, Führung & Personalarbeit*

- Teamkommunikation
- Interne Kommunikation
- Führungsgespräche
- Personalakquisition
- Leitungskonferenzen

*Instrumente*

- Teamcoaching / -supervision / -training
- FK-Coaching / -schulung
- Gesprächsmoderation
- Corporate Publishing in Print & Web
- Anzeigen in Print & Web
- Assessment-Verfahren



### ***3. Kommunikative Prozesse steuern & gestalten***

*Beispiele aus den Bereichen  
Strategie, Werbung & PR*

- Leitbildarbeit
- Corporate Identity
- Marktforschung
- Öffentlichkeitsarbeit u.a. in Print & Web
- Konzeptentwicklung

*Instrumente*

- Teammoderation
- Gesprächsmoderation Leitung
- Flyer, Website, Broschüren, Fachtage
- Recherche / Interviews / Fragebögen
- Zukunftswerkstatt



### 3. Kommunikative Prozesse steuern & gestalten

*Beispiele aus den Bereichen  
Rechtliche Grundlagen, vertragliche  
Vereinbarungen, Finanzen & Controlling*

- Verhandlungsvorbereitung / -führung
- Informationsfluss Recht & Gesetze
- Budgets / Kennziffern erfassen & erstellen
- Erstellung von Vertragstexten

*Instrumente*

- Gesprächsleitung
- Präsentation
- Interessensvertretung durch Dialogkommunikation
- Recherche / Fortbildung / Textarbeit
- Bilanzstudium / Tabellenkalkulation



### ***3. Kommunikative Prozesse steuern & gestalten***

*Beispiele aus den Bereichen  
Soziale Dienstleistung & QM*

- Fallgespräche
- Hilfeplankonferenzen
- Angehörigengespräche
- Einzelvereinbarungen
- fachspezifische Fort- und Weiterbildung
- Kommunikations- / Beobachtungstraining
- Dokumentationswesen
- Kommunikation im Netzwerk
- Erstellung und Interpretation von Gutachten
- Projektkonzeption / Projektbegleitung
- Evaluation

*Instrumente*

- wie zuvor



### 3. Kommunikative Prozesse steuern & gestalten

#### *Steuerung und Gestaltung (inhaltlich & formal)*

- unterliegen Zielsetzung
- haben Bedingungen zu beachten
- werden abgestimmt mit Leitung
- unterliegen psychologischer Fachlichkeit

#### *Zielsetzung*

- ist direkt eingebettet in die übergeordnete Zielsetzung der Organisationsentwicklung (z.B. Implementierung eines QMS)
- ergibt sich indirekt daraus (z.B. Entwicklung von Dokumentationsinstrumenten)
- oder ist das Ergebnis von OE (z.B. Einhaltung von Standards)



### ***3. Kommunikative Prozesse steuern & gestalten***

#### *Steuerung und Gestaltung (inhaltlich & formal)*

- unterliegen Zielsetzung
- haben Bedingungen zu beachten
- werden abgestimmt mit Leitung
- unterliegen psychologischer Fachlichkeit

#### *Bedingungen*

- gesetzliche Rahmenbedingungen (u.a. SGBs, SbStG, Schulrecht, Familienrecht, WBVG, Arbeitsrecht, Urheberrecht, Mediengesetz)
- internes Leitbild
- unternehmerische Vorgaben / Visionen
- Status quo des Unternehmens
- Arbeitsmarkt / Infrastruktur



### ***3. Kommunikative Prozesse steuern & gestalten***

#### *Steuerung und Gestaltung (inhaltlich & formal)*

- unterliegen Zielsetzung
- haben Bedingungen zu beachten
- werden abgestimmt mit Leitung
- unterliegen psychologischer Fachlichkeit

#### *Abstimmung*

- steht am Anfang und erfolgt regelmäßig während der kommunikativen Prozesse
- ist selbst ein kritischer Prozess (wegen meiner systematischen Rollenkonfusion als unabhängiger Berater und abhängiger Auftragnehmer)
- erfordert eine klare ethische und fachlich gefestigte Haltung (z.B. Verschwiegenheit)



### 3. Kommunikative Prozesse steuern & gestalten

#### *Steuerung und Gestaltung (inhaltlich & formal)*

- unterliegen Zielsetzung
- haben Bedingungen zu beachten
- werden abgestimmt mit Leitung
- unterliegen psychologischer Fachlichkeit

#### *Fachlichkeit*

- als eigene Fachlichkeit beruhend auf Qualifikation, fachbezogene Fort- und Weiterbildung, Erfahrung
- unterstützt durch regelmäßige Supervision
- auch: bezüglich meiner Kooperationspartner (speziell: Design)



## 4. Die richtige Stelle für den Einstieg finden

Organisationsentwicklung wird notwendig *und* akzeptiert bei

- Zwang zur Umsetzung gesetzlicher Vorgaben / behördlicher Auflagen
- wirtschaftlichem Druck, der eine (Neu-) Positionierung auf dem Markt erfordert
- schlechtem Betriebsklima (sofern die Auswirkungen kritisch sind)
- Expansion
- Leitungswechsel (Generationenwechsel)

(betrifft meine Kundengruppe der sozialen Dienstleister)



## 4. Die richtige Stelle für den Einstieg finden

Über die „Türöffner“ ist es möglich, die Leitung

- zu informieren,
- zu beraten,
- zu überzeugen,
- als Auftraggeber zu gewinnen,

den Prozess auf die OE-relevanten Bereiche (sozialer Dienstleister) auszuweiten.



## 5. *Punktuell arbeiten und ganzheitlich wirken*

*Punktuell arbeiten* heißt,

- an mehreren **Stellen** tätig zu sein und
- zwischen den **Rollen** zu wechseln:

- Rollen im Rahmen der Prozess-Steuerung
- Rollen im Rahmen der Prozess-Begleitung
- Rollen im Rahmen der Prozess-Gestaltung (inhaltlich & formal)

*Ganzheitlich wirken* heißt,

- jede Tätigkeit an einer Stelle soll auch **Effekt** an anderen Stellen haben (im Sinne der OE)
- alle Rollen innerlich **präsent** haben und bei Bedarf (erkennbar) wechseln können

## 5. Punktuell arbeiten und ganzheitlich wirken

### Beispiel

In die Öffentlichkeitsarbeit fließt u.a. ein:

- Strategie
- Wissen über soziale Dienstleistung
- Wissen über Vereinbarungen

Dies hat Auswirkungen u.a. auf

- Finanzen (über Belegung)
- Leitung (über Imagebildung)



## ***6. Aus Leidensdruck wird Leidenschaft***

*Beispiel 1: Expansion*

[mündlich vorgetragen auf Kongress]

## ***6. Aus Leidensdruck wird Leidenschaft***

*Beispiel 2: Generationenwechsel*

[mündlich vorgetragen auf Kongress]

## ***6. Aus Leidensdruck wird Leidenschaft***

*Beispiel 3: Private und wirtschaftliche Krise*

[mündlich vorgetragen auf Kongress]

## ***7. Komplex kann's werden – viel Geduld gehört dazu ... und manchmal ist mein Ansatz nicht gewollt***

*Was hilft bei der systemischen OE?*

- Vertrauen in mein Können, gewonnen durch die „Türöffner“-Aufträge
- Bereitschaft der Leitung, zu lernen und sich selbst weiterzuentwickeln
- meine Offenheit für unterschiedliche konzeptionelle Ansätze bei den Kunden
  - ist Voraussetzung, um individuelle Lösungen zu entwickeln
  - setzt jedoch voraus, dass ich sie fachlich vertreten kann  
[vgl. grenzwertiges *Beispiel*]
- meine Verschwiegenheit bezüglich Arbeit bei Wettbewerbern
  - alle wissen, dass sie davon nur profitieren

## ***7. Komplex kann's werden – viel Geduld gehört dazu ... und manchmal ist mein Ansatz nicht gewollt***

*Was (ver-)hindert eine systemische OE?*

- Bequemlichkeit (keine Lust, sich mit Entwicklung zu befassen, wenn es auch ohne geht)
- Angst vor Veränderung, vor Neuem
- Angst vor Kontroll- und Machtverlust  
[*Beispiel: in Klinik 2 Jahre lang Team-SV, aber kein „Türöffner“, weil keine OE gewollt*]
- Misstrauenskultur
- „Schubladendenken“ bei der Leitung (feste Vorstellungen, was ein Psychologe zu tun hat und was nicht)

## ***Zusammenfassung***

- 1. Mein Ziel – Die Organisation entwickeln**
- 2. Mein Ansatz – Das Ganze (von außen) im Blick haben**
- 3. Meine Tätigkeit – Kommunikative Prozesse steuern und gestalten**
- 4. Mein Weg – Über einen akzeptierten Handlungsbedarf den Einstieg finden**
- 5. Meine Strategie – Punktuell arbeiten und ganzheitlich wirken**