

Klares Zukunftsbild entwickelt

## Mit Coaching innere Blockaden gegen weiteres Wachstum lösen

Der Anbieter IT-basierter Kommunikationsdienstleistungen 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 coachend und moderierend zu unterstützen. In dem Vorgespräch ging es zunächst darum, das eigentliche Anliegen und das Entwicklungsziel genauer zu definieren. Dabei wurde deutlich, dass der befürchtete Kulturwandel hin zu einer „normalen“ Firma nicht den alleinigen Problemerkern 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 inneren Blockaden zu lösen, vereinbarten wir einen Prozess auf zwei Ebenen. Zum einen wurde eine Reihe von Coaching-Sitzungen mit den Geschäftsführern durchgeführt, um ihre persönlichen Antreiber und Überzeugungen auf den Grund zu gehen und die Zusammenhänge mit ihren unternehmerischen Zielen, Visionen und Plänen 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 auch Rahmenbedingungen und Eckwerte vereinbart, um die bislang offene und partizipative Kultur mit den künftig erforderlichen klaren und entscheidungsfähigen Führungsstrukturen zu verbinden.

Im Anschluss an diesen zentralen Klärungsprozess konnte die Ernennung und der Aufbau einer zweiten Führungsebene stattfinden. Zwei als Tagesworkshops gestaltete Team-Workshops unterstützen das um vier Teamleiter erweiterte Führungsduo bei der Bearbeitung zentraler Managementthemen zur Umsetzung der Entwicklungsziele und Wachstumspläne. Auf diesem Weg gelang es, die hinter der unternehmerischen Strukturentscheidung stehenden Ziele der Gründer 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 befürchtete Frustration und Abwanderung der Leistungsträger zu vermeiden, die nicht in das Führungsteam berufen wurden.