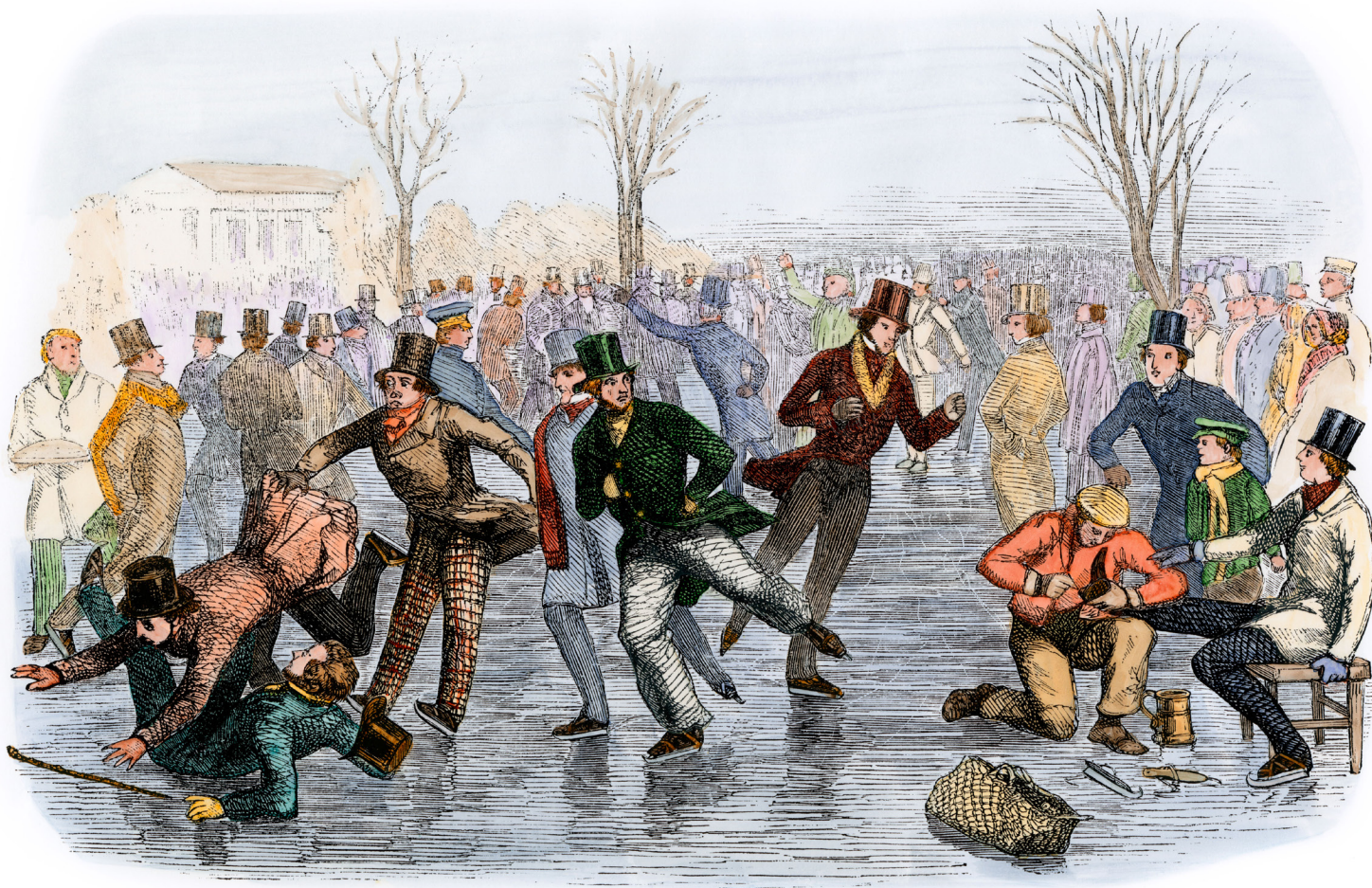


LIVE YOUR STRATEGY

STRATEGY EXECUTION . EXECUTIVE COACHING



GESCHÄFTS- UND ERFAHRUNGSBERICHT

für die Jahre 2022/2023

IN DIESEM ERFAHRUNGS- UND GESCHÄFTSBERICHT LESEN SIE:

1. Strategieumsetzung
 - > Entwicklung bei Abwicklung: Wie Führungskräfte in unternehmerischen Ausnahmesituationen Halt finden - und dabei wachsen.
2. Executive Coaching und Mediation
 - > Eisiges Teamklima: Narzisstische Nöte Einzelner als Auslöser für Kooperationsstörungen.
 - > Suchen statt Hämmern: Warum Coachees mehr an sich selbst arbeiten wollen als nur am Problem.
3. Geschäftsentwicklung
 - > Wachstumstreiber Prozessbegleitung | Umsatzgrößen nach Interventionen
4. Ausblick auf das Jahr 2024

Mit **LIVE YOUR STRATEGY [LYS]** bin ich in den Geschäftsfeldern **Executive Coaching** und **Strategieumsetzung** aktiv. Ich unterstütze Unternehmen, Geschäftseinheiten, Teams und Schlüsselpersonen dabei, individuelle und unternehmerische Ziele zu erreichen.

Zu meinen Kunden zählen international agierende Groß- und mittelständische Unternehmen, derzeit in den Branchen Automotive, Pharma, Chemie, Energieversorgung und Maschinenbau.

1 AUS DER STRATEGIEUMSETZUNGSPRAXIS

1.1 Entwicklung bei Abwicklung

WIE FÜHRUNGSKRÄFTE IN UNTERNEHMERISCHEN AUSNAHME-SITUATIONEN HALT FINDEN – UND DABEI WACHSEN.

Zu jedem unternehmerischen Handeln gehört immer auch das Risiko zu scheitern. Und natürlich arbeiten alle Unternehmen daran, dieses Risiko zu minimieren. Dennoch müssen sich - dieser Tage nicht selten zu beobachten - Konzerneinheiten, Servicefunktionen, ganze Produktionswerke mit einer erheblichen Zahl an Mitarbeitenden mit einer radikalen Neuausrichtung, ihrem Verkauf oder gar ihrer Schließung auseinandersetzen.

In einem Fall (der Risikoabwehr) begleitete ich die Führungskräfte eines Produktionswerks zunächst mit dem Ziel

- > schneller zu werden,
- > Bürokratie abzubauen,
- > radikal zu digitalisieren,
- > bewusster und achtsamer mit sich, den Kolleg*innen, den Kunden umzugehen.

Die Rahmenbedingungen änderten sich jedoch schnell; nach einer Standortentscheidung der Konzernmutter war plötzlich vom Auslaufen der Produktion bis hin zum Unternehmensverkauf die Rede.

Neben einer Reihe von sorgfältig vorbereiteten Zweiweg-Kommunikationsveranstaltungen (Management und Belegschaft im Dialog) implementierten wir u.a.:

- > **Erfahrungsaustauschrunden** für die ersten Führungsebenen im Betrieb.
Leitfrage: Wie erleben wir die Situation persönlich? Wie erleben wir unsere Mitarbeitenden? Was braucht es jetzt, um unserer Rolle gerecht zu werden? Was brauchen wir von unseren Führungskräften?

- > **Reflexionsrunden** im Managementteam (Boxenstopps): Welche Beobachtung der letzten Woche ist mir wichtig zu teilen (Standort / Wir als Team / Ich persönlich)? Was liegt oben auf? Was sollten wir klären, das jetzt zu klären ist?
- > **Individualcoachings** zur Reflexion und Bewältigung der persönlichen und rollenbezogenen Herausforderungen.

All diese Interventionen liefen unter den Vorzeichen der Freiwilligkeit. Von jedweder Form angeordneter Reflexion haben wir Abstand genommen.

MOTTO: WER IMMER KOMMT, IST HIER GENAU RICHTIG.

Den Führungskräften dieses Kunden kann ich im Nachgang nur den **allerhöchsten Respekt** zollen, so konnte ich alles, was Führung an Beziehungs- und Orientierungsfunktion ausmacht, bei ihnen im Alltag beobachten. Und noch etwas konnte ich lernen: es braucht **Rollen-, Berufs- und Lebenserfahrung**, um kritische Unternehmenssituationen gemeinsam konstruktiv zu bewältigen. Es braucht keine breit angelegten Programme der Führungskräfteentwicklung zur Krisenbewältigung.

„Es braucht stattdessen den **offenen Dialog** von Menschen, die einander wichtig sind, zur richtigen Zeit.“

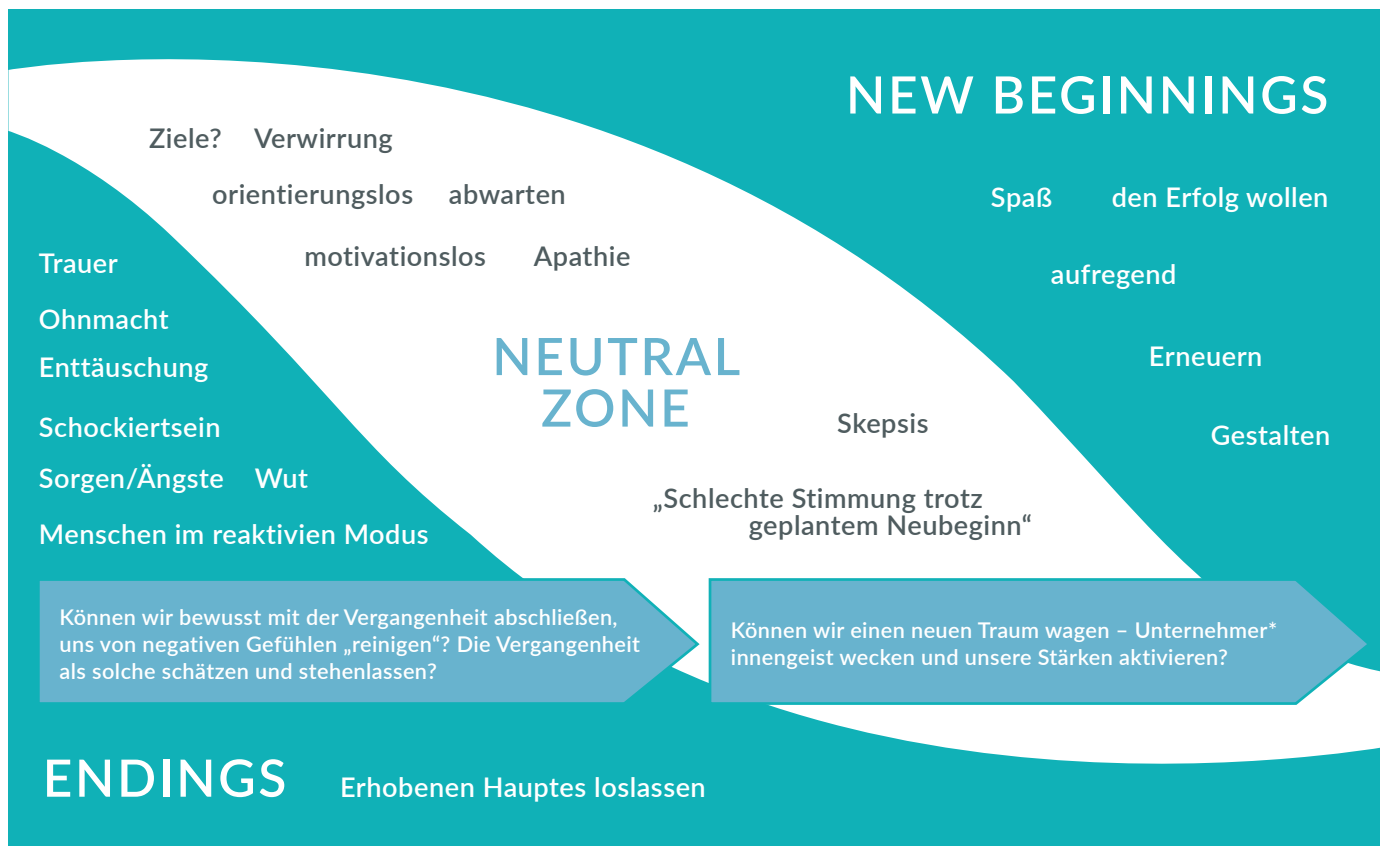
In einem anderen Fall wurde für einen Führungskader ein **radikales Downsizing** – über die Standortschließung bis hin zum Neubeginn mit reduzierter Belegschaft – zur ungewollten Realität.

Welche Führungsaufgaben folgen aus dieser Situation?

Die **fachliche Aufgabe** der Führungskräfte in der Restrukturierung ist es:

- > die **Lieferverpflichtungen** zu erfüllen, bis zum „letzten Tag“,
- > die Aktivitäten im Werk geordnet zu **beenden** bzw. einen **reibungsarmen Neuanfang** mit der verbleibenden Belegschaft zu gestalten.

William Bridges Phasen-Modell der Veränderung



William Bridges: „Managing Transitions“, 2016

In **psychologischer, emotionaler** Hinsicht (*siehe Grafik*) geht es darum, **handlungsfähig** zu bleiben und wenigstens etwas Ordnung in die **emotionale Ausnahmesituation** zu bringen, denn:

- > für die psychologischen Veränderungsphasen „Endings“, „Neutral Zone“, je nach Anlass auch die „New Beginnings“ (*vgl. Bridges 2016*), müssen im Führungsteam **Antworten** gefunden werden.
- > Auch bei eigener Betroffenheit und nicht selten dem Erleben einer **Vertrauenskrise** dem Arbeitgeber gegenüber werden Führungskräfte es lernen müssen, die gegebene Emotionalität (Ohnmacht, Schock, Trauer, Ablehnung, sinkendes Engagement) in der Belegschaft aufzufangen bzw. **den Mitarbeitenden Halt zu geben**, ohne sich davon „überrollen“ zu lassen.

REFLEXIONSRÄUME SCHAFFEN – PERSÖNLICHES WACHSTUM UNTERSTÜTZEN

Eine Herausforderung, der Führungskräfte ohne ein entsprechendes Angebot zur **Reflexion der Situation**, nämlich

- > ihrer Emotionalität,
- > ihrer Führungsrolle und
- > ihrer sich verändernden Aufgaben

nach meiner Erfahrung nur schwer gerecht werden können.

Auch hier haben wir die Führungskräfte in ihrer Führungsarbeit professionell durch passende Angebote wie **Teamsupervision** und **Individualcoaching** unterstützt.

Auch wenn die Situation schwer erträglich scheint, so kann die Auseinandersetzung damit sehr wohl zu **persönlichem Wachstum** führen.

So lernten die Führungskräfte verschiedener Ebenen ein simples, aber wirkungsvolles Führungsprinzip, dass Menschen in tiefen Veränderungen Orientierung geben kann, **kennen und schätzen**. Gemeint ist das **Hirtenprinzip (Foucault)**, das seinerzeit zur Entwicklung des Pastorats im Christentum beigetragen hat. Zieht man das Religiöse und Paternalistische davon ab (*Mitarbeitende sind keine Schafe...*) und überträgt es auf Transformationen in Unternehmen, so besagt es, dass **zwei Führungsfunktionen** den Einzelnen zu stützen vermögen.

- 1. Deutung anbieten:** Die Führungskraft, die die gegebene Firmensituation und ihre Entwicklung immer wieder transparent in die Tiefe und Breite der Organisation kommuniziert und erklärt, Begründung und Legitimation liefert – nicht von der Kanzel herab, sondern im Dialog.

- 2. Unterstützung anbieten:** Die Führungskraft, die sich konkret um jeden Einzelfall, Menschen, jeden Mitarbeiter kümmert, der Unterstützung benötigt.

Mehr braucht es nicht? Über die Führungsebenen hinweg gelebt und in die Belegschaft hineingetragen, ist es aus meiner Sicht genau das, was den Menschen den notwendigen Halt gibt und den Rest an Bindung zum Unternehmen über eine gewisse Zeit zu retten vermag.

DIE MENSCHEN BRAUCHEN HALT - UND JEMAND MUSS BEREIT SEIN, DIESEN ANZUBIETEN.

Persönliches Wachstum auf Seiten der Führungskräfte entsteht, wenn sie ihre wichtige Stützfunktion („*Containment*“; vgl. *Giernalczyk, Möller 2018*) als **akuten Bestandteil** ihrer Rolle verstehen, einüben und im Alltag anbieten können, ohne in die Überverantwortung/Überidentifikation ihrer Mannschaft gegenüber zu gehen. Sie lernen dabei, sich zur Verfügung zu stellen, ohne von den Gefühlslagen der anderen überschwemmt zu werden und **erst dadurch** wirklich hilfreich sein zu können.

Dies gilt insbesondere für **Top Führungskräfte**. Stellen diese Deutung, Kommunikation, Beziehung und echte Unterstützung sicher, dann wird es wahrscheinlicher, dass die an sie berichtenden Führungskräfte den **emotionalen Spagat** zwischen **Vertrauenskrise** und **Neu-Identifikation** mit ihrem Arbeitgeber leisten können. Wenn Top Führungskräfte jedoch strategisch, distanziert, wenig aufrichtig daherkommen oder sich ganz zu entziehen versuchen, dann bleibt manchmal nur der Coach übrig, der eine haltende Funktion ausüben kann. Firmenentscheidungen zu erklären, zu legitimieren, oder gar zu predigen, ist dabei jedoch ausdrücklich **nicht seine Aufgabe**.

2 AUS EXECUTIVE COACHING UND MEDIATION

WELCHE THEMEN WAREN IN 2022/23 IM COACHING UND IN DER MEDIATION VON BEDEUTUNG?

2.1 Eisiges Teamklima: Narzisstische Nöte Einzelner als Auslöser für Kooperationsstörungen

Auf der Suche nach den Ursachen für Kooperationsstörungen bin ich in den letzten Monaten mehrfach auf **narzisstische Akzentuierungen** bei einzelnen Teammitgliedern wie auch Führungskräften gestoßen. **Abwertungen des Gegenübers**, kaum bis **keine Zugänglichkeit für Feedback**, unausgesprochen vollzogene **Kontaktabbrüche** zur betreffenden Person kennzeichneten die Situation. Nun haben wir es in Teams mit einem systemischen Geschehen zu tun. Und so achte ich als Coach sorgfältig darauf, negative Zuschreibungen an Einzelne (Sündenbockrollen) zu **erkennen** und wenn möglich **bearbeitbar** zu machen. Und dennoch musste ich lernen:



Ein einzelnes Teammitglied in narzisstischen Nöten* verfügt über den Einfluss, die Zusammenarbeit im Team zum Erliegen zu bringen.

*Eidenschink, 2024

Es ist wie das **Laufen auf Eis**, wie es ein Teammitglied beschrieb. Mit Kollegen in narzisstischer Not wird wie auf Zehenspitzen gearbeitet, Samthandschuhe angezogen oder am besten **gar kein Kontakt** mehr gesucht. Wer mutig Feedback gibt, wird abgewertet, wer helfen will, wird weggestoßen. Narzissten lassen andere zurück, sie lassen andere leiden, ohne dass es ihnen bewusst wäre.

Teamentwicklungen finden im Gruppensetting statt. Mit Menschen in narzisstischen Nöten im **kommunikativen Stress** einer **Gruppensitzung** zu arbeiten, ist nach meiner Erfahrung allerdings zu risikoreich; die bekannten Muster würden sich – womöglich in gesteigerter Schärfe – **wiederholen** und die Kooperationsstörung manifestieren.

WIE KANN ES TROTZDEM GEHEN?

Gute Erfahrungen habe ich mit folgendem Ablauf gemacht:

- > Die Person lässt sich idealerweise auf ein **Individualcoaching** ein und findet dort das Vertrauen, die **Verhaltens- und Interaktionsmuster** zu erkennen und zu benennen, über die sie stolpert. Jede weitere Tiefenreflexion des Verhaltens und Erlebens dieser Person wäre jedoch eher **im Therapeutischen** anzusiedeln.
- > **Variante:** In einem anderen Fall hat es sich als hilfreich erwiesen, die Rollen des Teammediators und des Individualcoaches auf **zwei Expert*innen** zu verteilen.
- > Die verantwortliche **Führungskraft** schaltet sich aktiv in den Prozess ein und leistet **intensive Führungsarbeit** (eng getaktete Dialoge, gut dosiertes Feedback an die betreffende Person).
- > **Coach und Führungskraft** stimmen sich eng ab und erliegen nicht der Versuchung, sich gegenseitig dafür verantwortlich zu machen, wenn tragfähige Fortschritte auf sich warten lassen. Situationen wie diese erzeugen Gefühle von Hilflosigkeit, die ausgehalten werden müssen. **Erwartungsklä- rungen im Prozess** sorgen dafür, dass dies gelingen kann.

So konnten in einem Fall der Teammediation nach einiger Zeit echte Fortschritte erzielt werden. Eine klärende, moderierte Teamsitzung ist möglich geworden. Die Stimmung dort schwankte **zwischen Anspannungsspitzen und Erleichterung**, und das Ergebnis der Arbeit lässt sich am besten so formulieren:



Die Spannung ist immer noch spürbar – die Arbeitsgrundlage ist zunächst aber wiederhergestellt.



**EINE RIESENLEISTUNG
ALLER BETEILIGTEN!**

Fazit

WIE GEHEN WIR KÜNFTIG MIT NARZISSMUS UM?

Die unternehmensinternen Akteure wie Führungskräfte, HR, interne Personalentwickler*innen stehen vor der Aufgabe, die Situation zunächst als solche zu erkennen und dann vor allem anzuerkennen, dass sie mit den üblichen Mitteln der Personalarbeit kaum zu lösen ist. Sehr häufig wird um den Phänomenkomplex Narzissmus „herumgearbeitet“, mit Werteworkshops, Zufriedenheitsumfragen versucht entgegenzuwirken - ohne durchgreifenden Erfolg. Stattdessen wäre hier eine **klinisch-therapeutische Informiertheit** vonnöten, die im Unternehmen i.d.R. **nicht** vorhanden ist. HR, Personalentwickler, Führungskräfte und nicht zuletzt Coaches kommen nicht umhin, sich um ein vertieftes Verstehen des Phänomens Narzissmus zu bemühen. Das wäre ein erster, wichtiger Schritt.

2.2 Suchen statt Hämmern ... Coachees wollen an sich selbst arbeiten, nicht nur am Problem.

Etwas **Überraschendes** habe ich in den beiden letzten Geschäftsjahren gelernt, nämlich, dass Coachees, besonders die Coachingerfahrenen, immer weniger über die einschlägigen **Coaching-Methoden** zu einer **Lösung ihrer Fragestellung** kommen wollen. Ihnen geht es stattdessen um den guten **Dialog** nah an ihrer Zielsetzung, vor allem nah an ihrer Person mit ihren Potenzialen, Verhaltens- und Denkmustern, die sie zu entschlüsseln versuchen.

So ausformuliert die Coaching Methoden mittlerweile sind, so sehr offenbaren sie einen Schwachpunkt – Methoden bringen eine spürbare **Distanz** in die Coachingbeziehung und **überbeschleunigen** bzw. **überstrukturieren** zuweilen den gemeinsamen Prozess der Lösungssuche. Die methodischen **Werkzeuge** schieben sich zwischen Coach und Coachee und den Wunsch des

Coachees, sich selbst zu erforschen und zu erkennen. Insofern: Setzte man Coaching-Methoden mit einem **Hammer** gleich, dann würde der Satz gelten:



*Der Hammer kennt nur den Nagel,
nicht zwingend den Klienten.*

WAS STATTDESSEN?

Den **Reflexionsraum öffnen**. Coachees schätzen es zunehmend, einfach **frei zu sprechen**, sich zu hinterfragen, zu assoziieren, Bilder entstehen zu lassen, Hypothesen zu äußern, Analogien aus Spiel- und Dokumentarfilmen zu nutzen, kurz: Lösungspfade **querfeldein** einzuschlagen. **Ohne den Druck**, schnell von A nach B kommen zu müssen, denn diesen Druck kennen sie aus ihrem Alltag zur Genüge. Ganz schön kompetent; denn:

**BEI DER SUCHE NACH SICH SELBST KOMMEN LÖSUNGEN
IN DER REGEL VON GANZ ALLEIN.**

3 GESCHÄFTSENTWICKLUNG

Das Gros der Umsätze in den vergangenen Jahren wurde mit Folgeaufträgen aus dem Pool der langjährigen Bestandskunden erzielt. **An Neukunden** konnte ich u.a.

- > eine Produktionseinheit eines internationalen Maschinenbaukonzerns,
- > einen Geschäftsbereich eines Spezialchemiekonzerns,
- > ein europaweit führendes Unternehmen im Bereich Umwelt und Entsorgung und
- > einen renommierten Motorenhersteller der Automotivebranche

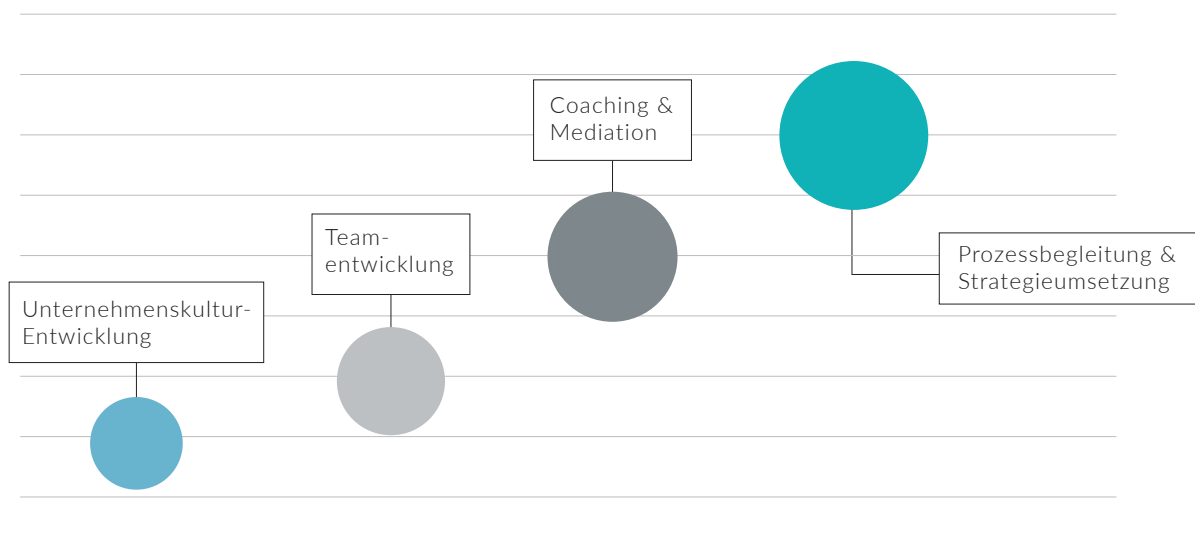
gewinnen.

Der Umsatz gestaltete sich über die vergangenen 24 Monate mehr als zufriedenstellend, so dass die Jahresergebnisse deutlich über dem **langjährigen Mittel** lagen.

WACHSTUMSTREIBER PROZESSBEGLEITUNG

Prozessbegleitung, als deutlich nachgefragte Beratungsform, ist – ähnlich dem **Interimsmanagement** – die Begleitung eines Unternehmens im Bereich Organisationsentwicklung und Change auf Zeit.

UMSATZ NACH INTERVENTIONEN



Unternehmen, die vor **tiefgreifenden Veränderungen** stehen, tun gut daran, sich professionelle Unterstützung über einen **längeren Zeitraum** einzukaufen. Ist keine interne Beratungseinheit vorhanden oder verfügbar, dann ist die **externe Prozessbegleitung** auf Zeit das Beratungsmodell der Wahl. Prozessbegleiter wirken vor Ort direkt beim Kunden, nicht nur im Tagungsraum des Seminarhotels. Prozessbegleiter sind **nah am Tagesgeschäft** der handelnden Top Führungskräfte, stehen für Coachings, Moderationen, Strategiefindungs-

prozesse bereit, initiieren die zur gegebenen Zeit passenden Arbeitsgruppen, implementieren Change Projekte, sind **vor Ort verfügbar** und unterstützen bei der Zielfindung, dann wenn sie gebraucht wird – nicht erst Wochen später. Prozessbegleiter kennen sich nach einiger Zeit im **Maschinenraum des Unternehmens** aus und haben **das Ohr an der Schiene**. Das ist im **schnellebigen Transformationsgeschäft** von entscheidendem Vorteil, so können auch **ad hoc** wichtige Themen aufgegriffen und bearbeitbar gemacht werden.

4 AUSBLICK

Ich blicke optimistisch auf das laufende Geschäftsjahr. Wir stehen zwar unter den Vorzeichen von Zinssorgen, hohen Energiepreisen und antizipierter Rezession (neben all den anderen Risikofaktoren), dennoch nehme ich großen **Gestaltungswillen** bei meinen Kunden wahr, diese und weitere Herausforderungen zu bewältigen. Aktuelle Aufträge zur Begleitung:

- > von Führungsteams und einzelnen Führungskräften in Veränderungsprojekten,
- > der (überfälligen) Neugestaltung einer wichtigen Serviceabteilung,
- > eines radikalen Neuanfangs im Rahmen einer Restrukturierung

stimmen mich sehr zuversichtlich. Und inhaltlich gibt es mit 100%iger Sicherheit wieder eine Menge durchzuarbeiten, zu entdecken und zu lernen. Ich schätze, es wird ein spannendes und herausforderndes Jahr.

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern dieses Geschäfts- und Erfahrungsberichts einen farbenfrohen Frühling!

Mit den besten Grüßen aus Köln,
Andreas Liebrecht

Foto Titelseite: <https://www.alamy.de/stockfoto-die-skater-szene-in-boston-massachusetts-1850-hand-farbige-holzschnitt-57270369.html?imageid=AE58FF85-5AE1-47A3-9F9E-43AE15F6F1BD&p=15096&pn=1&searchId=bc71c377c8cc9ca3cf9dce75d5b089cb&searchtype=0>

Let's make it work.



ANDREAS LIEBRECHT

Am Rheinufer 20 . D-50999 Köln

Mobil + 49 (0) 163 311 20 75

al@liveyourstrategy.com

www.liveyourstrategy.com
