



# Lotsen Coaching

Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt GbR  
Bernardstraße 112  
63067 Offenbach  
Tel.: 0 69 / 90 55 99 90  
office@schwertl-partner.de  
www.schwertl-partner.de

Schwertl & Partner  
Beratergruppe Frankfurt 

Kommunikative Exzellenz

## ● Die ersten hundert Tage

In unserer stark wettbewerbsorientierten Wirtschaft müssen Unternehmen nicht nur die besten Führungskräfte gewinnen, sondern diesen dann in kürzester Zeit die Chance zur Entfaltung der erwarteten Leistung ermöglichen. Untersuchungen legen aber nahe, dass etwa 40% der neuen Führungskräfte die in sie gesetzten Erwartungen ihrer Auftraggeber enttäuschen und innerhalb von 12-18 Monaten die

Organisation wieder verlassen. In Deutschland ist der durchschnittliche Verbleib von Unternehmensleitern von mehr als 8 Jahren auf knappe 5 Jahre gesunken. Gründe dafür sind vor allem die Schwierigkeit, belastbare Beziehung aufzubauen, mangelhaftes Verständnis der Organisationskultur, unzureichende Klarheit bezüglich Rollen, Verantwortlichkeiten und der Ziele.

## ● Was kann Lotsen Coaching leisten?

Das wichtigste Erfolgsmuster besteht darin, den Neubeginn soweit wie möglich durch Antizipation transparent zu machen. Die neue Aufgabe beginnt mit der äußeren und manchmal auch inneren Beendigung der alten Aufgabe des Kandidaten. Es geht darum, möglichst wenig Gepäck auf den neuen Weg mitzunehmen.

Scheinbar selbstverständliche Schritte sollten mit großer Sorgfalt erledigt werden. Ob dies die Zustimmung des

Familienrates, Fragen des neuen Wohnsitzes oder andere Themen sind, sie werden oft nicht genügend beachtet und bekommen dann nachhaltig Bedeutung.

Der Start in eine neue Position ist entgegen aller Beteuerungen meist nicht fehlerfreundlich. Antrittsbesuche bei wichtigen Funktionsträgern bereits vor Beginn der Tätigkeit fördern Vertrauen. Aber auch die Organisation muss auf die zu erwartende Veränderung vorbereitet sein.

## ● Gestaltung der neuen Aufgabe

Es entstehen mit Vertragsabschluss Aufgaben, die zu bewältigen sind. Sie können sehr schnelles Handeln notwendig machen oder langfristig angelegt sein. Unternehmen sind Entscheidungs- und Kommunikationssysteme. Diese kennen keine Schonfristen. Schnell und nachhaltig zu gestalten verlangt, die eigene Aufgabe und das entsprechende System schnell zu verstehen.

- Die Formung passender Regelkommunikationen, die Etablierung von Frühwarnsystemen und das Einholen von Feedback sind hierfür wichtige Voraussetzungen.

- Nicht der Getriebene der Pflichten, sondern Treiber der Aufgabe zu sein, verlangt über die notwendigen Informationen zu verfügen.

- Der häufig beklagten Einsamkeit der Neuen, dem Fehlen eines vertrauten Gesprächspartners, der keine Eigeninteressen verfolgt, kann man durch einen passenden Coachingpartner sehr gut begegnen. Der Coach als Narr des Königs ist hier als Erfolgsmuster anzusehen.

## ● Wie macht man es richtig?

Die Möglichkeiten, den Neubeginn zu gestalten, sind durch die Erwartungen des Unternehmens und durch die Fähigkeiten des Neuen begrenzt. Die Erwartungen des Unternehmens können erfragt werden. Geht man dabei sehr sorgfältig vor und reduziert sich nicht auf eine durch Zahlen dominierte Zielvereinbarung, erhält man ein Spektrum, innerhalb dessen es Bewegungsfreiheit gibt. Es ergibt sich jene Vielfalt an Handlungsoptionen, aus denen die Architektur des Neuanfangs gebaut wird. Die Anzahl möglicher Fehler wird geringer und das Feld akzeptabler Formate wird bei

entsprechender Unterstützung ungleich höher sein. Die Chancen und Begrenzungen der Organisation und der eigenen Person in Einklang zu bringen, bedeutet letztlich Begrenzungen zu Gunsten von neuen Möglichkeiten zu verschieben. Darin liegt neben anderen Aspekten der Mehrwert professionellen Lotsen Coachings.

In Folge generiert Lotsen Coaching eine Verbesserung interner Kommunikation, hilft Fehler zu reduzieren und erhöht damit die Chancen, dass sich die getroffene Auswahl als richtig erweist.

## ● Der Schlüssel und das Schloss

Systemische Ausrichtung bedeutet für Lotsen – Coaching die unterschiedlichen Dimensionen mit den Mitteln von Kommunikation zu fügen. Technisch gesprochen. Es müssen Schloss und Schlüssel kalibriert werden. Hierbei gilt es idealtypisch drei Dimensionen zu betrachten:

### **Die Passung, das Unternehmen und der Kandidat**

Neubesetzungen, ob intern oder extern, beinhalten das Risiko, dass auch bei größter Anstrengung der beiden Seiten die vorhandenen Übereinstimmungen nicht ausreichen. Die traditionellen Instrumente um potentielle Passung zu beurteilen, sind nicht immer valide. Das damit verbundene Risiko kann sehr unterschiedlich sein. Mit Hilfe eines speziellen Tools von SP kann eine neutrale Beurteilung der Passung erfolgen. Der neutrale Blick eines Außenstehenden, der am Prozess der Rekrutierung nicht beteiligt war, stellt einen kaum überschätzbaren Wert dar.

### **Die Vorbereitung des Unternehmens**

Eine systemische Vorgehensweise bedeutet auch, das System auf die neue Person einzustellen. Obwohl vielleicht

herzlich willkommen, wird die Ausgestaltung der Begrüßung häufig zur Ausladung. Ohne dies zu beabsichtigen erschwert dies einen schnellen erfolgreichen Start erheblich. Lotsen Coaching wird daher immer auch die Perspektive des aufnehmenden Systems aktiv mit einbeziehen.

### **Der Kandidat**

Die neue Führungskraft soll die gesetzten Erwartungen maximal erfüllen. Sie soll gleichzeitig alles verändern und Traditionen bewahren. Sie muss Führung und Vertrauen geben, den Weg weisen, ohne die Tiefen der Landschaft zu kennen und für all dies die notwendige Sicherheit besitzen. Mit ihrem Eintritt gilt es Markierungen zu setzen, ohne zu wissen, wie ihre Bemühungen angerechnet werden. Natürlich muss sie bessere Zahlen als der Vorgänger liefern. Dies bedeutet, ein divergentes Feld an Erwartungen zu betreten, für das es weder eine richtige Landkarte noch einen genauen Kompass gibt. Die Übernahme einer neuen Aufgabe ist weniger die eines neuen Besens, der gut kehrt, als die einer Person, die gut kommuniziert. Coaching kann an dieser Stelle der/dem Neuen erhebliche Starthilfen an die Hand geben.

## ● Vorteile für neue Führungskräfte

- Lotsen Coaching hilft neuen Führungskräften, ihre Umgebung zu verstehen und sich schneller zu integrieren.
- Bietet effektive und vertrauliche Unterstützung in dieser kritischen Phase.
- Erschließt das volle Potenzial schneller.
- Hilft bei der Klärung von Zielen.
- Unterstützt beim Aufbau starker Teams und abteilungsübergreifenden Beziehungen.
- Stellt Instrumente zum Planen und Messen von Erfolg zur Verfügung.
- Hilft, Hindernisse und Widerstände zu überwinden.
- Begleitet Kunden auf dem Weg ins neue Unternehmen und zu den gewünschten Erfolgen.

*Die Frage welches Unternehmen  
sich dies leisten kann,  
ist neu zu stellen:  
Welches kann es sich leisten  
darauf zu verzichten?*

## ● Vorteile für das Unternehmen

- Lotsen Coaching reduziert die Einarbeitungszeit der neuen Führungskraft.
- Das Risiko für das Unternehmen und damit Kosten auf Grund von Fehlbesetzungen werden minimiert.
- Lotsen Coaching unterstützt das Unternehmen bei seinen Integrationsbemühungen der neuen Führungskraft.
- Es positioniert das Unternehmen als guten Arbeitgeber und zeigt dessen Engagement in der Unterstützung neuer Führungskräfte in der Übergangssituation.
- Das Unternehmen setzt eine Markierung in seiner Unternehmenskultur und erleichtert zukünftige personelle Akquisitionsprozesse.

## ● Vorgehensweise und Kontaktaufnahme

Systemtheoretisch und durch Praxis gut begründet gehen wir davon aus, dass jedes Unternehmen und damit jeder Integrationsprozess anders verläuft. In Folge konzipieren wir jeden Auftrag spezifisch angepasst an die neue Führungskraft und das Unternehmen. Das Credo lautet wir begleiten Sie auf Ihrem Weg und der ist jedes Mal anders.

### **Unverbindliche Kontaktaufnahme**

Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt

Bernardstraße 112

63067 Offenbach

Tel.: 0 69 / 90 55 99 90

office@schwertl-partner.de

www.schwertl-partner.de

Bei Interesse: Erstellung eines verbindlichen Angebotes