



Wind unter den Flügeln ...

Coaching bei DATEV ist nicht etwa eine Art Nachhilfeunterricht für angehende Führungskräfte – es geht um Selbstreflexion und Potenzialentfaltung.

Vorankommen im Unternehmen – Annett Beck und Martin Zirm helfen, Ballast abzuwerfen, und sorgen für den nötigen Auftrieb.

▶
**WEITER AUF
SEITE 48**



D

ie freiberuflichen Coaches Annett Beck und Martin Zirm arbeiten für verschiedene Unternehmen. Gefragt ist ihre Unterstützung zumeist dann, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Verantwortung in einer Fach- oder Führungsposition übernehmen wollen. Aber auch andere Situationen können eine Herausforderung darstellen, die sich mit dem kundigen Blick von außen leichter meistern lässt, etwa wenn ein Teamleiter zwei Teams führen soll.

Wer ein Coaching in Anspruch nimmt, hat in der Regel ein Problem, das er allein nicht lösen kann. Richtig? Ja und nein. Martin Zirm präzisiert: „Coaching ist heute nicht mehr defizitorientiert. Die Vorstellung, mit dem oder jenem stimme etwas nicht und er müsse vom Coach ein wenig zurechtgerückt werden, damit es mit der Karriere weitergeht, ist überholt. Heute geht es vielmehr um Potenzialentfaltung und Veränderungsbegleitung, um bewusste Selbststeuerung und Selbstreflexion, die Arbeit an einzelnen Themen mit klaren Zielen: Wo möchten Sie anders reagieren? Was soll nach einem Coaching anders sein? Woran sollen es andere erkennen? Mitarbeiter, Führungskräfte?“ Oft geht es auch darum, Fähigkeiten weiterzuentwickeln oder zu lernen, mit Stress besser umzugehen oder mehr Durchsetzungsvermögen, Entscheidungskompetenz und Autorität zu erlangen.

PLATZ SCHAFFEN FÜR NEUES

Der Weg dorthin führt oftmals über den Prozess des „Unlearn“, den man nicht mit „Vergessen“ übersetzen kann. Vielmehr geht es darum, etablierte Verhaltensmuster und Entscheidungsweisen, die in der Vergangenheit durchaus zielführend gewesen sein mögen, bewusst loszulassen, um Platz zu schaffen für eine Neuorientierung, wenn die Rahmenbedingungen sich durch einen Rollen-, Positions- oder Strategiewechsel geändert haben. Langjährige Erfahrung und das Handeln aus dieser heraus ist

da unter Umständen eher hinderlich. Ein Beispiel: „Empathie kann mir als Teamleiter im Verhältnis zu meinen Mitarbeitern helfen. Doch in höheren Positionen wird unternehmerisches Denken immer wichtiger. Ich darf mich also, so sympathisch mich das auch machen würde, nicht mehr im gleichen Maße von Empathie leiten lassen, muss mein vor-maliges Verhaltensmuster also ein Stück weit wieder verlernen“, so Annett Beck.

Ein weiteres Beispiel: Die neuen Organisationsstrukturen bei DATEV, wie sie New Work zugrunde liegen, führen nicht automatisch zu jenem neuen Handeln, das erforderlich wäre. Auch hier ist ein Anstoß „to unlearn“ nötig – ein klassischer Fall für individuelles Coaching, denn dass wir Dinge, die wir jahrelang erfolgreich gemacht haben, verlernen sollen – da sträubt sich unbewusst etwas in uns. Coaching hilft hier, erlernte Denk- und Verhaltensmuster als bremsende Elemente zu erkennen und bewusst durch neue, der veränderten Situation Rechnung tragende zu ersetzen. Damit dies gelingt, braucht man manchmal den Blick von außen.

DIE STÄRKEN DES COACHINGS

Annett Beck und Martin Zirm unterstützen die Coachees dabei, sich selbst zu reflektieren und Veränderungen bei sich einzuleiten. Sie geben Feedback, Impulse und stellen Fragen – aus einer externen Perspektive und auf konstruktive Weise. In dieser Rolle nehmen sie sich bewusst zurück. Martin Zirm: „Früher habe ich mich auf jedes Gespräch vorbereitet. Mit zunehmender Erfahrung als Coach habe ich bemerkt, dass meine Vorbereitung oft nicht zielführend war.

Ich ziehe damit den Coachee in eine von mir gedachte Richtung. Viel wichtiger ist es, ihm unvoreingenommen zu begegnen. Dabei hilft es, gut zuzuhören, gedanklich und emotional ganz beim Coachee zu sein und seine Konstruktionen von Wirklichkeit zu verstehen, um sie dann mit ihm zu hinterfragen.“ Das wiederum hilft dem Coachee dabei, eigenständige Lösungen für Probleme zu finden, die dieser wiederum in seinen Joballtag übertragen kann.

Das ist auch das Grundverständnis von Coaching: die Lösung liegt immer beim Coachee selbst. „Wir schaffen lediglich den Rahmen durch Fragen oder durch die Arbeit mit Modellen und Tools, die wir zur Erklärung oder zur Lösungsfindung nutzen“, so Annett Beck. „Das soll den Coa-



ZUR PERSON

Martin Zirm ist Diplom-Kaufmann und hat nach dem Studium 19 Jahre bei DATEV gearbeitet, zuletzt als Teamleiter in der Personalabteilung. Seit 2016 ist er selbstständig als Trainer und Coach. Er unterstützt Unternehmen unterschiedlicher Branchen auf den Feldern Teamentwicklung, Führungskräfteentwicklung und Coaching. Martin Zirm ist verheiratet und lebt in Fürth.

chee dazu anregen, gedanklich die Perspektive zu wechseln, eine andere Sicht auf das Problem einzunehmen, neue Lösungen zu finden und Situationen neu zu bewerten.“

DIE CHEMIE MUSS STIMMEN

Diskretion und Vertraulichkeit sind dabei oberstes Gebot. Der Coachee muss sich verstanden und sicher fühlen, sonst hält er Gedanken, Gefühle oder Themen zurück. „Erst wenn der Coachee überzeugt ist, dass der Coach ihm wirklich helfen kann, dann ist der Zugang da. Dann kommen Vertrauen und Zuversicht, und dann lässt er sich auch auf die Situation ein“, verdeutlicht Martin Zirm.

Je besser das Vertrauensverhältnis ist, desto leichter ist es für die Coaches auch, als eine Art Sparringspartner zu agieren. Das bedeutet, den Coachee zu konfrontieren, ihn herauszufordern und ihm auf diese Weise einen Spiegel vorzuhalten. Angenommen, es passiert das und das. Wie wäre dann zu agieren? Erkennt der Coachee durch die Konfrontation und das Durchspielen der Situation bei sich ein Muster, wie er typischerweise reagiert, wird dieses zum Testfall: Führt es zum Erfolg? Gut. Wenn aber nicht, kann genau hier die Veränderung ansetzen. „An diesem Punkt ist man am Nerv, dann werden Muster durchbrochen. Dann lernt der Coachee, nicht immer nur mehr vom Gleichen zu machen, sondern einen anderen Weg auszuprobieren“, so Martin Zirm.

Nicht minder wichtig als das Vertrauen ist beim Coaching die jederzeit spürbare Wertschätzung. Annett Beck: „Wann lernen wir am besten? Wenn die Themen, die wir mitbringen, ernst genommen werden. Dann bin ich auch bereit, eine Konfrontation anzunehmen. Nur so können die Dinge, die man als Coach analysiert hat, auch klar angesprochen und auf den Punkt gebracht werden.“

LERNEN HÖRT AUCH NACH DEM COACHING NICHT AUF

Ein Coaching umfasst meist vier bis sechs Einheiten mit je zwei Stunden, in der Regel trifft man sich alle sechs bis acht Wochen. Das gibt dem Coachee die Zeit, seine neuen Denk- und Verhaltensmuster im Alltag auszuprobieren. Mar-

tin Zirm: „Je besser der Coachee in einen tiefen Reflexionsprozess mit sich selbst kommt, desto erfolgreicher wird das Coaching. Dann bemerkt auch das Umfeld, hier tut sich was.“

Bisweilen kann das Coaching auch zu einer anderen Veränderung führen als anfangs gedacht. Martin Zirm: „Ich habe schon erlebt, dass Führungskräfte nach dem Coaching gesagt haben, sie wollen raus aus ihrer bestehenden Rolle. Sie wollen beispielsweise gar keine Mitarbeiter führen, sondern fühlen sich fachlich wohler.“ Mit den neuen Führungsrollen bei DATEV ist hierbei heute auch deutlich mehr Spielraum gegeben, sich

für genau das zu entscheiden, was einem am ehesten liegt. „Und hier spüre ich eine echte Veränderung, die dem Thema Mitarbeiterorientierung noch einmal Wind unter den Flügeln verliehen hat“, so Martin Zirm. Dies sieht Annett Beck ebenso: „DATEV war schon immer ein sehr mitarbeiterorientiertes Unternehmen. Das fällt sehr auf, wenn man auch für andere Unternehmen tätig ist. Da steht DATEV immer ganz weit vorne. Die Etablierung der neuen Führungsrollen hat hier noch mal eine spürbare Veränderung gebracht: dass es wirklich eine Führungskraft Personal gibt, einen Product Owner, der eher das Fachliche oder das Thematische fokussiert, und mit dem Scrum Master jemanden, der sich auf die Prozesse konzentriert.“

Entscheidend ist, dass der Coachee immer mit einem Erkenntnisgewinn aus dem Coaching hervorgeht. Der Perspektivwechsel auf der Beobachterebene ist ent-

scheidend. „Ich unterscheide drei Formen, wie ich mir Wirklichkeiten kreierte“, so Martin Zirm: „Es sind Beobachtungen, Erklärungen und Bewertungen. Als Coach arbeitet man immer auf diesen drei Ebenen. Man versucht, den Coachee dazu anzuregen, auf andere Wirklichkeitselemente zu schauen (das ist der Perspektivwechsel), neue Erklärungen zu finden (warum verhält sich meine Mitwelt mir gegenüber so und so) und vielleicht auch zu neuen Bewertungen zu gelangen.“

Das beschert dem Coachee neue Erkenntnisse. Er erweitert seine Kompetenzen dank anderer Beobachtungen, anderer Erklärungen und anderer Urteile. ■



ZUR PERSON

Annett Beck leitete sechs Jahre Einrichtungen im Bereich Kinder und Familie. Nach ihrem Pädagogikstudium arbeitete sie als Trainerin eines Beratungsinstituts, vorwiegend im Sektor Finanzdienstleistungen. Seit 2003 ist sie als selbstständige Beraterin und Managementtrainerin in verschiedenen Branchen und Unternehmen unterschiedlicher Größe tätig. Ihre Schwerpunkte sind Führung und Change. Sie begleitet Veränderungsprozesse in Abteilungen und Teams sowie Fach- und Führungskräfte im Coaching. Sie lebt mit ihrem Mann und zwei Söhnen in Bamberg.