

## Praxisbeispiele: Team-Coaching

---

Interkulturelle Integration und Teamentwicklung im Top-Management

### **Zusammenfassung:**

Durch die Aufarbeitung Mentalitäts- sowie Persönlichkeitsbedingter Unterschiede im international zusammengesetzten Top-Management konnte eine gemeinsame Zielrichtung für den Konzern auf Basis gemeinsamer Werte erfolgreich angegangen werden.

### **Die Ausgangssituation:**

Die 4 Landesgeschäftsführer aus Schweden, Norwegen, Dänemark und Finnland und deren 2 übergeordneten deutschen Chairmen hatten sich nach einer übergreifenden Umstrukturierung von markenspezifischen Stammhäusern auf Marken übergreifende Regionen als Ziel gesetzt, somit Landes übergreifende Synergien des multi-nationalen Konzerns zu nutzen. Zwischen den einzelnen 4 Landesgeschäftsführern und den 2 übergeordneten Chairmen bestanden erhebliche Mentalitätsunterschiede sowie unterschiedliche Erwartungen und Vorstellungen bzgl. der gemeinsamen Vorgehensweise und Ziele. Erschwerend kam hinzu, dass die beiden deutschen Chairmen altersmäßig 2 Generationen angehörten und der ältere, Herr Dr. Bauer (Name geändert), weitaus konservativere Einstellungen und Vorgehensweisen befürwortete als der weitaus jüngere Herr Müller (Name geändert). Die 4 Landesgeschäftsführer bekamen diese Diskrepanzen natürlich deutlich zu spüren. Untereinander wurde misstrauisch beäugt, wessen Vorschläge stets durchkamen und wer sich schwer tat bei den Monatsmeetings. Die Meetings waren geprägt von gegenseitigen Schuldzuweisungen und Befehlen. Eigentlich sollten alle zusammenarbeiten in 1 Richtung, jedoch konzentrierte sich jeder lieber auf sein Land. Bei kritischen Entscheidungen lehnte man sich zurück und wartete die Entscheidung der Leitung ab.

### **Die Ziele:**

1. Förderung der Zusammenarbeit und Teamentwicklung auf Top-Management-Ebene
2. Gemeinsames Grundverständnis der zukünftigen Unternehmenskultur als Basis für die Festlegung und Umsetzung der strategischen Ziele schaffen (Gemeinsames Ziel- und Werteverständnis schaffen)
3. Entwicklung einer EFQM (European Foundation for Quality Management) Plattform
4. Weiterentwicklung der Führungskräfte als unternehmerische Persönlichkeiten, Coaching in der Führungsaufgabe

### **Vorgehen:**

Schritt 1: Interviews mit den Beteiligten, um die Zielsetzungen weiter zu konkretisieren und die individuelle Einschätzung der Gesamtsituation seitens der Chairmen und Landes-Geschäftsführer zu eruieren.

---

### Elverfeldt Coaching

• ELVERFELDT COACHING •  
for Results

Schritt 2: Durchführung von regelmäßigen Workshops mit den beiden Chairmen und den Landes-Geschäftsführern im Anschluß an die Monats-Meetings, um im 1. Schritt die Eindrücke aus den Interviews zu präsentieren und erste Schritte in Richtung der vereinbarten Ziele sowie aktueller Bedarfe gemeinsam zu vollziehen.

Weiterhin wurden individuelle Einzelcoachings durchgeführt.

Über einen Zeitraum von 12 Monaten (im 8-Wochen-Rhythmus) wurden die folgenden Resultate erzielt über Workshops, Meeting Begleitungen und Einzelcoachings

**Resultate (nach 1 Jahr):**

- Gewachsene Vertrauensbasis und zunehmend offenes Ansprechen von Konflikten führten zu einer Reduktion von Spannungsfeldern
- Klares Commitment aller Beteiligten zur zukünftigen Unternehmenskultur und den strategischen Zielen
- Gemeinsames Werte- und Zielverständnis, Transparenz über den eigenen Führungsanspruch und Steigerung der Führungskompetenz
- Einheitliches Vorgehen vereinbart bzgl. EFQM

Persönliches Feedback der Beteiligten: "Wir haben nun alle mehr Verständnis für die persönlichen und nationalen Unterschiede, die uns vorher nicht so transparent waren. Nun arbeiten wir tatsächlich als Team in eine Richtung und verlieren keine Zeit mehr durch unnötige "Spielchen" und Konflikte. Wir können uns nun gegenseitig vertrauen und die Meetings laufen viel entspannter und zugleich effizienter ab. Sogar der zunächst sehr kritische Herr Dr. Bauer meinte, diese Investition sei die beste seit langem, denn sogar die finanziellen Ergebnisse hätten sich dadurch positiv entwickelt. Auch die nicht fachlichen Themen zu besprechen sei sehr wichtig gewesen."

**Weitere Anlässe für Team- und System-Coaching:**

- ❖ Verbesserung der Zusammenarbeit zur effizienteren Zielerreichung
- ❖ Abbau von Spannungsfeldern, Machtkämpfen oder Ziel- bzw. Interessensdivergenzen
- ❖ Abbau von Widerständen bei organisationalen Veränderungen, Fusionen oder Umstrukturierungen
- ❖ Unterstützung für die Entwicklung und Umsetzung der Struktur, Prozess- und Ablauforganisation
- ❖ Unterstützung in der Definition; Auftragsformulierung, Planung und Umsetzung von Change-, Organisations- und Entwicklungsprojekten.

**Elverfeldt Coaching**