

SCHÄFFER

POESCHEL

Wolfgang Filbert / Birgitta Fildhaut /
Gudrun Happich / Friederike Höher /
Wolfgang Krahe / Jasmin Messerschmidt /
Britta J. Reinhardt / Cornelia Seewald /
Heinz-Jürgen Weigt

Coaching im Mittelstand

Praxistipps und Anregungen für Coaches,
Unternehmer und Führungskräfte

2019

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Die Fallgeschichten in diesem Buch sind anonymisiert, verdichtet und modifiziert. Wir haben dafür Sorge getragen, die Identität unserer Klienten in den Geschichten gut zu schützen.

Wir wissen, dass es Unternehmerinnen und weibliche Führungskräfte gibt. Im Sinne einer verbesserten Lesbarkeit der Texte haben wir uns meist für die männliche Variante entschieden.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-4417-0 Bestell-Nr. 10310-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-4419-4 Bestell-Nr. 10310-0150
ePub: ISBN 978-3-7910-4418-7 Bestell-Nr. 10310-0100

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2019 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): ©nd3000, fotalia
Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Satz: Claudia Wild, Konstanz

Februar 2019

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	XI
Teil 1: Einführung	1
1 Coaching im Mittelstand – was ist hier besonders?	3
<i>Wolfgang Krahe/Heinz-Jürgen Weigt</i>	
1.1 Coaching von Eigentümern	5
1.2 Coaching von Eigentümerfamilien	9
1.3 Coaching zwischen Eigentümerfamilie und Management	10
1.4 Coaching der einzelnen Führungskraft	15
2 Bridging – ein bewährtes System zur Diagnose und Behandlung von interaktiven Störungen in Unternehmen	17
<i>Wolfgang Krahe/Heinz-Jürgen Weigt</i>	
2.1 Die drei Brücken	18
2.1.1 Die Brücke zum eigenen Selbst	18
2.1.2 Die Brücke zum Du	23
2.1.3 Die Brücke zum größeren Ganzen	24
3 Rechnet sich Coaching im Mittelstand? – ein Praxisbeispiel	27
<i>Wolfgang Filbert</i>	
3.1 Wie hängen gesunde Mitarbeiter, Unternehmen und Ergebnisse zusammen?	27
3.2 Ziel, Leitfragen und Thesen zum Beispielfall.....	27
3.3 Mitarbeiterumfrage, Führungsgrundsätze und Coaching-Auftrag	29
3.4 Sozialpotenzial, Key-Performance-Indicators und Gesundheitsfaktoren	32
3.5 Führungsverhalten, Kommunikation und Konflikte	35
3.6 Gesunde Mitarbeiter und gesunde Unternehmen führen zu gesunden Ergebnissen	36

Teil 2: Typische Themen für erfolgreiches Coaching	39
4 Die Bandbreite des Coachings – drei typische Coaching-Verläufe	41
<i>Birgitta Fildhaut</i>	
4.1 Konflikte lösen und Weichen für die Zukunft stellen	41
4.2 Innere Hürden überwinden und erfolgreich akquirieren	42
4.3 Wieder auf die Beine kommen und Zukunftsstrategien entwickeln	44
5 Der bessere Sohn – Generationenfolge in einem Familienunternehmen	47
<i>Britta J. Reinhardt</i>	
5.1 Der Ansatz – biografischer Hintergrund	47
5.2 Fünf typische Phasen der Nachfolge	48
5.3 Praxisbeispiel: Die Familien- und Unternehmensgeschichte ..	49
5.4 Schlussbetrachtung aus Beratersicht	54
5.4.1 Einige theoretische Modelle	54
5.4.2 Erkenntnisse aus der Verbindung zwischen Theorie und Praxis	56
6 Mitarbeiterbindung im Mittelstand	59
<i>Gudrun Happich</i>	
6.1 Was unterscheidet den Mittelstand vom Konzern?	59
6.2 Praxisbeispiel 1: Entwicklung – Ergebnis offen	61
6.3 Praxisbeispiel 2: Potenzialentwicklung für Leistungsträger ...	63
6.4 Praxisbeispiel 3: Top-Player droht mit Kündigung	65
7 Moderne Mitarbeiterführung – ein Transformationsprozess	67
<i>Gudrun Happich</i>	
7.1 Veränderung der Arbeitswelt – Veränderung der Führung	67
7.2 Moderne Führung – was ist das eigentlich?	68
7.3 Rahmenbedingungen im Mittelstand	69
7.4 Ein typischer Fall aus der Praxis – »Das bringt doch alles nix!«	72
8 Wertschätzen und beteiligen – Nachwuchsförderung im Mittelstand ...	77
<i>Cornelia Seewald</i>	
8.1 Interviews mit jungen Fachkräften	77
8.2 Wertschätzung für eine selbstbewusste Generation	77
8.3 Leistungsträgern Aufstiegschancen bieten	79
8.4 Ein offenes Ohr für den Mitarbeiter	81

8.5	Sicherheit und gleichzeitig Weiterentwicklungsmöglichkeiten	82
8.6	Hierarchieübergreifende Dialogkultur	84
8.7	»Unpassendes« passend machen	85
9	Miteinander statt Gegeneinander – überraschende Konfliktlösung für Angsthasen	89
	<i>Birgitta Fildhaut</i>	
9.1	Das Praxisbeispiel: Ausgangslage, die Rolle des Coaches	90
9.2	Konfliktschilderung	91
9.3	Das Vorgehen im Coaching	92
9.3.1	Anni G. – die Kernthemen	92
9.3.2	Bianca M. – die Kernthemen	95
9.3.3	Nachwirkung des Coachings	98
9.4	Analyse: »Warum kommt es gerade jetzt zum Konflikt?«	98
9.5	Was können Angsthasen daraus lernen?	99
10	Mit Coaching zentrale persönliche Entwicklungsthemen entdecken ...	101
	<i>Jasmin Messerschmidt</i>	
10.1	Klassifikation der Ursachen von Anliegen	102
10.2	Praxisbeispiel 1: »Umgang mit Macht« – das Anliegen klären	104
10.3	Zwei Gedächtnissysteme	106
10.4	Praxisbeispiel 2: »Starke Emotionen steuern« (1)	107
10.5	Praxisbeispiel 3: »Unbewusste Bedürfnisse«	111
11	Klarheit und Positionierung – was überzeugt uns?	115
	<i>Gudrun Happich</i>	
11.1	Die drei Us – Unsicherheit, Unklarheit, Unzufriedenheit	115
11.2	Praxisbeispiel 1: Ein moralisches Dilemma	117
11.3	Praxisbeispiel 2: »Funktionieren funktioniert nicht mehr«	119
12	PRO-aktive Unternehmenskultur – Resilienz-Coaching im Mittelstand	125
	<i>Wolfgang Filbert / Friederike Höher</i>	
12.1	Resilienz – was ist das und was hat der Mittelstand damit zu tun?	125
12.2	Vor welchen Herausforderungen stehen Führungskräfte im Mittelstand?	129
12.3	Was ist eine resiliente Unternehmenskultur?	130
12.4	Sozialpotenzial in Organisationen: Was verstehen wir darunter?	131

12.5	Praxisbeispiel: Was macht die Voith GmbH, um resilient zu bleiben?.....	133
12.5.1	Team-Coaching Führungskräfte (Sozialpotenzial-Ansatz)	135
12.5.2	Einzel-Coaching (Salutogener Coaching-Ansatz)	137
Teil 3: Coaching und Vitalität		141
13 Wie Coaching vitalisieren kann		143
<i>Wolfgang Krahe/Heinz-Jürgen Weigt</i>		
13.1	Vorbemerkungen	143
13.2	Drei Brücken zur Lebensenergie	146
13.2.1	Erste Brücke – die Brücke zum Selbst	146
13.2.2	Zweite Brücke: Die Brücke zum Du	155
13.2.3	Dritte Brücke: Die Brücke zum Ganzen.....	160
13.3	Schlussgedanken	162
Literaturempfehlungen		163
Dank.....		167
Über die Autorinnen und Autoren		169
Stichwortverzeichnis		173