

Wenn bewährte Strategien nicht mehr wirken

Unvorhersehbare Ereignisse wie aktuell die Zollbeschlüsse der Trump-Regierung führen mitunter zu einem radikalen Wandel des Marktumfeldes. Bisherige Erfolgsstrategien sind praktisch von heute auf morgen obsolet und müssen von Grund auf überdacht, neu justiert oder gar durch neue ersetzt werden. Und nicht nur das: Meist gilt es auch, sich von bisherigen Denk- und Handlungsroutinen zu verabschieden. Ein Business-Coach kann dabei helfen, neue Klarheit zu finden.

Peter Schreiber

Unternehmer und Führungskräfte entwickeln im Verlauf ihrer beruflichen Biografie spezielle Denk- und Verhaltensroutinen. Im normalen Arbeitsalltag sind diese durchaus nützlich, denn sie ermöglichen ein schnelles Entscheiden und Handeln.

Die gewohnten Denk- und Verhaltensmuster hinterfragen

Anders verhält es sich aber, wenn sich die Rahmenbedingungen im Markt oder Unternehmen fundamental wandeln - beispielsweise aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung oder der zahlreichen neuen Möglichkeiten, die künstliche Intelligenz zur Marktbearbeitung bietet. Oder wenn sich wie aktuell aufgrund der (Wirtschafts-)Politik der Trump-Regierung und der von ihr verkündeten Zollerhöhungen die (wirtschafts-)politischen Rahmenbedingungen scheinbar über Nacht gravierend verändern.

In einer solchen Situation werden die Denk- und Handlungsgewohnheiten, die in der Vergangenheit nicht selten den Erfolg garantierten, häufig zu einem Hemmschuh, der die Entscheider daran hindert, die veränderte Lage mit der erforderlichen Tiefe zu analysieren und hierauf aufbauend neue Handlungsstrategien zu entwerfen.

Die Ist-Situation und bestehende Routinen reflektieren

Für Top-Entscheider etwa im Vertrieb empfiehlt es sich nicht selten, mit einer neutralen Person die veränderte Situation sowie die eigenen Denk- und Verhaltensroutinen zu reflektieren. Der Coach kann dabei unterstützen, die gewohnten Reiz-Reaktions- bzw. Handlungsmuster zu durchbrechen und zu neuen Problemlösungen zu gelangen, die der veränderten Marktsituation angemessen sind.

Diese neutrale Person sollte in der Regel nicht derselben Organisation angehören (wie zum Beispiel der Vertriebsleiter), denn nicht nur Personen, sondern auch Organisationen entwickeln Denkroutinen, die unter anderem zu einer bestimmten Art des Analysierens, Bewertens und Lösens von Problemen sowie des Reagierens auf Herausforderungen führen. Hinzu kommt:

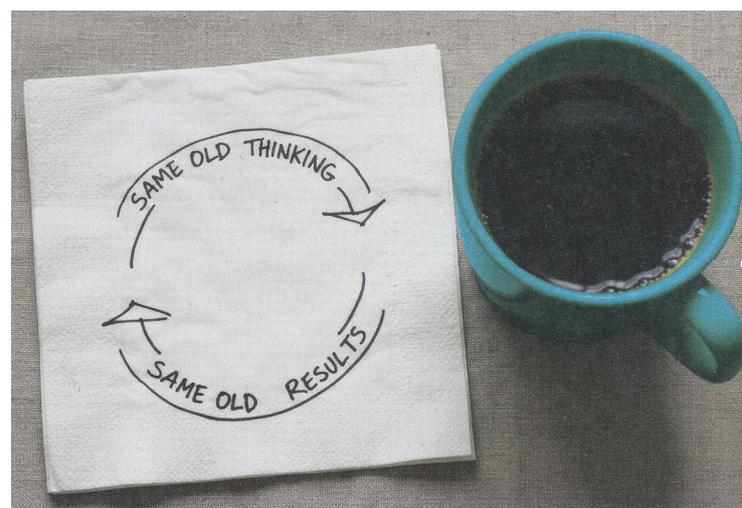
Gerade in Krisen- und Marktumbruchzeiten haben Führungskräfte neben einer Entscheider- auch eine Leaderfunktion. Das heißt, sie müssen ihren verunsicherten Mitarbeitern Halt und Orientierung geben. Hierfür benötigen sie einen durchdachten Fahrplan mit neuen Impulsen, wie das Unternehmen auf die veränderte Situation reagieren und auch künftig die erforderlichen bzw. angestrebten Umsätze und Erträge erzielen kann - auch um im Mitarbeiterkontakt die von ihnen erwartete Zuversicht und Gelassenheit auszustrahlen.

Die Handlungsoptionen ermitteln und bewerten

Gerade in Krisen- und Marktumbruchzeiten ist es daher oft von Vorteil, sich mit einem führungs- und im betreffenden Metier (etwa im Vertrieb) erfahrenen Business-Coach auszutauschen. Ziel ist es,

- möglichst zeitnah einen (vorläufigen) Fahrplan für den Mitarbeiterdialog zu entwerfen,
- die bereits vorhandenen Ideen, wie es weitergehen könnte, zu überprüfen und abzusichern und/oder
- Alternativen und neue Wege zu entdecken.

Ein erfahrener Business-Coach weiß, dass Erfahrung eine Medaille mit zwei Seiten ist und kennt die Gefahr einer Betriebs-





blindheit sowie panische Reaktion auf unvorhergesehene bzw. in ihren Folgen (zunächst) unterschätzte Ereignisse.

Durch Fragen die nötige Souveränität erlangen

Schon Sokrates wusste: Fragen führen zu Selbsterkenntnis, und diese ist die Grundlage für ein gesundes Selbstbewusstsein. Dieses Sich-seiner-selbst-bewusst-Sein unterstützt wiederum die Selbstsicherheit, die zur Souveränität führt. Dementsprechend schult ein Business-Coach nicht, sondern stellt viele Fragen und wird so zu einem Beschleuniger von Erkenntnissen und Entschlüssen, die zu passgenauen Problemlösungen bzw. Handlungsstrategien für die aktuelle Situation führen.

Der Ausgangspunkt sind hierbei stets die aktuellen Aufgabenstellungen und Herausforderungen, vor denen der Coachee in seinem Betrieb steht. Pragmatisch werden hierfür im Dialog die Handlungsoptionen und mögliche Problemlösungen ermittelt, wobei der Coach aufgrund seiner Feld- bzw. Vertriebserfahrung den Diskurs mittels Fragen in eine zielführende Richtung führt. Dabei gilt jedoch: Der Business-Coach entscheidet nichts; er führt nur Erkenntnisse und Entscheidungen herbei.

Deshalb muss ein (Vertriebs-)Business-Coach neben seiner Feld- und Praxiserfahrung auch eine hohe Beratungs- und Coaching-Methoden-Kompetenz haben. Außerdem sollte er einen Perspektiv- und Rollenwechsel vornehmen können, also bei Bedarf auch mal in die Chef-, Mitarbeiter-, Kunden- sowie natürlich in die Beraterrolle schlüpfen, damit die angedachten Problemlösungen aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet werden und letztlich durchdacht und tragfähig sind.

Generell gilt: Im Coachingprozess steht der Coachee mit seinem Anliegen im Mittelpunkt. Das heißt auch, der Coach kann und sollte mit ihm Fragestellungen zwar durchaus kontrovers bzw. polarisierend diskutieren, um zu mehr Klarheit zu gelangen. Er darf jedoch nicht pikiert reagieren, wenn

der Coachee bei seiner Meinung bleibt und die aus Sicht des Coaches wertvollen Tipps und Hinweise nicht annimmt bzw. umsetzt. Denn der Coachee ist und bleibt der Entscheider, der die Verantwortung trägt; der Coach ist primär ein Katalysator.

Den Coachee bei Bedarf aus der Problemtrance reißen

Im Coachingprozess kommt es also nicht so sehr darauf an, was ein Coach sagt; entscheidend ist, was er damit beim Coachee bewirkt. Deshalb greifen erfahrene (Vertriebs-)Business-Coaches im begründeten Einzelfall auch mal gezielt zu sogenannten paradoxen Interventionen, die darauf abzielen, Widerspruch zu provozieren und ein Durchbrechen gewohnter Reiz-Reaktions-Muster bzw. Denk- und Handlungsmuster zu bewirken.

So zum Beispiel wenn der Coachee sich erkennbar in einer Problemtrance befindet und alles nur noch negativ betrachtet, weshalb er sich auch dagegen sperrt, ernsthaft über neue, alternative Handlungsoptionen nachzudenken. Dabei lautet das übergeordnete Ziel des Business-Coaches jedoch, vorhandene emotionale Barrieren bei dem Coachee zu überwinden und so den Weg freizumachen für eine effektive und zielorientierte Weiterarbeit.

Business-Coaching: individuell oder im Team?

Solche Business-Coachings finden meist als Einzel-Coaching statt. Sie können jedoch auch als Teamcoaching (bis circa vier Personen) durchgeführt werden - entweder „sortenrein“, also nur mit Führungskräften im Vertrieb, oder interdisziplinär, sodass das Team zum Beispiel auch Führungskräfte aus anderen Bereichen umfasst, die in den Prozess der Leistungserbringung und Marktbearbeitung involviert sind.

Interessant und hilfreich können allerdings gerade auch bei solchen „Schwarzen Schwänen“ - also nicht bzw. nur sehr bedingt vorhersehbaren Ereignissen - wie den Zoll-Beschlüssen der Trump-Regierung (oder in der jüngeren Vergangenheit bei der Corona-Pandemie oder dem Ukraine-Krieg) auch Coachings mit Kleingruppen von Vertretern unterschiedlicher, nicht miteinander konkurrierender Unternehmen sein, damit mehr Perspektiven in die Problemanalyse und die Entwicklung tragfähiger Lösungen einfließen.

Peter Schreiber

Inhaber der B2B-Vertriebsberatung PETER SCHREIBER & PARTNER in Ilsfeld. Der Managementberater und Business-Coach unterstützt mit seinem aus erfahrenen Vertriebsmanagern und ehemaligen Einkaufschefs Unternehmen beim (Weiter-)Entwickeln ihrer Vertriebsstrategie und deren Umsetzung.
Weitere Informationen: www.schreiber-training.de

