

Journal

Schwertl & Partner
Beratergruppe Frankfurt



Jahrgang 1 Heft 1 Datum Januar 2009

Thema:

- **Neues von Schwertl & Partner**
- **Die Ressource Coaching ...**

Walter Schwertl, Frankfurt*

Unser Journal, konzipiert als *K3 Journal*, wird zukünftig als *Journal von Schwertl & Partner* fortgesetzt. Die Namensänderung alleine wäre noch kein Grund darüber zu schreiben. Wenn wir die bisherige Tradition brechen und Veränderungen des Unternehmens im Journal darstellen, so liegt dies vor allem in der Bedeutung unserer derzeitigen Veränderungen. Grundsätzlich wird es eine Ausnahme bleiben; *Inhalte, Konzepte* und *Qualitätsfragen* sind für uns wichtiger. Wir ziehen es vor, hinter den inhaltlichen Aussagen und deren Umsetzungen zu bleiben und nicht den notwendigen Diskurs durch Selbstdarstellungen zu ersetzen.

1. Von K3 Beratergruppe zu Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt

Es handelt sich hierbei nur um eine Namensänderung. Die Rechtsform, die Partner, die Mitarbeiter usw. haben sich nicht verändert. Es gibt auch keine internen Schaukämpfe (*Berater kämpfen gegen Berater*), über die wir berichten könnten. Es ist relativ profan: Kombinationen aus Buchstaben und Zahlen kann man in der deutschen Rechtssprechung juristisch nicht sichern lassen, man ist daher immer von Marken- oder Namensrechtsklagen bedroht. Juristische Attacken abzuwehren, d.h. Anwälte zu beschäftigen, ist für kein Beratungsunternehmen wirklich sinnvoll. Wir, d.h. die Mitarbeiter und Partner, liebten den Namen K3, er erinnerte uns immer an den wohl schwierigsten Berg der Welt, den Achttausender K2 (Bergsteigen ist bei uns sehr angesehen). Die Namensänderung war also nicht nur fröhlich. Wir haben allerdings viele positive Rückmeldungen und Zustimmung bekommen. Hierfür sei an dieser Stelle gedankt! Persönlich habe ich es immer geschätzt, im Dienste von K3 zu stehen, für qualitativ hochwertige Dienstleistungen zu sorgen und hohe Kundenzufriedenheit als Ziel zu haben. Meine Person sollte dabei nicht ins

Rampenlicht kommen. Jetzt ist der Name meiner Familie mit dem Namen des Unternehmens verwoben. Ich begreife dies als Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen und der Familie und werde versuchen, dem gerecht zu werden. Wir haben die Umfirmierung in sehr kurzer Zeit bewältigt. Sie war gut vorbereitet und wurde wie geplant am 1.11.08 vollzogen und bekannt gegeben. Unser Anwalt Dr. Christoph Schaaf von Schaaf, Trageser und Körner in Offenbach, kündigte während des K3 Forums 2008 einem sichtbar überraschten Publikum seine Kooperation mit K3 auf, um nach der notwendigen Kunstpause den Beginn der Zusammenarbeit mit Schwertl & Partner bekannt zu geben. Die Umfirmierung und das erste Schwertl & Partner Forum haben in vorbildlicher Weise vor allem Angelika Stozir und Teresa Maria Schwertl organisiert und verantwortet. Ich möchte die Damen daher kurz vorstellen.



Teresa Maria Schwertl begann bereits als elfjähriges Mädchen *in der Zeisselstrasse*, wie Vertraute uns häufig nennen, zu arbeiten. Für Briefmarken kleben, Frankiermaschinen waren noch unbekannt, gab es zusätzliches Taschengeld und das sonst durch die Eltern verweigerte Fast-Food. Nach ihrem BWL Studium mit Schwerpunkt Personalwesen, Sprachenstudium in Spanien und einer Coachingausbildung lernt sie jetzt die Dienstleistungen und das Management eines Beratungsunternehmens aus der Perspektive der Anbieter. Bereits neben dem Studium war sie für K3 eine wichtige Stütze und verantwortet

daher heute ihre Prozesse selbst. Man könnte auch formulieren: der Name verpflichtet. Aber eine solche Verkürzung würde der Eigenständigkeit von TMS (so ihr internes Kürzel) nicht gerecht werden. Wir freuen uns alle, sie bei Schwertl & Partner zu haben. Übrigens auch sie hat ihren ersten Viertausender bestiegen.



Angelika Stozir, seit März 2005 unsere Officemanagerin, hat, wir sind alle dankbar dafür, gute Nerven und ist ziemlich Stress resistent. Immer wieder muss sie die einzelnen Prozesse überschaubar halten und alle Coaches und Berater zu Terminen verpflichten und zur Einhaltung der notwendigen Verwaltungsschritte bewegen. Selbst Abgründe, die sich natürlich bei uns nie auftun(!), können ihrem Humor kaum etwas anhaben. Ihre Freundlichkeit und die Unterstützung, die wir erhalten, schafft einen Mehrwert der weit über das, was wir von einer Officemanagerin erwarten dürfen, hinausgeht. Ein kleines Beispiel: seit wir für unsere Geschäftsreisen eine Roadmap à la Stozir erhalten, haben sich unsere Reisen verändert. Wir verfügen über gültige Fahrkarten, Zieladressen, Zeitpläne, kennen unsere Meetings und wissen, wann wir wieder zu Hause sind. Niemand wundert sich, dass Ihr eigentlich zu kleines Büro längst zum sozialen Zentrum wurde.



Dr. Konrad Elsässer

Bewegt man sich innerhalb der diversen Aktivitäten des DBVC und anderer Meetings des

Businesscoaching, begegnet man ihm irgendwann. Meistens kennt man den Namen früher als die Person. Mit ihm ins Gespräch zu kommen, bedeutet auch, einem freien Geist mit viel Humor und schnellen präzisen Reaktionen zu begegnen. Unser erstes Zusammentreffen war ein gemeinsames Bewerbungsgespräch mit einem Kandidaten zur Aufnahme in den DBVC. Ich war von seinen Fragen und letztlich von der hohen Übereinstimmung in der Bewertung sehr angenehm überrascht. Wenn Berater qualitativ hochwertig zusammenarbeiten, ist dies immer eine sehr intensive Zusammenarbeit. Dies wird zunächst jeder begrüßen, aber es hat den Nachteil, dass die Gemeinsamkeiten schneller verbraucht werden und die Substanz des *gemeinsam sind wir stark* sich schneller pulverisiert. Dies war meine Vermutung, als ich erfuhr, dass Elsässer & Spreng am 31.12.08 ihr gemeinsames Unternehmen schließen. Im Herbst 2008 begannen Dr. Elsässer und ich, Gespräche über eine Zusammenarbeit zu führen. Seit 1.01.09 ist sein Büro bei Schwertl & Partner fest etabliert. Wir haben Seniorität dazu gewonnen. Dr. Staubach, Dr. Elsässer und ich haben vergleichbar hohe Ansprüche hinsichtlich Qualität von Beratungsleistungen und freuen uns auf die Zusammenarbeit.

Terminvormerkung Schwertl & Partner Forum 2009

Troubleshooting oder Management von Dissens - Was Organisationen aus Konflikten lernen sollten-

Termin: Samstag, 28. November 2009
Ort: ZeiBelstraße 11, 60318 Frankfurt
Anmeldungen limitiert.

Infos unter www.schwertl-partner.de

2. Die Verteilung der Ressource Coaching als Qualitätsmerkmal

Eine unpassende Metapher

Bestimmte Motorsportfahrzeuge müssen während des Rennens nachgetankt werden. Dies kostet wertvolle Zeit und so erfanden kluge Ingenieure die Druckbedankung. Dies bedeutet, das edle Rennbenzin fließt nicht mehr entsprechend seiner Viskosität in den

Tank, sondern wird mit Hochdruck hineingepresst. Damit verkürzt man die Zeit des Tankens ganz enorm und gewinnt als Rennfahrer wertvolle Sekunden.

Coaching wird häufig zu einem sehr späten Prozesszeitpunkt angefragt. Die eigenen Bordmittel sind verbraucht und vermeintlich gibt es nicht mehr genügend Zeit für die Eigenzeit eines qualitativ hochwertigen Coachingprozesses. In solch einer oder vergleichbaren Situation dürfte die Idee *viel Coaching* in kürzester Zeit *hilft viel*, also *psychologische Druckbetankung durch Coaching*, entstanden sein. Das Modell muss große Faszination ausgeübt haben, die Urheberrechte sind allerdings ungeklärt. Aber es wurde plötzlich auch im Bereich Coachingausbildung angesprochen. Drei Wochen in einer Finca auf Mallorca, Coachingausbildung mit Zertifikat und Sonne eingeschlossen, lautete das Angebot.¹ Was dem Rennaggregat, nämlich Druckbetankung, gut tut, muss auch dem zukünftigen Coach und seinen Kunden gut tun. Coaches und Kunden als hoch entwickelte Rennaggregate – ein aparter Gedanke oder?

SP Miniworkshop

Coaching – Eine Allzweckwaffe?

Termin: Montag, 16.02.2009
Zeit: 17:00-20:00 Uhr
Ort: ZeiBelstraße 11, 60318 Frankfurt
Referent: Dr. Konrad Elsässer, Dr. Walter Schwertl,

Infos unter www.schwertl-partner.de

Kunden sind keine Maschinen, sondern Systeme mit Eigenzeiten.

Diese Überschrift mag banal erscheinen, sie ist es aber nicht, wenn man beobachten lernte, wie häufig wir mit der Annahme operieren: *der Mensch ist eine Maschine*. Die Vorstellung, er sei mit der notwendigen Ingenieurskunst berechenbar – und damit manipulierbar, also auch für Druckbedankung geeignet, scheint unausrottbar. Ob in Ausbildung oder Coaching, an dieser Stelle sind die Prozesse vergleichbar. Beides braucht Zeit zur Verarbeitung, zur Nachfrage und zur Nach-

¹ Der DBVC positionierte sich zu Gunsten von Qualität durch die Mindestdauer der Ausbildung von einem Jahr gegen solche Modelle.

steuerung! Der Coachingkunde benötigt die Zeit, um die im Reflexionsprozess gewonnenen Erkenntnisse für sich systemspezifisch umzusetzen, und der Ausbildungsteilnehmer muss all das Erarbeitete für sich handhabbar formen. Dies führt zu Irritationen, zu Rückfragen, zu Erkenntnissen, zu Lernplateaus und deren Überwindung usw. Der gemeinsame Prozess wird nämlich in Co-Produktion gestaltet (Staubach 2007), Elsässer (2008) spricht von Maß nehmen. Hinter all dem steht ein Verbrauch an Zeit, also eine zeitliche Wegstrecke. Coaching oder Coachingausbildung graben sich unterschiedlich schnell oder langsam ein und hinterlassen in den sichtbaren Kompetenzen der Personen ihre Spuren (*Ich bin gelassener – ich probiere andere Fragen aus.*).

Nachhaltiges Lernen, d.h. dauerhafte und wirksame Veränderungen, benötigen sorgfältige Prozessgestaltungen, Feedbackschleifen und Anderes mehr, nur keine Druckbetankung. Die Coaching Tankwarte mögen es mir nachsehen.

Systemische Coachingausbildung

- 13-teilige Seminarreihe
- DBVC akkreditiert und SG zertifiziert
- Start: 23.10.2009
- Veranstaltungsort: Frankfurt
- Leiter: Dr. Walter Schwertl

Infos unter www.schwertl-partner.de

Auftragsklärung – Bearbeitung der Themen – Sicherung der Lösungsansätze

Coaching ist eine durch Zeit und Finanzen begrenzte Ressource. Dies bedeutet zunächst, sie steht nicht unbegrenzt zur Verfügung. Wir tun also gut daran, die gewährten Mittel sorgfältig zu verteilen. Für uns hat sich die folgende Unterteilung des Prozesses als sehr hilfreich erwiesen: *Auftragsklärung, Reflexion der Themen und Sicherung der Nachhaltigkeit* für den Transfer in die berufliche Praxis. Eine vergleichbare Analogie findet sich in Beratungsformaten wie Workshops und Seminaren. Auch dort hat sich die Drittelung des Prozesses als die beste Strukturierung erwiesen. Trotzdem bleiben diese Prozesse zu oft auf halber Strecke *stecken*. Den möglichen Auftrag im Fokus, wird nicht ausreichend geprüft, ob die Anliegen zueinander passen oder Dienstleister und Kunde wirklich dasselbe meinen, wenn sie sich scheinbar einig sind. Mehr als fünfzig Prozent aller Prob-

leme haben im ersten Drittel ihren Anfang. Nach der Auftragsklärung richtet sich die Aufmerksamkeit oft ausschließlich auf die Bearbeitung der Inhalte. Definierende Kontexte werden kaum beachtet. Psychologischer Dauerbeschuss (möglichst nur in Bildchen für Leseunwillige) erzeugt schwungvolle Aufbruchstimmung und alle wärmen sich am Strohfeder des *New Spirit*. Unbemerkt gehen die Ressourcen zur Neige und die Umsetzung kann dann leider nicht mehr Teil des Prozesses sein. Der Ausnahmezustand ist vorbei und der unveränderte Alltag ist wieder Herr des Geschehens. Coaching ist dann nicht der Start zu einer langfristig mit Nachhaltigkeit angelegten Entwicklung, sondern ein kurzes Strohfeder. Angetreten mit großen Versprechen und Hoffnungen, bleiben Ernüchterung oder Enttäuschung: *Coaching hat auch nicht geholfen*. Die Lösung besteht darin, die Effektivität durch deutlich andere Prioritäten zu steigern!

Die Metapher des Höhen - Bergsteigens soll hier behilflich sein. 80% aller Bergunfälle ereignen sich *nach* dem Erreichen des Gipfels. Erfahrene Bergführer wissen, dass sie von ihren Kunden mehr als 50% an Energie reserven für den Rückweg sicher zu stellen haben. Das heißt mit anderen Worten: Ziel ist nicht der Gipfel, sondern die erfolgreiche Heimkehr ins Basecamp. Wer mit letzter Kraft den Gipfel erreicht, hat noch keinen Grund sich zu freuen! Für den Coachingprozess bedeutet das: nicht die kurzfristige Begeisterung, sondern die langfristig angelegte Umsetzung im beruflichen Feld ist das Ziel der *Beratungs-Tour*. Hierbei gilt es ein kaum beachtetes Spezifikum von Beratungsleistung zu berücksichtigen. Die Wirkung von Coaching stellt sich oft mit erheblicher zeitlicher Verzögerung ein.

Die Inkubationszeit von Coaching folgt einer individuellen, nicht zu berechnenden Logik menschlicher Entwicklung: Wirkung entsteht in einer individuellen Eigenzeit; Menschen funktionieren nicht wie Rennwagen bei Druckbetankung. Kunden benötigen zur Überwindung diese Inkubationszeit, dieses aufzubauen und zu entwickeln ist ein wichtiger Teil von Coachingkompetenz.

Um im Coachingprozess Erfolg beurteilen zu können, bedarf es daher einer zeitverzögerten Transfersicherung und Evaluation. Die Formel lautet demzufolge: *30% Anliegen-Auftragsklärung - 40% Fokussierung der Themen - 30% Organisation der Nachhaltigkeit, verbunden mit zeitverzögerter Evaluation der Wirkung*.

Die Transfersicherung beginnt mit der Themenbearbeitung, geht aber zeitlich darüber weit hinaus. Der Kunde ist nicht das Problem, sondern gerne Träger der Veränderung, wenn ihm Zeit durch eine passende Prozessstaktung eingeräumt wird. Nur unter Berücksichtigung dieser Kriterien kann Coaching als Beratungsformat sein Potential sichtbar machen!

Coachingprozesse, die im täglichen Handeln des Kunden nicht ausreichend Verankerung finden, bleiben ohne Wirkung. Sie verpuffen. Auftragsklärung und Organisation der Nachhaltigkeit sind daher zwei wesentliche Qualitätsparameter in Coachingprozessen.

Literaturangaben:

Elsässer, K. (2008). Ein Coach nimmt Maß. Axel Dielmann Verlag, Frankfurt.

Schwertl, W. (2009). Business-Coaching. Der Coach als Mountain Guide und Hofnarr. VS Verlag, Wiesbaden.

Staubach, M. L. (2007). Relationiertes Expertentum: Qualifizierung von Organisationsberatern mit Fokus Co-Produktion von Beratung, Vdm Verlag.

* Walter Schwertl, Dr.phil., Dipl. Psych, geschäftsführender Partner von Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt (vormals K3 Beratergruppe Frankfurt), Senior Coach DBVC, Arbeitsschwerpunkte: Berater für interne Kommunikation von Organisationen, Familienunternehmen, Coach, Autor zahlreicher Publikationen.

Partner für kommunikative Exzellenz

Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt
Zeibelstraße 11
60318 Frankfurt

Telefon: 069/9055999-0
E-Mail: office@schwertl-partner.de
Homepage: www.schwertl-partner.de