

## Fallbeispiel 1

Kunde: Herr GF, Geschäftsführer und Gründer des Unternehmens

Branche: Softwareentwicklung

Mitarbeiter\*innen: Plan 32, aktuell 24

Gründung: 2015 mit zwei Personen

Herr GF erzählt kurz die Geschichte des Unternehmens, spricht über das Wachstum und die derzeitige Organisationsstruktur. Aktuell sind von den 32 Stellen, 6 unbesetzt.

Das Unternehmen hat laut Herrn GF 5 Teams, Marketing, Kundensupport, Sales und drei Entwicklerteams.

*(Hinweis – der Text ist nicht gegendert, weil auch Herr GF nicht gendert)*

Auf der Führungsebene ist neben

**Herrn GF als CEO** (Geschäftsführung) noch

**Frau Kolb als COO** (Chief Operation Officer) zuständig laut Herrn GF für „alles, was mit Personal, Abrechnung, Office Management zu tun hat und wofür die anderen Teams nicht zuständig sind.“

Als **CTO (Chief Technical Officer)** ist **Herr Devi** zuständig für das Development (Softwareentwicklung). Er ist einer der Mitarbeiter, die am längsten im Unternehmen sind und ist, wie Herr GF auch, selbst Softwareentwickler.

Das **Marketing** arbeitet für alle drei Produkte übergreifend.

Das **Support Team** (Kundenbetreuung online u. per Telefon) arbeitet ebenfalls für alle Produkte, wobei innerhalb des Teams unterschiedliche Personen für unterschiedliche Produkte zuständig sind.

Das **Sales Team** arbeitet ebenfalls übergreifend und wird derzeit von Herrn GF geleitet, da die Stelle des **Vertriebsleiters** noch nicht nachbesetzt werden konnte.

- Nachdem Sie diesen Absatz gelesen haben, was sind Ihre ersten Assoziationen, Gedanken und Überlegungen? Welches Bild haben Sie vor Augen?
- Schreiben Sie diese auf bzw. zeichnen Sie auf, was Sie vor Augen haben und legen Sie die Notizen beiseite. Bitte tun Sie das, bevor Sie weiterlesen!

Versuchen Sie nun, mit neuem, frischem Ohr zuzuhören, bzw. weiterzulesen:

**Laut Herrn GF gibt es derzeit folgendes Problem:**

Das Klima habe sich irgendwie verändert, er fühle sich komplett überarbeitet und für alles im Unternehmen zuständig. In den wöchentlichen Teamleitungsbesprechungen werden operative Entscheidungen besprochen, in die er eigentlich nicht mehr involviert sein wolle. Allerdings passieren viele Dinge einfach nicht, wenn er nicht dabei war oder sie nicht immer wieder einfordert.

Im Prinzip habe er das Gefühl, ständig Aufgaben zu verteilen, hinterher zu arbeiten und sich unbeliebt zu machen, er verstehe nicht, warum seine Teamleiter\*innen keine Verantwortung übernehmen wollen. Er würde sie in jedem Gespräch dazu ermächtigen und ihnen vermitteln, dass sie mehr Entscheidungen selbst treffen sollten. Manche tun das, aber eigentlich werden die Entscheidungen immer nochmal mit ihm besprochen, obwohl er der Ansicht war, dass diese längst getroffen hätten werden können. Am Ende träfe er sie dann selbst, „weil sonst kommen sie das nächste Mal wieder und es ist nix weitergegangen.“ Die Mitarbeiter\*innen sagen, dass das Klima immer kälter würde, er nicht greifbar wäre und sie sich nicht informiert fühlten. Und das obwohl er in jedem Meeting dabei ist und immer als Ansprechperson zur Verfügung stünde, das kommuniziere er auch immer wieder.

- An welcher Stelle des Gesprächsverlaufs nach Kersting befindet sich das Gespräch Ihrer Ansicht nach hier?
- Haben Sie an der Stelle Hypothesen? Bitte schreiben Sie diese auf.

## Weiter geht's...

Auf die Frage, was denn sein Ziel wäre antwortet er: „Ich will mich mehr rausnehmen, wieder Zeit haben über neue Entwicklungen und Produkte nachzudenken und nicht jede Entscheidung treffen müssen. Die Führungskräfte sollen Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen. Und was mir noch wichtig ist – die Mitarbeiter sollen sich wohl fühlen, sie sollen gerne zur Arbeit kommen und ja natürlich stört es mich, dass sie sagen, dass das Klima nicht gut ist. Aber andererseits, es ist halt ein Unternehmen und da muss man halt auch irgendwie seine Arbeit machen, oder?“

- Haben Sie an der Stelle weitere Hypothesen? Schreiben Sie sie auf.
- An welcher Stelle des Gesprächsverlaufs (nach Kersting) ist die Situation hier angelangt und was wäre Ihr nächster Schritt als Coach?
- Wie würden Sie hier weiter vorgehen?
- Welche Fragen würden Sie stellen?