

Abschlussarbeiten

***Reihe Training · Coaching ·
Organisationsentwicklung***

Stephan Lützenkirchen

**Wie wirkt sich systemisches Coaching
auf Mitarbeitende im Vertrieb aus?**

**unisono institut verlag
ulm · berlin**

Impressum

© unisono institut verlag, ulm · berlin
1. Auflage Dezember 2020
ISBN eBook 978-3-948872-11-3

Satz / Layout: Peter Schust
Erscheinungsort: Ulm

unisono institut verlag
Gudrun Jürß und Peter Schust GbR
Stuifenweg 23 · 89075 Ulm · www.unisono-institut.com/verlag

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

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

Stephan Lützenkirchen



Stephan Lützenkirchen ist Unternehmensberater und verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung im Vertriebs- und Top-Management. Er war 10 Jahre verantwortlich für den nationalen B2B-Vertrieb einer international bekannten Marke der Automobil-Branche. In dieser Zeit baute er erfolgreich neue Geschäftsfelder auf und entwickelte wirksame Methoden der Händleraktivierung sowie zur nachhaltigen Kundenansprache und -bindung.

Für einen internationalen Konzern setzte er neue Impulse in der Rekrutierung und Qualifizierung von Führungskräften. Er konzeptionierte ein praxisnahes Trainee-Programm für den Führungsnachwuchs und förderte als Trainer den Kompetenzaufbau auf allen Führungsebenen.

Integrität und Kommunikation sind für ihn die Schlüssel für erfolgreiches unternehmerisches Handeln – insbesondere in Ausnahmesituationen. Als Direktor Kommunikation begleitete er in einem Konzern verantwortlich verschiedene Merger und Restrukturierungen sowie Krisen. Die durch die Digitalisierung ausgelösten Veränderungen im Mediengeschäft nutzte er für den Aufbau einer neuen Struktur und Modernisierung der internen und externen Unternehmenskommunikation.

Er gehört zu den Gründern von ViveLaCar und unterstützt das Start-Up aktiv u.a. in der Kommunikation.

Stephan Lützenkirchen

www.pfefferminds.com

Die nachfolgende Transferarbeit wurde im Rahmen der Ausbildung zum/zur Competence Trainer/in bzw. Competence Coach bei Competence on Top (vgl. letzte Seiten) angefertigt.

Wie wirkt sich systemisches Coaching auf Mitarbeitende im Vertrieb aus?

**Ausarbeitung
für den
zertifizierten Competence-Coach (SHB)**

**vorgelegt von
Stephan Lützenkirchen**

**am 13. Dezember 2019
für die Steinbeis-Hochschule Berlin**

Ausbildung: Systemischer Coach Advanced
Institut: Competence on Top
Prüfungsdatum: 14. Februar 2019
Prüferin: Manuela Dollinger

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	3
1.1	PROBLEMSTELLUNG	3
1.2	ZIELSETZUNG	4
1.3	GRUNDLAGE UND AUFBAU DER BETRACHTUNG	4
2	WISSENSCHAFTLICHE BETRACHTUNG	4
2.1	DEFINITION, ENTWICKLUNG UND ABGRENZUNG	5
2.2	DIE AKTEURE UND IHR VERHÄLTNIS ZUEINANDER	7
2.2.1	<i>Der Coach</i>	7
2.2.2	<i>Der Klient/die Klienten</i>	8
3	SYSTEMISCHES COACHING	9
3.1	KONSTRUKTIVISMUS	10
3.2	SYSTEMISCHE FRAGEN	10
3.3	MEHRSTUFIGE SYSTEMISCHE INTERVENTION	13
3.3.1	<i>Die „Tür-Frage“</i>	13
3.3.2	<i>Die „Wunder-Frage“</i>	13
3.3.3	<i>Das „K.R.A.F.T.-Modell“</i>	14
3.3.4	<i>Der „Ressourcen-Transformator“</i>	14
3.3.5	<i>Die „Disney-Strategie“</i>	14
3.3.6	<i>Der „New-Solutions-Generator“ (NSG)</i>	14
3.3.7	<i>Das „7-Ebenen-Modell“</i>	15
4	PRAXISBETRACHTUNGEN	15
4.1	RAHMENBEDINGUNGEN UND DARSTELLUNG	16
4.2	PRAXISBEISPIELE	16
	*ALLE NAMEN GEÄNDERT	24
4.3	VERGLEICH UND ERKENNTNISSE	24
5	FAZIT	25
5.1	MEIN PERSÖNLICHES FAZIT	26
5.2	GESAMTFAZIT	26
6	QUELLEN UND LITERATURNACHWEISE	28
	EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG	29

Hinweise

Im Sinne einer leichteren Lesbarkeit wird in dieser Ausarbeitung auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne einer Gleichbehandlung aller Geschlechter.

Zudem sind weitere Konventionen zu beachten: Unisex-Schreibweise von „Coach“; Genitiv Singular: „Coachs“, Nominativ Plural: „Coaches“; Zusammenschreibung mit Bindestrich (z.B. „Einzel-Coaching“).

Statt des zum Teil üblichen Begriffs „Coachee“ wird der Begriff „Klient“ verwendet, welcher in der Übersetzung „Auftraggeber“ eher Augenhöhe signalisiert.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Unser Wirtschaftssystem ist auf Wachstum ausgelegt. Angesichts von gesättigten Märkten führt dies bei vielen Herstellern bzw. Händlern von Industrie- und Konsumgütern sowie Anbietern von Dienstleistungen aller Art zu einem erheblichen Vertriebsdruck. Die Prognosen und Ziele der Unternehmen sind in einem hohen Maß vom (kurzfristigen) Streben nach „Shareholder-Value“ geprägt und werden über die zum Teil mehrstufigen Vertriebsmanagement-Ebenen auf die operativ Mitarbeitenden im Vertrieb in den Geschäften, Callcentern und im Außendienst übertragen.

Zur Unterstützung und Motivation der Mitarbeitenden nutzen die Unternehmen ein breites Spektrum an Werkzeugen:

- Die Entlohnung erfolgt sehr oft mit Leistungsanreizen,
- die individuellen und kollektiven Ansprachen und Führungen der Mitarbeitenden folgen den in Vertriebsorganisationen üblichen Ritualen mit Hebeln zur Mobilisierung (Kick-Offs, Daily Calls, Customer Management Systeme, Mystery-Shopping, etc.),
- die Schulungen sehen einen hohen Anteil an methodischen Trainings vor (Wie wird Druck auf Interessenten und Kunden erzeugt?),
- das Monitoring der Leistung erfolgt permanent, feinmaschig und mit ausgeklügelten Analysen, Reportings und Visualisierungen,
- die Behandlung von „Performern“ sowie „Low- bzw. Non-Performern“ ist so angelegt, dass jeweils eine Wirkungsübertragung auf die Mitarbeitenden erzielt wird.

Für viele Mitarbeitende in Vertriebsorganisationen ist dies ein gelebter Alltag und zum Teil auch das von ihnen präferierte Milieu – Vertriebsmensch schätzen den Wettbewerb und die hohe Anerkennung bei Erfolgen.

Gleichzeitig bleiben die Mitarbeitenden im Vertrieb von den allgemeinen und bekannten Veränderungen der Arbeitswelt (permanente Erreichbarkeit, hoher und weiter steigender Zeit-, Arbeits- und Leistungsdruck, als unrealistische wahrgenommene Zielvorgaben, hohe Informations- und Qualifizierungserwartungen, etc.) nicht verschont – im Gegenteil.

Hört man sich bei den Menschen im Vertrieb sowie Personalverantwortlichen um, dann ergibt sich eine eindeutige Tendenz: Die von mir zufällig und nicht repräsentativ ausgewählten Menschen mit Vertriebsberufen – verschiedene Hierarchieebenen und unterschiedliche Branchen/Funktionen – beschreiben alle eine (zum Teil deutlich) negative Entwicklung bei Ihrer Tätigkeit, welche sie vor persönliche Herausforderungen und Fragen stellt. Dabei werden die zuvor genannten Veränderungen mehr oder weniger gleichlautend angeführt.

Die Antworten der ebenfalls zufällig und nicht repräsentativ ausgewählten Personalverantwortlichen bestätigen das Bild: Die Unternehmen stehen offenbar vor der Herausforderung, geeignetes Personal für Vertriebsjobs zu finden und dieses langfristig zu binden. Den oft aufwendigen Anwerbungen und komplexen Ausbildungen mit erheblichen Kosten stehen eine zu hohe Anzahl an Job-Abbrechern sowie überdurchschnittlich viele Ausfalltage infolge von (auch längeren) Erkrankungen und eine insgesamt als schlecht wahrgenommene Motivation gegenüber.

Aussagefähige Statistiken oder spezifische wissenschaftliche Betrachtungen gibt es hierzu nicht. Und dennoch stellt sich die Frage, inwiefern durch den Einsatz von systemischem Coaching eine Verbesserung der Situation erreicht werden kann. Nicht zuletzt auch deshalb, weil sich systemisches Coaching bei den zufällig ausgewählten Unternehmen für die Personalentwicklung bisher nicht genutzt wird.

1.2 Zielsetzung

Vor dem Hintergrund dieser Problematik stellt die Ausarbeitung das systemische Coaching als Mittel der Personalentwicklung in Vertriebsberufen in den Fokus. Konkret lautet die Fragestellung: „Wie wirkt sich systemisches Coaching auf Mitarbeitende im Vertrieb aus?“

1.3 Grundlage und Aufbau der Betrachtung

Die Betrachtung basiert auf meiner langjährigen Vertriebs- und Management-Erfahrung im Automobilgeschäft sowie auf wissenschaftliche Grundlagen zum systemischen Coaching. Zudem berücksichtige ich konkrete Coaching-Fallbeispiele von Menschen mit Vertriebspositionen.

Die Arbeit besteht neben der Einleitung und dem Fazit aus drei Kapiteln:

Im Kapitel „Wissenschaftliche Betrachtung“ werden Begriffe geklärt, die historische Entwicklung des Coachings sowie die Akteure betrachtet.

Das Kapitel „Systemisches Coaching“ wendet sich dieser besonderen Form zu und zeigt die Grundlagen sowie das Vorgehen mit einem Schwerpunkt auf „Systemische Fragen“ und die „mehrstufige systemische Intervention“ auf.

Eine Betrachtung von konkreten Praxisbeispielen im Kapitel 4 bildet eine weitere Grundlage für das abschließende Fazit.

2 Wissenschaftliche Betrachtung

Das Thema dieser Ausarbeitung („Wie wirkt sich systemisches Coaching auf Mitarbeitende im Vertrieb aus?“) war bisher nicht explizit Gegenstand von wissenschaftlichen Betrachtungen. Vielmehr bietet die Wissenschaft hinreichend

Material und Erkenntnisse für eine chronologische Betrachtung der Entwicklung sowie Coaching-Umsetzung, eine sorgfältige Klärung der Begriffe sowie eine Abgrenzung zu anderen Formaten der Personalentwicklung.

2.1 Definition, Entwicklung und Abgrenzung

Coaching (engl. = „Unterstützung“ bzw. „Nachhilfe“) steht als Sammelbegriff für unterschiedliche Methoden der – im weitesten Sinne – Begleitung. Eine allgemeingültige Definition gibt es nicht. Der Begriff Coach wurde bereits im 19. Jahrhundert an Universitäten im angloamerikanischen Raum für Personen verwendet, die Studenten auf Prüfungen und sportliche Wettbewerbe vorbereitet haben¹. Dazu passt auch die von Thomas Webers² verwendete Analogie: Coach (engl.) bedeutet übersetzt Kutsche und diese bietet dem Fahrgast einen geschützten Raum für eine Reise. Der Kutscher hat die Fähigkeit, die Kutsche zu navigieren und ist ortskundig, er fährt den Fahrgast von A nach B.

Populär wurde das Coaching durch seine Bedeutung im Hochleistungssport. In den 1970er-Jahren wurde Coaching in den USA als entwicklungsorientiertes Führen von Mitarbeitern durch den Vorgesetzten aus dem Sportbereich als Business-Coaching in Organisationen transferiert. In Deutschland wird Coaching seit Mitte der 1980er-Jahre angeboten³.

Coaching ist ein geplanter Prozess, der sich über mehrere Stunden und Sitzungen erstreckt und eine Gesamtdauer von einigen Wochen, Monaten bis zu mehreren Jahren umfassen kann. Ein wichtiges Prinzip ist eine strikte Vertraulichkeit der Inhalte der Gespräche. Zusammenfassend definiert Rauen: „Coaching ist ein interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess“⁴. Kennzeichen des Coachings ist die „individuelle Beratung auf der Prozessebene, d. h., der Coach begleitet bei der Entwicklung eigener Lösungen. Ausgenommen sind dabei Anliegen, die mit psychischen Störungen verbunden sind“. Um Coaching von anderen personenzentrierten Formen der Beratung abzugrenzen, verweist Greif⁵ auf die „systematische Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexionen sowie Beratung zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung.“ Ausgenommen werden auch in dieser Definition die Beratung und Psychotherapie psychologischer Störungen. Unter „Beratung“ wird dabei ein Problemlöseprozess verstanden, welcher „die Eigenbemühungen der Ratsuchenden unterstützt“ und seine eigenständigen Bewältigungskompetenzen verbessert, also eine Hilfe zur Selbsthilfe.

¹ Annette Höing, „Coaching – ein neues Arbeitsfeld für Diplom Pädagogen“ (2004, S. 126)

² Thomas Webers, „Systemisches Coaching“ (2015, S. 2)

³ Christoph Bohne et al, „Blended Coaching als Instrument der Personalentwicklung“ (2014, S. 23)

⁴ Christopher Rauen, „Handbuch Coaching“ (2005, S. 113)

⁵ Siegfried Greif, „Coaching als ergebnisorientierte Selbstreflexion“ (2008, S. 72 ff)



Über das Ausbildungsinstitut Competence on Top

Diese Arbeit wurde im Rahmen der Premium-Ausbildung zum [Competence-Coach](#) bzw. zum/zur [Competence-Trainer](#)*in bei Competence on Top erstellt.

[Competence on Top](#) ist ein seit 2002 erfolgreich etabliertes **Ausbildungsinstitut** für Trainer*innen, Coaches und Organisationsentwickler*innen.

Die von Stiftung Warentest mehrfach ausgezeichneten Module, die sogenannten [Kompakt-Ausbildungen](#), finden deutschlandweit statt. Seit neuestem stehen auch Online-Formate zur Verfügung.

Alle [Premium-Ausbildungen](#) setzen sich aus verbindlichen und frei wählbaren kompakten Ausbildungsmodulen zusammen. Die Wahlmodule ermöglichen so eine **individuelle und flexible Ausbildungsgestaltung**.

Gemeinsam mit der Steinbeis+Akademie ist der Abschluss **Diploma of Advanced Studies** als Competence-Coach, Competence-Trainer*in und Organizational Transformation Coach ([Organisationsentwickler](#)*in) möglich.

Diese Zertifizierung ermöglicht es den Absolvent*innen, sich am Markt deutlich abzuheben, sei es als Selbständige*r oder als Angestellte*r. Hinzu kommt die Möglichkeit, die eigene Transferarbeit zu veröffentlichen – und, ganz im Sinne von Competence on Top, "gemeinsam Erfolgsgeschichten zu schreiben".

Competence on Top GmbH

Am Rain 4

86420 Diedorf

Fon +49 821 / 21700870

contact@competenceontop.com

www.competenceontop.com

Abschlussarbeiten

Reihe Training · Coaching · Organisationsentwicklung

- *Dr. Thomas Keppler: Theoretische Inhalte professioneller Trainingskonzepte und Betrachtung eines Beispieltrainings aus der Unternehmenspraxis – Eruierung von Kompetenzen erfolgreicher Trainerinnen und Trainer*
(ISBN: 978-3-948872-07-6)
- *Stephan Lützenkirchen: Was ist eine gute Auftragsklärung für erfolgreiche Trainerinnen und Trainer?*
(ISBN: 978-3-948872-08-3)
- *Carolin Giesemann: Wie lässt sich der Lerntransfer vor, während und nach einem Training steigern?*
(ISBN: 978-3-948872-09-0)
- *Dr. Thomas Keppler: Die Führungskraft als Coach – Chancen und Grenzen* (ISBN: 978-3-948872-10-6)
- *Stephan Lützenkirchen: Wie wirkt sich systemisches Coaching auf Mitarbeitende im Vertrieb aus?*
- Weitere Abschlussarbeiten folgen

ISBN 978-3-948872-11-3



www.unisono-institut.com/verlag