

01

Interview im Mai 2009

TALK EX

Frank Schneegans, Management Berater & Coach

Ein Gespräch über seine berufliche Tätigkeit, Denkweisen und Hintergründe

TALK 01

Ein Gespräch mit Frank Schneegans, Mai 2009



MK Herr Schneegans, was hat sich für Sie in den letzten Jahren verändert?

FS Ich glaube, ich habe als Coach ganz bewusst wieder den Weg hin zum gefühlsgeprägten Menschen gefunden, sehe ihn heute nicht mehr als Datensammler und Faktenträger. Ich weiß, wenn ich mit einem Kunden arbeite, dass er einerseits Fachwissen, also Kompetenz besitzt, die er sich intellektuell angeeignet hat und mit der er seinen Job macht. Ich erkenne aber auch Dinge, die er selber noch gar nicht wahrnimmt. Ich glaube, das gelingt mir, weil ich schon immer ein besonderes Gespür hatte.

MK Schon in Ihrer Ausbildung?

FS Natürlich war das BWL-Studium eher zahlenlastig, vor allem auch Marketing bei Prof. Bruhn. Dort wurde gefragt, wie viele Minuten jemand mit dieser und jener Tätigkeit verbringt, mit diesem und jenem Aufgabenblock. Das wurde dann systematisiert, strukturiert, in ein großes Gebilde gegossen und man hatte das Unternehmen oder die Abteilung im Überblick. Das war mir immer schon suspekt. Die Ausbildung an der European Business School war auch eher strategisch ausgerichtet, statt sich an psychologischen und soziologischen Parametern zu orientieren. Aber den Menschen nur als Funktionsträger zu sehen, das konnte ich schon damals nicht.

MK Aber Ihre Kunden sind doch Führungskräfte? Helfen Sie denn nicht genau dabei, diese Funktion besser zu erfüllen?

FS Ich glaube, wenn ein Verantwortungsträger seinen Job ordentlich machen soll und er mit seinem Gefühlsleben nicht sorgsam umgeht, dann kann er seine PS gar nicht entfalten. Das ist, als ob man eine ganze Dimension aus seinem Leben versucht auszublenden und wer das tut, scheitert. Heute kann ich über dieses Thema mit sehr rationalen Menschen deutlich reden und kann sie sogar soweit bringen, dass sie sich an Themen heranwagen, die Ihnen bisher nicht bewußt waren. Ich helfe dann, einen besseren Umgang mit zu finden, so dass Sie eine enorme Kraft daraus entfalten können.

MK Das meinen Sie mit »Aufspüren, Benennen, Fördern«?

FS Heute habe ich ein Auge auf die Entwicklung und die Prozesse, die Visionen Wirklichkeit werden lassen. Und das was ich eben ansprach, nutze ich für meine Arbeit als Coach noch viel stärker. Das heißt, meine Sensoren haben eine sehr starke »emotionale Mustererkennung«.

MK Was ist das?

FS Das ist dieses Intuitive, das Aufspüren, in einer Komplexität von Daten, Fakten, Hintergründen... so, wie eine Trüffelsau...

MK Trüffelsau?

FS Das hat vor einem Jahr mal ein Kunde zu mir gesagt, der ohne einen genau bekannten Grund einen Termin gebucht hatte. Der sagte nach zweieinhalb Stunden zu mir, als im Gespräch schon eine Menge passiert war: »also dafür, dass heute morgen eigentlich nichts angesagt war, waren Sie wieder eine echte Trüffelsau im Finden der Themen.« Ich glaube, das zeichnet mich aus. Ich lasse mich durch eine intuitive Vorgehensweise lenken, vertraue darauf, dass ich die entscheidenden Punkte wahrnehme. Mein Gespür sagt mir: hier passiert gerade etwas.

MK Das klingt ja so, als ob man Angst vor Ihnen haben sollte... Ein Coach, der seinen Gesprächspartner so genau genau durchleuchtet, das ist ja fast unangenehm.

FS Die meisten Kunden haben Vertrauen zu mir. Warum

» Hier kommt mir zugute, dass ich jahrelang selber in Beratungsunternehmen unterwegs war und weiß, wie komplex Managementaufgaben sind. «

arbeiten wir denn zusammen? Doch um möglichst zügig an die Themen zu kommen, an denen es wirklich hängt. Also dorthin wo die Veränderungen, die erreicht werden sollen, am effektivsten zu bewerkstelligen sind. Im Normalfall ist es so, dass zwar ein scheinbar wichtiges Thema auf dem Tisch liegt, aber der Weg zur Lösung dazu – oder was die eigentlichen Ursachen sind – liegt eher im unbewussten Bereich. Und dafür braucht man eine »Trüffelsau«.

MK Und wenn man Themen auf diese Weise anpackt, sind sie nachhaltiger bearbeitet, weil man die Ursache des Problems im Fokus hat und nicht das Symptom?

FS Genau. Man geht in eine tiefere Schicht und wenn meine Kunden sich darauf einlassen, werden sie nicht nur das eine Problem bewältigen, das gerade anliegt, sondern im Normalfall eine Kette von anderen Fragestellungen gleichzeitig mit auflösen.

MK Und das wiederum nützt dem gesamten Unternehmen. Denn letztendlich – reden wir Klartext – geht es bei jedem Coaching doch um den wirtschaftlichen Erfolg.

FS Genau so ist es. Hier kommt mir zugute, dass ich jahrelang selber in Beratungsunternehmen unterwegs war und weiß, wie komplex Managementaufgaben sind. Ich habe vertriebliches Know-How und man weiß von mir, dass ich diesen bunten Strauß der verschiedenen Kompetenzbereiche mitbringe. Nehmen wir den Fall von heute morgen: da ruft ein Geschäftsführer an, für den gerade wegen einer Belastungssituation oben und unten gleich aussieht. Es geht einfach alles durcheinander und es passieren Dinge, die er im Moment meint, nicht zu überblicken. Da braucht er einen Lotsen im Sturm und vertraut einfach auf meinen Blick von außen.

MK Das heißt, diese Coachings können auch sehr kompakt sein? Wir reden nicht grundsätzlich über stundenlange Sitzungen, sondern auch über ad hoc Problemlösungen?

FS In einigen Fällen ist es tatsächlich so, dass Telefonate fünf oder zehn Minuten dauern und genau in diesen paar Minuten passiert etwas, das dann die nächsten zwei bis drei Tage bei meinem Kunden etwas in Bewegung bringt.

Das sind diese wunderbaren Situationen. Allerdings kennt man sich dann meist schon eine gewisse Zeit und hat schon öfter zusammen gearbeitet. Durch meine Vorkenntnisse habe ich da natürlich die Möglichkeit, Prozesse mit gezielten Fragen zu unterstützen. Dann muss man nicht bei Adam und Eva anfangen und kann innerhalb von drei, vier oder fünf Minuten Dinge klären. Es macht mir eigentlich am meisten Spaß, wenn ich am Puls der Zeit bin.

MK Lohnt sich ein regelmässiges Coaching denn grundsätzlich für jede Führungskraft?

FS Ein typischer Vorgesetzter bezieht sich auf den Fachinhalt dessen, was zu tun ist und die wenigsten sind darin trainiert, das emotionale Verhalten und die Prozesse, wie Menschen auf etwas reagieren, genau zu beobachten. Selbst wenn das der Vorgesetzte hin und wieder kann, ist er oft genug nicht der Richtige, der das bei seinem Mitarbeiter wirklich in voller Offenheit vorschlagen und erfolgreich anbringen kann. Er ist ja letztendlich derjenige, der über Wohl und Wehe der Karriere entscheidet und bei aller Fürsorgepflicht sind das Dinge, die sich zwangsläufig beißen und in die Quere kommen.

MK Und genau dazu braucht man dann einen Coach? Als Vermittler?

FS Wenn jemand sich offen zu seiner gerade vorherrschenden Gefühlslage oder seiner Lebenswelt äußern soll, muss er auch seine Schwächen benennen können und das ist einem Vorgesetzten gegenüber nicht immer schlau. Bei einem Coach würde man sagen: »Ich kann das einfach nicht, was mach` ich jetzt?« und der würde vielleicht antworten: »Das sieht doch gar nicht so schlecht aus, da haben wir doch `mal andere Ansätze.« Der Vorgesetzte hätte vielleicht so reagiert: »Wie? Sie kriegen so was nicht hin? Da haben wir jetzt aber ein Problem.« Das ist leider die Kultur, die wir heute noch sehr weit verbreitet erleben. Schneegans Management Coaching hat genau an dieser Stelle einen anderen Ansatz: nämlich Menschen viel mehr Verständnis entgegen zu bringen, damit jemand eine zeitlang auch mal Schwächen zeigen kann. Und das ist überhaupt nicht tragisch – denn aus Schwächen können sich enorme Stärken entwickeln.

» Wenn jemand sich zu seiner Gefühlslage äußern soll, muss er auch seine Schwächen benennen können und das ist einem Vorgesetzten gegenüber nicht immer schlau. «

MK Wie äußert sich das?

FS Viele Menschen empfinden sich als schwach, wenn sie ihre Entscheidungen nicht rational begründen können. Ich lerne aber auch immer mehr Menschen kennen, die ganz offen und ehrlich sich selbst gegenüber sind und sagen: »Ich hab keine Ahnung wie das funktioniert hat, aber es hat klasse funktioniert. Das hab ich aus dem Bauch heraus getan.« Diesen Kunden sage ich dann: »Das Unbewusste ist bedeutend intelligenter als das Bewusste denn im Unbewussten sind alle Erfahrungen unseres Lebens vollständig abgespeichert.« Ich rate also als Coach: »Vertrau' auf das, was du im Moment als Impuls wahrnimmst.«

MK Und bewirkt das eine nachhaltige Veränderung?

FS Was ich tue, ist ja kein bloßes Training. Ein Coaching findet meistens innerhalb des laufenden Betriebes statt, an den realen Themen. Und da lernt man hochintensiv, weil es ganz eng verknüpft ist. Es gehört zu dir. Es gehört nicht zu einem Lehrbuch, zu einer Trainingseinheit im Laborklima, sondern zu deiner Vita. Und dann vergisst man das so schnell nicht mehr. Man hat dann auch bei der Erinnerung daran ein viel umfanglicheres Referenzsystem.

MK Sie arbeiten schon seit vielen Jahren als Coach, aber erst dieses Jahr (2009) kam es zur der Neugründung »Schneegans Management Coaching«.

FS Der entscheidende Punkt war, dass ich mich in den letzten Jahren intensiv mit der Frage der Führungs-



persönlichkeit befasst habe. Und diese Thematik war durch das, was ich vorher als Freiberufler gemacht habe nur zum Teil abgebildet. Damals lag der Schwerpunkt auf Fragen des Marketings und Vertriebsunterstützung von Dienstleistern. Aber wie jemand der seine persönlichen Eigenschaften im Arbeitsalltag besser unterstreichen, besser hervorheben und damit auch im Unternehmen auf Dauer mehr Erfolg erzielen kann, das war in dem Themenkreis so nicht vorhanden. Dafür maßgeschneiderte Programme anzubieten, ist für mich der Erfolgsfaktor überhaupt und für solche Vorhaben werde ich den Kollegenstamm, den ich in diesem Bereich kenne, zunehmend mehr einbeziehen. Mit diesen Leuten möchte ich nicht einfach »Standard rundgebügelt« machen.

MK Es wird also mit Spezialisten aus verschiedenen Bereichen gearbeitet, um auf den Kunden zugeschnittene Maßnahmen anzubieten?

FS Richtig. Wir sind ja kein Katalogdienstleister. Ich nenne Leute so, die Trainings für Rhetorik, Trainings für dies und jenes anbieten und das dann als Katalog abfahren. Die haben ein vorgefertigtes Programm und das ist auch völlig o.k., denn darin sind sie sehr routiniert und professionell. Ich sehe meine Aufgabe und die meiner mit einbezogenen Kollegen jedoch darin, dass wir auf komplexe Ausgangssituationen sehr schnell und mit einer großen Flexibilität reagieren. Ich konnte in den letzten zwei Jahren ein Netzwerk aufbauen aus Trainern, Beratern und Coaches, die eine große Bandbreite von Themen abdecken: Marketing, Vertrieb, Projektmanagement, Organisations- und Strategiefragen. Diese Menschen ziehe ich fallweise hinzu, weil die allermeisten aus Leidenschaft Freiberufler sind und absolute Cracks in ihren Feldern. Wenn man zwei oder drei von denen zusammenbringt für ein konkretes Projekt, dann entsteht schon richtig Power. Die können eine Menge Probleme knacken.

MK Und Sie können wieder einmal unter Beweis stellen, dass Sie selbst über Führungsqualitäten verfügen.

FS Ich habe vor allen Dingen die besondere Fähigkeit, sehr breit vernetzt zu denken. Wenn ich also 2 Spezialisten habe, der eine ein Marketingfreak und der andere ist ein Experte

» Ich habe vor allen Dingen die Fähigkeit, sehr breit vernetzt denken zu können. «

im Training von Vertriebsmitarbeitern, dann kann ich die beiden so zusammenbringen, dass sie bei einem Kunden eine Marketingthematik weiterentwickeln und das gleichzeitig so in die Vertriebsstrategie hineinbringen, dass die Vertriebsleute draußen an eine neue Point-of-Sale Situation gewöhnt werden. Dieses Team kann ich steuern.

MK Was ist es denn, was einen Menschen mit Führungsqualitäten auszeichnet, der besonders erfolgreich tätig ist?

FS Die wesentliche Voraussetzung um überhaupt eine unternehmerische Aktivität vorwärts zu bringen, ist und bleibt immer wieder eine Vision dessen, wo man hin möchte. Alles andere ist Illusion. Eine Vision wird letztendlich zu einer selbsterfüllenden Prophezeiung. Das ist heute auch für jeden Jungunternehmer ganz entscheidend. Ohne das bist du nichts.

MK Das heisst, ein Unternehmer muss ein klares Ziel haben und sollte nicht ins Blaue hinein arbeiten.

FS Ja, eindeutig. Dann hat man Zugkraft. Denken Sie an Spitzenköche: die waren ja auch nicht von vornherein Spitzenköche, aber sie haben für sich schon sehr früh die Idee entwickelt, dass sie mal ein Spezialitätenrestaurant für zum Beispiel Trüffel aufmachen wollen. Diese Vision hat ihnen keine Ruhe gelassen und sie haben sich im Laufe der Zeit alles Mögliche um dieses Thema herum angeeignet. Zwanzig Jahre später waren sie dann nicht nur ein Spezialist für Trüffel, sondern sogar ein Spitzenkoch, der weit mehr als nur Trüffel macht. Ich habe das schon bei so vielen Menschen mitgekriegt. Da gab es einen Mann, der ist deshalb so erfolgreich geworden, weil er in seinen Kindertagen an der Tankstelle einen Porsche hatte stehen sehen. Der gehörte einem Arzt aus dem Ort und der Mann hat sich gesagt: »Wenn ich groß bin, werd' ich Tankwart, damit ich endlich mal Porsche fahren kann.« Und Jahre später hat er selber drei Porsche in seiner Garage gehabt und einen unglaublichen Antrieb entwickelt, eben genau das zu erreichen.

MK Es ist also gar nicht immer nur eine Geschäftsidee, sondern manchmal sind es ganz materielle Wünsche, die einen dazu bringen, das »Gaspedal« zu treten und etwas für den geschäftlichen Erfolg zu tun?

FS Warum auch immer. Dieser Porsche ist ihm nie im Leben aus dem Kopf gegangen und später hat er selber drei schöne in der Garage gehabt. So sind diese Visionen in uns. Und manchmal realisieren sie sich und du sagst dir nachher: »Ich hab da ja gar nicht mehr dran gedacht und jetzt wohne ich in diesem Haus, das ich mir früher vorgestellt habe.«

MK Herr Schneegans, ich danke Ihnen für dieses Gespräch.



KONTAKT

Schneegans Management Coaching

Sinkesbruch 16 40883 Ratingen

T 02102 66 196 F 02102 89 49 318

E-MAIL fs@schneegans-coaching.com

WEB www.schneegans-coaching.com