

COACHING FÜR CHEFS

> Gemeinsam zum Erfolg

Die FÜHRUNGS- UND BEZIEHUNGSSYSTEME im Mittelstand sind komplex und halten Chefs ständig in Atem. Ein Coach hilft, sie zu entwirren und in Einklang mit den Firmenzielen zu bringen. VON ULRIKE FELGER

Coaching ist dem Ruf des Exotischen entwachsen und gehört mittlerweile für viele Unternehmer zum persönlichen Ressourcenmanagement. Vor allem jüngere Chefs im Mittelstand fragen die Dienstleistung als Alternative oder Ergänzung zu Seminaren und teamorientierten Trainingsmaßnahmen nach. „Coaching hilft, dem gestiegenen Leistungsdruck besser gerecht zu werden und sich weitere Leistungsoptimierungen zu erschließen“, skizziert Christopher Rauen, Buchautor und anerkannter Coaching-Experte aus Goldenstedt, das Kernstück seiner Profession. Ein Coaching kann wieder beweglich machen, egal, ob es um Führung, Veränderung, Restrukturierung geht – oder einfach nur darum, einmal Luft zu holen. „Viele erfolgreiche Unternehmen des Mittelstandes nutzen dieses Instrument – wenn auch nicht unter dem Etikett Coaching“, berichtet Cord Tepelmann aus Montabaur, Vorstandsmitglied des Verbandes freier Berater – Die KMU-Berater.

Handlungsfähig bleiben. Die Anlässe, einen Coach ins Unternehmensboot zu holen, sind vielfältig: Wenn Mitarbeitern die Motivation fehlt, Teams aus dem Ruder laufen oder Sand ins fein abgestimmte Getriebe gekommen ist, wird oft externe Hilfe nötig, um die Dinge wieder in Gang zu bringen. Auch im Zuge von Umstrukturierungsmaßnahmen hilft oft das Gespräch mit einem Außenstehenden, um Rollen zu klären und in schwierigen Zeiten handlungsfähig zu bleiben. „Themenklas-

So finden Sie den richtigen Coach

Das Terrain sondieren: Beschreiben Sie in einem kostenlosen Schnuppergespräch Ihre Fragestellung und das gewünschte Ergebnis. Lassen Sie sich die Vorgehensweise erläutern. Umfang, Dauer und Kosten sollten vorab grob festgelegt werden.

Die „Chemie“ prüfen: Folgen Sie Ihrem Gefühl – ein erfolgreicher Beratungsprozess basiert auf einem guten Vertrauensverhältnis.

Die Formalfrage stellen: Seriöse Anbieter haben eine fundierte Ausbildung und ein solides Methoden-Spektrum. Nachgewiesene

Berufserfahrung sowie praxiserprobtes Managementwissen ergänzen die Qualifikation.

Den Stallgeruch suchen: Ein spezialisierter Coach kennt die Branche sowie die Prozesse und Strukturen Ihres Wirtschaftsbereichs.

Dem gesunden Menschenverstand folgen: Professionelle Coaches denken und argumentieren ziel- und lösungsorientiert. Achten Sie auf Person, Unterlagen, Auftreten und Ausdruck sowie den Umgang mit Referenzen.

siker“ im Mittelstand sind die Balance zwischen Beruf und Privatleben sowie die konsequente Umsetzung von strategischen Unternehmens-, aber auch Lebenszielen. „Immer wenn Vertrauen in meine eigenen Kräfte besonders notwendig war, zum Beispiel beim Umgang mit technischen Fachleuten, die mir meine Ideen ausreden wollten, kam für mich Coaching ins Spiel“, berichtet Birgit Heilig, Projektleiterin Marketing und PR bei der Hema Electronic GmbH in Aalen, über ihre Erfahrungen mit einem Beratungsprozess.

Manche Unternehmer entscheiden sich erst dazu, wenn es bereits lichterloh brennt, Kredite gekündigt werden oder das Ratingergebnis miserabel ist. Zu teuer, zu langwierig, Psycho-Unsinn, lauten ihre Argumente. „Manche Chefs können sich schlichtweg nicht vorstellen, welchen Nutzen es für sie

hat“, weiß Szenekenner Rauen. Daher mündet Coaching im mittelständischen Kontext zuweilen in eine Sanierungsberatung oder die Begleitung in den unabwendbaren Konkurs. Ein zentraler Stolperstein, so sagt er, sei die innere Haltung: „Viele, meist männliche Führungskräfte sind der Meinung, sie müssten alle Probleme allein lösen können. Sie betrachten es als persönliche Niederlage, irgendeine Form von Beratung in Anspruch zu nehmen.“

Neue Blickwinkel finden. Dabei hilft das Gespräch unter vier Augen, sich selbst und ein Unternehmen auf Kurs zu halten. „Beim Umgang mit Mitarbeitern und Kunden, der Umstellung der Betriebsstruktur sowie meiner eigenen Zufriedenheit bezüglich der Unternehmensentwicklung hat mir Coaching gute Dienste geleistet“, schildert Christof Beil, Gartenbau- und Land-

CHEFSACHE WEITERBILDUNG

ProFirma 09/05 Kaderschmieden für Chefs: Helfrecht und Schmidtcolleg

ProFirma 10/05 Engpass Konzentrierte Strategie (EKS)

ProFirma 11/05 Coaching für Chefs

ProFirma 12/05 Qualifizierung der Qualifizierten

Spielzüge: Wie ein Trainer mit seiner Mannschaft die Taktik bespricht, so hilft ein Coach seinen Klienten, aus kritischen Situationen als Sieger hervorzugehen.



Foto: imago/kob

schaftsbauunternehmer aus dem bayerischen Aying, seine Erkenntnis. Er nutzt seit einigen Jahren monatliche Sitzungen, um sich seine Kreativität und Leistungsfähigkeit zu bewahren. Wenn er sich aus Tiefs befreien, einen anderen Blickwinkel finden, neue Märkte und Ideen erschließen und dafür den Horizont erweitern will, setzt der Chef von 15 Mitarbeitern auf die Zusammenarbeit mit seinem Coach.

In der Regel geht es bei Coaching-Prozessen um Mitarbeiter- und Unternehmensführung. „Im Mittelstand sind die Probleme mit Vorgesetzten intensiver, man ist leichter greifbar – räumlich, in seinem Verantwortungsbereich und immer mit Haut und Haar“, weiß Dr. Cornelia Topf, Kommunikationsberaterin und Geschäftsführerin von Metatalk in Augsburg. Wo die Möglichkeiten einer offenen Aussprache und eines ehrlichen Feedbacks limitiert seien, liefere Coaching einen adäquaten Gesprächspartner, um Probleme zu diskutieren und Lösungen zu entwickeln. Ein externer Berater stehe in keinem Konkurrenzverhältnis, er sei neutral und könne Dinge nüchtern sehen.

„Für mich ist Coaching ein Tool gegen die Einsamkeit“, bekennt Günther >



Englische Limited statt GmbH

Info-Mappe gratis und unverbindlich (keine Rechtsberatung)

Hochinteressante Alternative zur GmbH. Sparen Sie sich Behörden-Stress und Kosten.

- Statt 25.000 nur 175 Euro Stammkapital.
- Schnelle und preiswerte Gründung.
- Problemlose Eintragung ins deutsche Handelsregister.
- Problemlose Eintragung in die Handwerksrolle (wenn Meister vorhanden ist).
- Sie werden von uns in Deutschland betreut.

Telefon 06674 . 89 87 · Fax 06674 . 89 86
 mail@ADCOMP.de · www.ADCOMP.de
 ADCOMP Corp. Limited · 36266 Heringen

Seit 1995 als Pionier und Marktführer für Ltd.-Gründungen in Deutschland erfolgreich

ADCOMP Corporation Limited

Das umfangreichste Angebot in Bayern rund ums Marketing

komma

Produktions-Dienstleistung
 Dialog-Marketing
 Messe- und Eventmarketing
 Elektronik-Marketing
 Marketing- und Kommunikationsinstrumente

3. FACHMESSE FÜR KOMMUNIKATION UND MARKETING

parallel zur werbemittel:messe:münchen
 fachmesse für trends und neuheiten

- Über 70 Aussteller – nur zum Thema „Marketing/Kommunikation“
- Parallel: die werbemittel:messe:münchen mit weiteren 70 Ausstellern
- Über 4.000 Fachbesucher der ersten und zweiten Entscheiderebene
- Attraktive Fachvorträge von Top-Referenten
- Intensiv-Praxis-Seminare zu den Themen Kommunikation und Marketing

24. + 25. Januar 2006 · M,O,C, München

Weitere Infos für Aussteller und Besucher unter www.kom-ma.com

In Kooperation mit:



Coaching hilft, dem gestiegenen Leistungsdruck besser gerecht zu werden.“

CHRISTOPHER RAUEN, Goldenstedt



Foto: privat

Kraus, geschäftsführender Gesellschafter des Verpackungsmittelherstellers Köra-Packmat Maschinenbau GmbH in Villingendorf bei Rottweil. Der Chef von rund 100 Mitarbeitern schwört auf den Dialog mit einer Vertrauensperson, indem er regelmäßig „blinde Flecken“ erforscht und den Kulturwandel in seinem Unternehmen vorbereitet. Als Mann des Jahrgangs 1948 sei er eher autoritär geprägt, so Kraus, doch die Erfahrung habe ihn gelehrt, dass es zur Führung intelligenter Mitarbeiter heute mehr brauche als Obrigkeitshörigkeit. Vom Zustand des Chefs, der das Sagen hat, vollzieht er immer öfter den Rollenwechsel zum engagierten Moderator. Sein Fazit: Wer Wachstum kreieren will, muss bei sich selbst anfangen. Die Impulse holt sich Kraus bei einem Dritten – seinem Coach.

Beobachterposition – weg vom Detail, hin zur Übersicht.

Geht es um die Begleitung von Führungskräften aus dem mittleren Management, sind es häufig angeblich problematische Mitarbeiter, die einem Coach gegenüber sitzen. Dahinter steht der Glaube, man müsse einen Kollegen nur zur Reparatur geben, um Probleme nachhaltig zu lösen. Das ist eine Illusion, denn Coaching kann nur funktionieren, wenn der Klient ein echtes Anliegen hat. „Der geheime Wunsch, alle sollten sich ändern, nur nicht ich als Chef“, ist für Dr. Carsten Schäper, erfahrener Coach und geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Janus in München, ein typisches K.o.-Kriterium. Werde ein Mitarbeiter zum Beratungsgespräch geschickt, stehe es schlecht um den Erfolg. Nur wenn der Klient den Coach akzeptiere und gegenseitiger Respekt und Wertschätzung vorherrschen, habe ein Prozess eine reale Chance. Wer also einen Sündenbock sucht, dem hilft auch Coaching nicht weiter.

Damit die regelmäßigen Treffen zu tragfähigen Ergebnissen führen, muss der Klient seinen Beitrag leisten: „Ein Coachee muss andere Meinungen gelten lassen, Kompromiss- und Lernbereitschaft mitbringen und eine positive Einstellung haben“, sagt Beate Bäuerle, die als Abteilungsleiterin für die Auftragsabwicklung beim Dämmsystem-Spezialisten Thermo-Plastic in Abtsgmünd acht Mitarbeiter führt. Sie habe mit Hilfe ihres Coaches vor allem Sicherheit in ihrer Führungsrolle gewonnen, so ihr Resümee. Im Gegenzug erwartet die dynamische Mittdreißigerin von ihrem Arbeitgeber die Bereitschaft, den Resultaten des Coachings eine Chance zu geben. Wer von der Haltung „das war schon immer so“ nicht abrücke und in einer Firma auf klare Organisationsstrukturen verzichte, torpediere den Prozess von Anfang an.

Ein ständiger Prozess. Sparringspartner, „Spiegel“, ehrlicher Desillusionierer – die Funktionen des Beraters sind ebenso vielfältig wie die bearbeiteten Anliegen. Er selbst steuert zum Gelingen seine Lebens- und Berufserfahrung, Branchenkenntnis und operative Erfahrung bei. Und vor allem „Liebe zum Menschen, Empathie und Respekt gegenüber Alter, Mut, Erfolg – und Misserfolg“, so Beraterin Schock. Damit Vertrauen entsteht, muss ein Coach zuhören, reflektieren, sich einfühlen. „Coaching ist ein ständiger Prozess, der mir hilft, in eine Situation als Sieger hinein zu gehen“, sagt Unternehmenschef Kraus. Neben der Formalqualifikation entscheiden weiche Faktoren über den Draht zwischen den Akteuren. Stimmt die Chemie zwischen den Beteiligten, kann eine Coaching-Beziehung zur langfristigen Liaison werden. „Ein guter Coach muss im Grundsatz meine Wertevorstellungen teilen und Lerninhalte an meine konkrete Situation anknüpfen“, fordert Marketingspezialistin Heilig. Wenn die vermittelten Lehren den eigenen ethischen Vorstellungen widersprechen, habe eine Zusammenarbeit keinen Sinn.

Wer sich also entschließt, die Kompetenz eines professionellen Begleiters für seinen Karriereweg zu nutzen, muss sich darauf einstellen, einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Ein Coach begleitet seine Kunden durch den Dschungel – laufen müssen sie allerdings selbst. Einen Ersatz für mangelnde Managementfähigkeiten oder die Fehlbesetzung von Positionen bietet Coaching nicht. Niemand kann eine falsch positionierte Führungskraft hinbiegen oder ihr ein völlig neues Profil verpassen. Möglich ist es dagegen, schlummernde Talente, Begabungen und Leistungsreserven zu entdecken. In diesem Sinne ist ein Coach vor allem ein Weggefährte, der hilft, aus der Fülle der eigenen Ressourcen zu schöpfen.

Zum Weiterlesen

Ulrich Dehner,
Renate Dehner:
Coaching als Führungsinstrument.
Campus-Verlag 2004;
216 Seiten, 24,90 Euro;
ISBN 3-593-37305-X

Christopher Rauen:
Handbuch Coaching.
Hogrefe-Verlag 2005;
559 Seiten, 49,95 Euro;
ISBN 3-8017-1873-5

Uwe Böning,
Brigitte Fritschle:
Coaching fürs Business.
Managerseminare Verlag
2005; 336 Seiten, 49,90
Euro; ISBN 3-936075-27-1

Maren Fischer-Epe:
Coaching: Miteinander Ziele erreichen.
Rowohlt Verlag 2004;
240 Seiten, 8,90 Euro;
ISBN 3-499-61954-7

Internet:
www.coaching-report.de

Neutrale Beobachterposition. „Der Coach lenkt seinen Klienten wie ein Lotse durch ein unerschöpfliches Reservoir eigenen Wissens und Könnens, das durch Stress und operativen Kleinkram oft verschüttet ist“, erklärt Ursula Schock, Trainerin und Coach aus dem schwäbischen Alfdorf. Im Klartext: Der Klient konzentriert sich als Experte in eigener Sache auf den Inhalt, der Coach kümmert sich um den Prozess. Mit gezielten und wohlüberlegten Fragen geleite und begleite ein Coach seine Klienten hin zu einer neutralen

Endlich CRM-Know-how ohne das Marketing- Bla-Bla der Anbieter

CRM EXPERT-SITE

www.CRM-Expert-Site.de

- Stets aktuelle und ausführliche Lösungen auf Ihre Fragen
- Regelmäßig neue Denkanstöße und Impulse
- Erfahrungsaustausch beim Clubabend mit anderen Anwendern und Profis

Besuchen Sie unsere Expertenbar

CRM-expo

Messe + Kongress

Halle 10
C 15

