

## DIE MANAGEMENTKOLUIMNE

Es wird gecoacht in Deutschland, was das Zeug hält. Die Bandbreite der Angebote ist in den letzten Jahren enorm gewachsen und zieht sich vom Business-coaching bis zum „Gartencoaching“ durch alle Lebensbereiche. Der Berufszweig der professionellen Coaches erfährt enormen Zulauf, und die Coaching-Akademien blühen überall auf. Auch in den Sparkassen und vielen Unternehmen hat Coaching Einzug gehalten. Immer dann, wenn es mit klassischem Fachwissen nicht mehr weiterzugehen scheint, wird heute in den Führungsetagen die Coaching-Frage aufgeworfen. Galt Coaching vor einigen Jahren noch als psychologische Betreuung leistungsschwacher Führungskräfte, wird es heute mehr und mehr eingesetzt, um die Potenziale von Unternehmern und Führungskräften so weit wie möglich zu entfalten. Zeit also, sich dieses Beratungsfeld etwas genauer anzuschauen: Was ist Coaching, was kann es leisten, und wo sind seine Grenzen?

Ursprünglich stammt der Begriff aus dem Leistungssportbereich. Hier ist ein Coach ein Trainer, der nicht nur die Leistung verbessern, sondern auch die mentalen Fähigkeiten von Sportlern stärken soll. Der deutsche Coaching-Verband übersetzt diese Funktion in dem Wirtschaftskosmos als professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen, um ihre individuellen Lern- und Leistungsprozesse im Beruf weiterzuentwickeln. Die Grenze zwischen Beratung und Coaching ist dabei fließend. Ein in der Praxis nachvollziehbarer Ansatz definiert Beratung als Expertenrat, also die Problemlösung von Fachthemen. Hier ist Fachwissen gefragt, gibt es oft ein „richtig“ oder „falsch“, kann mehr Wissen ein Problem lösen. Coaching dagegen fängt dort an, wo das klassische Fachwissen aufhört. Ziel ist die Erweiterung des eigenen Handlungsrahmens.

Was heißt das in der Praxis? Die sogenannten Coaching-Klassiker zeigen, was Coaching leisten kann. Da ist etwa der Unternehmer, dem klar ist, dass betriebliche Abläufe verändert werden müssen, der seine Vorstellungen und Ideen aber „nicht an den Mann kriegt“ oder der Mitarbeiter, der eine neue Aufgabe erhält, sie aber

## Probleme lösen mit Coaching

(noch) nicht ausfüllen kann, oder der Firmenkundenberater, der sich entscheiden muss, ob er weiter im Markt bleibt oder lieber in der Marktfolge arbeiten möchte. Dabei handelt es sich um Situationen, in denen nur ein neutraler Sparringspartner im 4-Augen-Gespräch helfen kann, neue Lösungen und Kompromisse zu erarbeiten, weil er als unabhängiger Dritter eine andere Sicht auf das Thema hat. Ein Coach ist also weniger der Nachhilfelerhrer, der die richtige Fachformel vermittelt, sondern der vertraute Hausarzt, der gemeinsam mit dem „Patienten“ („Coachee“) neue Wege aufzeigt. Als ergebnis- und lösungsorientierte Beratungsform von Führungskräften dient Coaching der Steigerung und dem Erhalt der beruflichen Leistungsfähigkeit. Auch wenn die Ergebnisse vielfach überzeugen, mag es aber schon erlaubt sein zu fragen, warum Coaching als persönliche Beratung eine so hohe Nachfrage erfährt. Ist Mann oder Frau weniger in der Lage, den Anforderungen im beruflichen Kontext zu begegnen, als dies noch vor zehn Jahren der Fall war? Die Antwort ist eindeutig „Ja“, denn die Anforderungen sind wesentlich anspruchsvoller geworden. Die Gründe dafür sind vielfältig. Die Globalisierung, die damit verbundenen interkulturellen Herausforderungen im Wirtschaftsleben, die Informationsflut, die Notwendigkeit intensiver Selektion sowie die Schnelligkeit von Informationen und Entscheidungen machen erfolgreiches Führen der eigenen Person, aber auch das ergebnisorientierte Führen Anderer zu einer anspruchsvolleren Aufgabe. Eine schnelle Orientierung und Neuausrichtung kann mit externer Unterstützung leichter und besser realisiert werden.

Das Beispiel eines mittelständischen Unternehmers zeigt, warum es vielfach durchaus hilfreich sein kann, sich externe Unterstützung durch einen Coach zu holen. Unser Unternehmer ist 48 Jahre alt, hat die Finanzkrise überlebt, der Betrieb schreibt

wieder schwarze Zahlen, aber die Mannschaft ist nach Kurzarbeit und anschließenden Überstunden ausgelaugt. Der Unternehmer steht vor der Frage, ob er im Ausland expandieren und das Unternehmen breiter aufstellen soll, um künftigen Krisen besser begegnen zu können. Zeitgleich kommt aus der Schweiz ein interessantes Angebot, ein Konzern sucht einen Standort in Deutschland und möchte bis Ende des Jahres eine Entscheidung fällen. Im persönlichen Umfeld ist er der Vorzeigeunternehmer – obwohl er eigentlich gern mehr freie Zeit für sich und seine Familie hätte. Was tun? Auch hier gibt es kein „richtig“ oder „falsch“, sondern es gilt, eine Entscheidung zu treffen, die den bestmöglichen Kompromiss weit über die übliche Vor- und Nachteile-Gegenüberstellung hinaus ermöglicht. Der Coach unterstützt dabei, indem er unter anderem die Werteskala der eigenen Entscheidungen, die Motivation, die verschiedenen Aspekte der Ziele und Konsequenzen erörtert. Er zeigt „das Leben nach der Entscheidung“ auf und unterstützt den Coachee, sodass eine optimale Entscheidung ohne „Hätte-ich-doch-nur“-Reue möglich wird.

Aber Coaching kann auch kontraproduktiv sein und zwar immer dann, wenn der Coach instrumentalisiert wird, um leidige Führungsaufgaben zu lösen. Wenn etwa eine Firmenkundenleitung Probleme mit einem Gewerkekundenbetreuer hat, der die vereinbarten Abschlüsse nicht erbringt, wird nach einem intensiven Vorgespräch vereinbart, im Rahmen eines Coachings die „Bestätigung“ eines Externen einzuholen, um entsprechende Konsequenzen ziehen zu können. Das ist nicht Coaching und kann damit nicht zum Erfolg führen. Innehalten, kritisch reflektieren, mit einem Sparringspartner einen anderen Blickwinkel einnehmen, so kann Coaching in mittelständischen Unternehmen wie in Sparkassen zum Erfolg führen.

**Prof. Dr. Birgit Felden,**

Vorstand der TMS Unternehmensberatung AG in Köln und Direktorin des Instituts für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen der HWR Berlin.

**Maria Wirtz**

ist Prokuristin der TMS AG.