

René Bettenmann

Coaching aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Gedanken und Anregungen eines Praktikers

Im heutigen Zeitalter des immer rascheren Wertewandels und der Zunahme der Komplexität wachsen auch die Anforderungen an die Führungskräfte von KMU's. Dass eine einzelne Person nicht alle Fähigkeiten ganz alleine entwickeln kann, ist dabei nur natürlich. Ein Coach unterstützt Führungskräfte bei der Bewältigung der zahlreichen Aufgaben und fördert dabei die ganz persönliche Führungsverantwortung und soziale Kompetenz.

1. Was ist Coaching – Begriff und Abgrenzung

Coaching hat sich im Management zu einem viel verwendeten Modewort durchgesetzt. Der Begriff muss für vieles gehalten, das mit professionellem Coaching wenig gemeinsam hat. Letzteres kann eine geeignete Hilfeleistung sein, sowohl für Unternehmen als auch für einzelne Personen und Organisationen. Die wichtigsten Voraussetzungen für ein gutes Arbeitsergebnis und ein erfolgreiches Coaching sind die folgenden:

a) Der Gecoachte oder Coachee

- hat Vertrauen in den Menschen «Coach» und in seine Fähigkeiten
- zeigt Lern- und Entwicklungsbereitschaft
- sucht Veränderung und will abgetretene Pfade verlassen, statt zu warten, bis andere etwas tun oder ihm eine Lösung von aussen aufzwingen
- wird durch seine Vorgesetzten, die Verwaltung und/oder die Arbeitgeber in seinen Anstrengungen und der daraus resultierenden Konsequenzen unterstützt

b) Der Coach

- verfügt über persönliche Reife, Lebens- und Arbeitserfahrung

- interessiert sich für soziale, psychologische und wirtschaftliche Zusammenhänge sowie für konkrete Lebens- und Arbeitssituationen
- hat Erfahrung in der Begleitung von Projekten
- hat mit dem Kunden klare Mandatsverhältnisse und Aufgabenthemen vereinbart

c) Zwischen Coach und Coachee

- Bestehen eine gegenseitige Akzeptanz und klare Verhältnisse: keine Doppelrollen, Widersprüche oder Unklarheiten

Der Coach hilft beim Angehen von spezifischen Aufgaben, Veränderungen, Problemen im Arbeits- und Berufsleben, die mit sachlichen, fachlichen, menschlichen, sozialen und konzeptuellen Aspekten zu tun haben.

Um die nachfolgenden Ausführungen bereits einführend und ganz unmissverständlich zu klären: Coaching ist keine rein fachliche Beratung, keine psychotherapeutische Arbeit, keine Führungsarbeit auf ein Ziel hin, kein on-the-job-training. Die abschliessende Entscheidungsfindung für die Umsetzung im Unternehmen oder im Projekt erfolgt alleine durch den Gecoachten. Durch den Coachingprozess setzt sich der Coachee intensiv mit seiner Eigenverantwortung und mit seinem Bewusstsein innerhalb der relevanten Organisation auseinander.

Der Begriff ist seit langem in der Sportwelt bekannt. Die Coaching-Welle in Management wurde vor ungefähr 10 Jahren von einem Erziehungswissenschaftler und Tennisexperten namens Timothy Gallwey populär gemacht. Seine Aussage «Coaching setzt das Potential eines Menschen frei, seine eigenen Leistungen zu maximieren. Es hilft ihm eher zu lernen, als dass es ihn etwas lehrt» mag obige Voraussetzungen und Umschreibungen abrunden und eingrenzen.



René Bettenmann, lic. rer. pol.,
Mitglied der Direktion, Trefida Treuhand-
Gesellschaft AG, Schlieren-Zürich

Coaching ersetzt keine Betriebsberatung, nicht Training und nicht Führung, Coaching bedient sich aber selber dieser Disziplinen und ermöglicht durch die Erfahrungen des Coaches und des Coachees die Entwicklung von neuen Fertigkeiten und Problemlösungen, die vor allem mit dem Führungsverhalten und der sozialen Kompetenz zu tun haben.

Eine andere Aussage eines viel zitierten Autoren, Sir John Whitmore, besagt, dass jedes dem Gecoachten zur Verfügung gestellte Expertenwissen dessen Verantwortung reduziert.

Etwas überspitzt oder sogar ironisch nimmt das folgende Bonmot die Coaches auf die Schippe: Ein Mensch in einer fremden Stadt fragt: «Wohin geht es zum Bahnhof?» Ein Coach würde diesem Touristen wie folgt antworten: «Wenn ich Ihnen die Lösung vorkaue, wird das Ihr Problem nicht dauerhaft beseitigen.»

2. Coaching und Change Management

Globalisierung und Liberalisierung, Wertewandel ohne Ende, Mobilität, Flexibilität, permanente Anpassung an die Er-

fordernisse des Marktes sind in den heutigen Unternehmungen als Herausforderungen des Managements angesagt. Der Arbeitsfaktor Kapital hat die menschliche Arbeit überflügelt und bestimmt und motiviert sämtliche wirtschaftlichen Entscheidungen und Massnahmen. Das Wirtschaften wie es unsere Väter kannten, ist bald nicht mehr konkurrenzfähig und wird zum Anachronismus. Die Zeiten als kartellähnliche Absprachen ganze Branchen schützten und Preise zuließen, die selbst den schwächeren Mitbewerbern ein genügendes bis gutes Auskommen ermöglichte, sind bald ausgelebt. Gefragt sind heute schlanke Hierarchien, Firmenzusammenlegungen, Kostenoptimierung und das Leitprinzip «share-holder value».

Dass vor allem die sogenannten Klein- und Mittelgrossen Unternehmen (KMU) und ihre Patrons mit diesem Paradigmawechsel Mühe bekunden, ist verständlich. Jahrelanger und fast selbstverständlicher Erfolg ergibt eine eigenwillige Selbsteinschätzung der wirtschaftlichen Sachlage und eine problematische Identifizierung mit Forderungen, die alles Bisherige in Frage stellen und fundamentale Veränderungen bewirken sollen. Das

Loslassen von traditionellen Unternehmensbildern ist sowohl für die Unternehmer wie auch für die Arbeitnehmer äusserst schwierig und verlangt in Härtefällen nach einer Begleitung durch einen Coach, der den Unternehmer auf die neue Situation und die durch die Kreditgeber verlangten Anforderung einstimmt. Statt sich auf die erfolgreichen alten Zeiten zu bedauern, gilt es selbstbewusst neue Möglichkeiten und Chancen und die organisatorischen Massnahmen zu definieren und vertrauenswürdig darzustellen.

Derartige Veränderungen, Reorganisationen, Reengineerings, Restrukturierungen und Sanierungen sind Inhalt der Unternehmensberatung. Diese schwierigen Prozesse können durch ein geeignetes, flankierendes Coaching massgebend erleichtert werden. Es ist erwiesen, dass bei den in der jüngsten Wirtschaftsgeschichte erfolgten Fusionen das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Unternehmenskulturen den Erfolg oder sogar das Zustandekommen massgebend beeinträchtigt haben. Die Abstimmung und das Zusammenführen unterschiedlicher Unternehmenskulturen ist eine typische Aufgabe des Coachings.

Auch wir Unternehmensberater sind gefordert. Wir haben unsere Aufgaben immer dann gut gelöst, wenn wir die an uns gestellten Fragen konkret beantworten können und eine Lösung finden, die Erfolg akkumuliert. Die im Rahmen des Change Management gestellten Fragen sind weit komplexer, sie verlangen nach Antworten, die sämtliche Aspekte der Organisation betreffen. In der heutigen Unternehmung versagen in vielen Fällen klassisch prognostische Strategien, weil die heute stattfindenden Veränderungsprozesse kaum noch zentral steuer- und kontrollierbar sind. Das Unternehmen versucht sein Überleben zu sichern, während die Wissenschaft sich immer um das Erkennen von selbstregulierenden Phänomenen und um eine Antwort irgendwo zwischen Chaos und Ordnung bemüht.

Coaching bietet den Wirtschaftssubjekten in einer komplexen Situation der Veränderung Hilfestellungen, die sich auf

Mögliches Aktionsfeld von Beratern am Beispiel der TREFIDA-Gruppe

Unsere Berater verfügen nicht nur über eine höhere Wirtschaftsausbildung, sondern durch die Ausrichtung unseres Gruppenmitgliedes SHT Schweizerische Hotel-Treuhand AG auch über Abschlüsse von Hotelfachschulen und über entsprechende praktische Erfahrungen an der Front. Diese Erfahrungen erlauben einen vertieften Einblick in die Verhältnisse der KMU-Betriebe und ermöglichen auch Verständnis und Verständigung. Unser Einsatz betrifft unter anderem die Lösung von Nachfolgeproblemen, Auszahlung von Partnern und die Fortführung durch verbleibende Familienangehörige, oder Ertragsprobleme, die zu oft mit den sogenannten Wechselfällen des Lebens (Alkohol, Drogen und Eheprobleme) begründet werden müssen. Fälle, die mit Lebenserfahrung und psychologischem Geschick in vielen Fällen korrigiert, aber oft nur mit dem Beizug von qualifizierten Spezialisten abgeschlossen werden können.

Die von unserer Firma erworbene Kompetenz ist fachlich fundiert und dank praktischer Erfahrungen und durch die kontinuierliche Zusammenarbeit mit unseren Kunden anerkannt. Unsere Beratungskompetenz erhöht sich mit jeder neuen Erfahrung. Wir sind zugleich Berater, Mentoren, Trainer, Dozenten, Supervisoren, Starthelfer, Forscher und sogar Coaches. Wir sind aber keine Therapeuten und auch keine Sponsoren, diese Kompetenzen übergeben wir gerne ausgewiesenen Spezialisten.

die eigenen Möglichkeiten berufen und zu mehr Eigenverantwortung und damit zu einem anpassungsfähigen Bewusstsein verhelfen.

3. Coaching im Treuhand- und Unternehmensberatungsgeschäft

Sind wir Unternehmensberater so nebenbei auch noch Coaches? Die traditionelle Unternehmensberatung wächst aus dem Treuhandgeschäft und bezieht sich in der Regel auf die bekannten Beratungsprodukte wie Gemeinkostenwertanalyse, Erlössteigerungsprogramm, Existenzgründung, Nachfolgeregelung, Organisationsoptimierung, Mergers & Acquisition, Marketingkonzeptentwicklung, Bewertung und Machbarkeitsstudie.

Im innerbetrieblichen Bereich und im Sinne von fördern, anregen, Hilfe stellen, delegieren, kooperieren, trainieren, kommunizieren, bewusst machen und Vertrauen erwecken wird heute Coaching als eine Fähigkeit des Managers schlechthin gefordert. Führungskräfte sollen ihre Mitarbeiter coachen und so fördern, dass sie sich herausfordernde Ziele setzen und sie auch erreichen können.

Unsere Aufgabenstellungen stehen vermehrt im Hintergrund des strategischen Dreieckes zwischen Marketing, Produktivität und Forschung, da wo immer der Mensch, unser Kunde im Zentrum der Entscheidungsfindungen steht. Mit ihm haben wir es zu tun, er ist unser Auftraggeber und ihn wollen wir unterstützen. Nur in enger Zusammenarbeit unter Einbeziehung aller entscheidungsrelevanten Kriterien können wir die an uns gestellte Aufgabe optimal erfüllen. Die soziale und die psychologische Kompetenz gehört heute eindeutig zum Anforderungsprofil des erfolgreichen Unternehmensberaters.

In der Analysephase müssen die Tatbestände erfasst und transparent gemacht werden. Diese Phase erfordert seitens des Beraters besondere Erfahrungen in der Anwendung der Kommunikationstechniken. Die Analyseergebnisse hängen sehr stark davon ab, inwieweit es gelingt, vorhandenes Wissen der Mitarbeiter des zu untersuchenden Unternehmens und des Berater-

teams zu aktivieren. In dem Masse, wie die Berater bestrebt sind, ihre eigenen Maximen wie «Betroffene zu Beteiligten machen» und «Helfer zur Selbsthilfe sein» umzusetzen, bieten Fragetechniken eine geeignete Problemlösungsmethoden. In dieser Phase stellt der Unternehmensberater und Gesprächsleiter seine eigene Meinung weitestgehend zurück und konzentriert sich auf die offenen Fragestellungen, die das soziale Gefüge des Organismus offenlegen sollen.

4. Beratungsfälle mit Coaching – Ein Beispiel aus der Praxis

Der Begriff Coaching wird immer wieder missbräuchlich verwendet. Es kann nicht sein, dass die monatliche Berichterstattung und Kommentierung eines Monatsabschlusses als Coaching bezeichnet wird. Coaching kann nur über länger andauernde Zusammenarbeit stattfinden, während der sich eine Vertraulichkeit und ein entsprechender Austausch entwickeln kann. Derar-

tige Voraussetzungen sind beispielsweise bei der Unterstützung von Sanierungen, Restrukturierungen und in der Begleitung schwierig gewordener Bankenbeziehungen denkbar.

Eine betriebliche Sanierung erfordert eine breite Palette an Beratungshandlungen.

Ein Beispiel: Der Verwaltungsrat einer Privatschule AG sucht eine Neuausrichtung auf dem Ausbildungsmarkt und zusätzlich ein neues, griffigeres Berichtswesen. Als erstes wird ein bisher im öffentlichen Schulwesen erfolgreicher Rektor engagiert. Leider vermag sich der neue Direktor an seiner neuen Wirkungsstätte nicht durchzusetzen und verzettelt sich in Grabenkämpfen mit der langjährigen, vom Verwaltungsrat protegierten Lehrerschaft. Der Verwaltungsrat wünscht, die Situation mittels geeigneter Instrumente und Führungsrichtlinien zu bereinigen und beauftragt die TREFIDA Gruppe, den Direktor zu begleiten.

Die für die erfolgreiche Beratung massgebenden Vorgehensschritte und Aktionen sind im folgenden kurz wiedergegeben:

Was ?	Rolle des Beraters:
Definition der Arbeitsteilung und der Rolle der involvierten Personen	Koordinator
Auswahl der Arbeitsinstrumente	Beratung
Einführung und Anwendung der Instrumente durch die Geschäftsleitung	Begleitung und Coaching
Kontrolle des Fortschrittes, Einflussnahme und Korrektur	Controlling

Der Gewerbeverband fördert zur Zeit ein Programm, mit dem die Perlen aus der Zahl der rund 44'000 sanierungsbedürftigen kleinen und mittleren Unternehmen gerettet werden könnten. Die heute durch die Banken praktizierte Bonitätsprüfung mit Bewertungen auf Basis der Ertragswertschätzung ergibt zum Teil massiv höhere Beleihungswerte, schlechtere Ratings und entsprechend ungünstigere Kreditbedingungen. Ein einmaliges schlechtes Jahresergebnis mag genügen, um auf der kritischen Liste der Bank zu figurieren. Die kritische Position wird mit einem schlechteren Rating sanktioniert, so dass höhere, risikoadjustierte Zinsen und ein schnellerer Amortisationsrhythmus gefordert werden. Der Unternehmer investiert einen Grossteil seiner Anstrengungen nicht mehr in die Akquisition und in die Produktion, sondern in die Beschwichtigung der Lieferanten, der Gläubiger und in Verhandlungen mit dem Friedensrichter. Diesem Teufelskreis ist nur mit äusserster Disziplin zu entkommen. Unter der Federführung des Gewerbeverbandes und in Zusammenarbeit mit Beratern soll ein

Instrument entstehen, das die Überlebensfähigkeit und die Werthaltigkeit auf mittlere bis längere Sicht veranschaulichen kann. Der Unternehmer erhält ein Controlling-Instrument und die Unterstützung eines Coaches, so dass er seine finanzielle Lage verbessern und sich mit besseren Argumenten bei der Bank präsentieren kann.

In einem derart umschriebenen Mandat verlangt unsere Beratungskompetenz die Begleitung und Unterweisung, damit der Unternehmer seinen Betrieb unter Kontrolle bringt und seine Bankbeziehung schlussendlich massgeblich aus eigener Kraft verbessern kann.

Die Umstellung des Direktors in eine neue örtlich und personell völlig neue Umgebung erwies sich im obigen Fall als besonders schwierig, weil die Mitglieder des Verwaltungsrates ihre eigenen Interessen verfochten, indem sie ihre Einflussnahme durch informelle, nicht linienkonforme Weisungen an ihre Schützlinge geltend machen wollten. Die Erfüllung des Auftrages verlangte einiges an Fingerspitzengefühl und Diplomatie, aber vor allem Abklärbarkeit.

5. Umsetzung und Kompetenz des Beraters

Es bleibt die Frage im Raum, ob der Berater in jedem Fall auch ein Coach ist. Im Sinne der eingangs genannten Umschreibung kann der Betriebs- oder Unternehmensberater höchstens über Coaching-

fähigkeiten verfügen und diese auch in der täglichen Arbeit von Fall zu Fall einsetzen.

Dank der derzeitigen Beraterinflation, die in allen Lebenslagen zum Einsatz kommen können, dürfte eine genaue Abgrenzung nicht möglich sein. Dem Begriff entsprechend dürfte der Coach dem Supervisor ähnlich sein, der übrigens in den sozialen Berufen eine ähnliche Begriffsinflation erlitten hat. Der Supervisor leitet Erfahrungslernen im Rahmen von Berufs- und Weiterbildung von Praktikanten und Mitarbeitern, sowohl sachlich-fachlich wie auch persönlich. Dem Coach relativ nahe kommt auch der Mentor, dessen Funktion in der neueren Literatur oft dem des betriebswirtschaftlichen Controllers zugeordnet wird. Der Mentor hilft jemanden, sich in eine Arbeitssituation, insbesondere beim Hineinwachsen in neue Aufgaben zurechtzufinden.

Wie sieht es mit der Tätigkeit und der Kompetenz des eigentlichen, klassischen Beraters aus? Hilft er nicht auch bei der Suche nach Handlungsalternativen und Entscheidungen, und zwar bei allen Fragen über Leitbild, Ziele, Strategien, Strukturen, Prozesse, Methoden, Einrichtungen?

Mandate der Unternehmensberatung sind oft sehr spezifisch und komplex, da die Betriebsverhältnisse einem Mikrouniversum ähnlich ganzheitlich angegangen werden müssen. Erfahrungen und neue Anforderungen aus der Betriebswirtschaftslehre können im Projektmanagement oder durch Schulung erworben werden, die eigentliche Kompetenz wächst aber mit der Praxis und mit der Identifizierung mit den anstehenden, vielfältigen Branchenproblemen.

Weiterführende Literatur:

Gallwey, T. (1991), Tennis: Das innere Spiel. Durch entspannte Konzentration zur Bestleistung, München: Goldmann.

Vogelauer, W. (Hrsg), (1998), Coaching Praxis, Neuwied Kriftel: Luchterhand

Whitmore, J. (1997), Coaching für die Praxis, München: Heyne Business