

## Coaching

### Experten fürs Aha-Erlebnis

#### Fallstudie Flugsicherung

Zugriff ganz nach Plan

[...lesen](#)

#### Einblick vor Ort

Sabrina Jessen vom Arbeitgeber-Service

[...lesen](#)

## Coaching-Test

[...lesen](#)

## Veranstaltungen und Publikationen

Was Sie nicht verpassen sollten

[...lesen](#)



## COACHING

### Experten fürs Aha-Erlebnis



Diesmal kam der Hilferuf von dem Inhaber eines bayerischen Handelsunternehmens. Sein Abteilungsleiter „Technischer Handel“, der für den Online-Absatz zuständig war, hatte das Handtuch geworfen. Dessen Team hatte ihm vorgeworfen, er habe Kollegen bevorzugt und zu wenig Informationen weitergegeben. Hinzu kam: Die Umsatzzahlen des 200-Mann-Betriebes gingen zurück. Jetzt sollte der Businesscoach Markus Classen helfen. Sein Auftrag lautete, die Mitarbeiter und die neue Führungskraft, die bereits an Bord war, während des Veränderungsprozesses als Sparringspartner zu begleiten. Kein ungewöhnlicher Job für Classen: In einem Einzelcoaching erarbeitete er mit dem neuen Chef gleich nach dessen Einstieg, was dieser erreichen will, wie er agieren und sich im Haus positionieren möchte und wie er die Belegschaft wieder motivieren kann. Unter anderem entwickelte das Duo einen Leitfaden für Mitarbeiter-Gespräche. Wichtig: Der Neue stellt seinen Mitarbeitern vor, was ihm als neue Führungskraft wichtig ist, was er braucht, um gut arbeiten zu können, und was er bis Jahresende erreichen will. Zugleich sollte der Chef zuhören können: Was ist den Mitarbeitern wichtig im Hinblick auf ihre Arbeit? Was möchten sie erreichen? „Auf diese Weise konnte der neue Teamchef eine Gleichbehandlung sicherstellen und für eine gute Informationsweitergabe sorgen“, erklärt Classen. Zeitgleich

zum Einzelcoaching fanden Wochenendworkshops mit der Abteilung statt. In weiteren Einzelgesprächen ging der Coach Konflikten zwischen Außen- und Innendienst auf den Grund. Ein dreiviertel Jahr dauerte der Einsatz des Experten. Sein Honorar: rund 15.000 Euro. Laut einer Umfrage des Coaching-Verbands DBVC und der Universität Marburg setzen Unternehmen Coaching inzwischen über alle Branchen und Unternehmensgrößen hinweg ein. Vermehrt investieren auch kleine und mittlere Betriebe höhere Anteile ihres Personalentwicklungsbudgets in die Expertenonorare. Die Einsatzgebiete



Hilft Managern beim Ordnen von  
Entscheidungsprozessen: Mittelstandcoach Birgitta  
Fildhaut.

im Mittelstand sind vielfältig: Konflikte, Positionswechsel, Führungskräfteentwicklung, Reflexion des eigenen Verhaltens, Nachfolgegestaltung, Begleitung bei Strategiewechseln oder Personalabbau, Stressbewältigung und Burn-out-Prophylaxe oder Steigerung der Mitarbeitermotivation. „Anders als Unternehmensberater legen Coaches dabei nicht die Kategorie ‚So ist es richtig oder falsch‘ an“, erklärt Birgitta Fildhaut, die als Businesscoach Mittelständler betreut. Sie hören zu, stellen die richtigen Fragen und geben den Klienten – seien es Mitarbeiter, Vorgesetzte oder die Unternehmer – Raum und Impulse, kreative Lösungen zu entwickeln. Oft ordnen sie schlichtweg deren Entscheidungsprozess. So auch beim bayerischen Handelsunternehmen: Die Innendienstler begleiten jetzt einmal im Jahr die Außendienstler bei Kundenbesuchen.

Andersherum verbringen die Kollegen vom Außendienst einen Tag im Innendienst. „Auf diese Weise lässt sich das Verhalten der Kollegen aus der jeweils anderen Abteilung besser nachvollziehen“, sagt Classen. Der Außendienst habe gelernt, wie wichtig sauber ausgefüllte Bestellformulare sind. Und der Innendienst wisse nun, dass die Kollegen draußen beim Kunden auch mal vorschnelle Versprechungen machen, um sie zum Kaufen zu bewegen. „Vorhaben im Unternehmen scheitern oft weniger am fehlenden Know-how oder an der Machbarkeit als am konstruktiven Zusammenwirken der Beteiligten“, weiß der Coach. Genau hier setzt Businesscoaching an. Es ist ein Beratungskonzept, das Menschen in ihrer konkreten Situation in einem Unternehmen dabei unterstützt, eigenständig Lösungen für ihre Ziele herbeizuführen, die berufliche Situation zu verbessern und gesunde Lebenszusammenhänge herzustellen. Im Ergebnis ist diese ganz individuelle Begleitung einer Person oftmals günstiger, als Probleme auszusetzen oder das Budget in Führungskräfte-seminare zu investieren, die nur generelles Wissen vermitteln, ein konkretes Problem aber nicht an der Wurzel packen können. Was Coaching im Einzelnen bewirkt, ist so vielfältig wie die Aufgabenstellungen: Prozesse laufen geschmeidiger, die Belegschaft geht Konflikte konstruktiver an, die Kommunikation klappt besser, Work-Life-Balances sind

ausgeglichener, Geschäftszahlen verbessern sich, unentdeckte Potenziale von Mitarbeitern werden gehoben oder wertvoller Führungsnachwuchs ans Haus gebunden. Einiges davon konnte der Businesscoach Wolfgang Filbert bei einem westfälischen Autozulieferer erreichen. Dessen Geschäftsführer hatte einen erfahrenen Mitarbeiter vor drei Jahren zum Leiter eines zehnköpfigen Teams befördert. Fachlich war der Mann glänzend. Aber am Führungsstil gab es Zweifel. Der 53-Jährige sammelte etliche Überstunden an und konnte Aufgaben nicht vernünftig delegieren. In der Folge sank der



Der Erfolg eines Coachings hängt von klaren Zielformulierungen ab, sagt Businesscoach Wolfgang Filbert.

Arbeitseifer einiger Mitarbeiter, die sich nicht mehr gefordert sahen. Der 58-jährige Coach fand mit seinem Klienten heraus, dass dieser die Arbeit oft deshalb nicht abgab, weil er sein Team nicht belasten wollte. Über fiktive Mitarbeitergespräche erkannte der Abteilungsleiter, welche Bereiche er Mitarbeitern anvertrauen könnte, ohne sich selbst dabei unwohl zu fühlen. Am Ende des Coachings nach etwa einem halben Jahr waren die Überstunden gesunken und die Mitarbeiter gingen ihre neuen Aufgaben extrem engagiert an. Der Geschäftsführer stellte zudem fest, dass der Teamleiter seine Standpunkte auch in Führungsrunden sehr viel selbstbewusster vertrat. „Den Coachingerfolg machen gute Begleiter im Wesentlichen durch eine klare Zielformulierung messbar“, erklärt Filbert. Problemlos ist das bei quantifizierbaren

Problemstellungen: Reduktion von Überstunden und krankheitsbedingtem Ausfall oder Steigerung der Absatzzahlen. Geht es um Befindlichkeiten oder die Gesundheit der Belegschaft, arbeiten Coaches oft mit Skalen: Umfragen unter den Mitarbeitern zu Beginn und am Ende des Coachings verdeutlichen die Veränderung. „Die Arbeit im Mittelstand ist durch das Alltagsgeschäft bestimmt, viele Inhaber müssen spontan und situativ agieren“, weiß Markus Classen. Dank Coaching gelinge es, Prozesse methodischer anzugehen. Beispiel: Nach längerer Auszeit wegen eines Burn-Outs kommt ein Ingenieur zurück in die Entwicklungsabteilung. „Eine klassische Reaktion in vielen Betrieben ist nun: ‚Schön, dass du wieder da bist, lass uns reinhauen.‘“ Ein Businesscoach kann dagegen den Wiedereinstieg begleiten und systematisch hinterfragen, wie sich die Burn-Out-Gefahr im Zusammenspiel von Mandant, Chef und Mitarbeitern künftig reduzieren lässt. Nicht ganz einfach ist die Auswahl des geeigneten Fachmanns. Coach ist keine geschützte Berufsbezeichnung. Daher finden Interessierte im Internet sowohl Experten mit langjähriger Erfahrung und Ausbildung als auch ehemalige Personalers, die sich selbst zum Coach ernennen. „Coaches sollten von ihrer Ausbildung her sowohl psychologische als auch wirtschaftswissenschaftliche Kenntnisse mitbringen“, empfiehlt Birgitta Fildhaut. Gut sei zudem, wenn sie selbst

Führungserfahrung haben. Neben Referenzen oder Mundpropaganda bietet die Mitgliedschaft in einem der großen Berufsverbände – DBVC, DVCT und DGfC – einen Anhaltspunkt. In einem ersten Kontaktgespräch lässt sich prüfen, ob Coach und Auftraggeber harmonieren. Diese Vorgespräche bieten viele Coaches kostenlos an. Anschließend werden Stundensätze in Höhe von durchschnittlich 150 Euro fällig – so das Ergebnis einer DBVC-Umfrage. Die Einsätze umfassen im Schnitt 13,5 Stunden.

### Der Coaching Prozess

So verläuft der Coaching-Prozess nach dem Schema von Christopher Rauen und Andreas Steinhübel – Businesscoaches, Coach-Ausbilder und Lehrbeauftragte:

**Come together:** Kennenlern- und Kontaktphase. Das Erstgespräch dient dem gegenseitigen Kennenlernen und dem

Abschätzen, ob sich eine gemeinsame Basis zur Zusammenarbeit finden lässt. Die am Coaching interessierte Person benennt ihre Erwartungen, der Coach schildert Möglichkeiten und Grenzen seines Beratungsansatzes.

**Orientation:** Inhaltliche Orientierung und Klärung der weiteren Vorgehensweise; die Fragestellungen des Klienten werden eruiert; seine Erwartungen werden in Zielformulierungen konkretisiert.

**Analysis:** Genaue Analyse der Fragestellungen und Probleme; die Fragestellung und deren Umfeld werden aus verschiedenen Blickwinkeln untersucht.

**Change:** Die Veränderungsphase wird oftmals als die „eigentliche“ Phase im Coaching angesehen, weil hier sichtbare Veränderungen stattfinden. Die Veränderungen haben meist schon vorher begonnen, werden aber hier bewusst thematisiert und forciert.

**Harbour:** Zielerreichung und Abschluss; Entwicklung eines Handlungsplans, Umsetzungsvereinbarung, Abschluss.

C  
O  
A  
C  
H



[nach oben](#)