

Hier bekommen sie Hilfe!



→ UNTERNEHMENSFÜHRUNG Coaching ist in größeren Unternehmen vor allem in der Personalentwicklung ein fester Bestandteil. Aber auch von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) wird das Verfahren nachgefragt, denn auch hier werden die Aufgabenfelder in der Unternehmensführung immer komplexer und anspruchsvoller. Lesen Sie wie Coaching wirken kann.

Coaching ist kein überflüssiger Luxus, den sich nur Konzerne leisten können. Auch dient eine solche Unterstützung keineswegs nur dem entscheidungsschwachen Manager. Mit qualifiziertem Unternehmercoaching lassen sich auch im Mittelstand Entscheidungen fundiert absichern und in Situationen, die nicht dem täglichen Geschäftsablauf entsprechen, die richtigen Wege finden. In etlichen Situationen wird Coaching sogar öffentlich gefördert. So lauten die Feststellungen von Dr. rer. nat. Jürgen Kaack, STZ-Consulting Group, auf der Plattform mittelstandswiki.de.

Bringt beispielsweise ein Mitarbeiter

nicht die erwünschte Leistung, kann es sein, dass der Aufgabenbereich nicht seinem Leistungspotenzial entspricht. Das bringt nicht nur Frust für den Mitarbeiter, er ist auch nicht wirtschaftlich genug, die Betriebsabläufe und die Qualität können leiden. Vielleicht auch das Image des Betriebs, etwa wenn der Mitarbeiter seine Unzufriedenheit beim Kunden auslässt.

In Coachinggesprächen zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter im Beisein eines Coaches werden die Ursachen analysiert und

Lösungen erarbeitet. Ein Lösungsansatz ist der Vergleich von Persönlichkeits- und Kompetenzprofil des Mitarbeiters mit entsprechenden individuellen Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen. Personalent-

wicklung ist nur ein Grund für Coaching, mehr Gründe finden Sie im Kasten Unterstützung durch Coaching» auf Seite 61.

Passgenaue Strategie ist gefragt Andrea Eigel, die Mit-Geschäftsführerin der Agentur Kaleidoskop berät seit über 25 Jahren »



Foto: Kaleidoskop

Andrea Eigel
Mit-Geschäftsführerin der
Agentur Kaleidoskop

So erkennen Sie gutes Coaching

Vor dem Coaching:

- ✓ Referenzen und Angebote anfordern
- ✓ Ein (kostenloses) Vorgespräch fordern. So kann man die Arbeitsmethoden des Coaches klären
- ✓ Nach einem Supervisor bzw. einer Verbandsmitgliedschaft fragen
- ✓ Ein guter Coach erläutert seine Methoden und arbeitet transparent
- ✓ Das Coaching beginnt damit, den Auftrag zu klären und eine gemeinsame Zielrichtung festzulegen
- ✓ Der Coach hat eine entsprechende Ausbildung absolviert und mehrjährige Erfahrung auf dem Gebiet

Während des Coachings:

- ✓ In den Sitzungen und zwischen den Sitzungen ist ein roter Faden erkennbar
- ✓ Ein guter Coach fordert den Klienten auf, sich mit seinen Schwächen auseinanderzusetzen
- ✓ Strikte Trennung zwischen beruflicher und privater Ebene
- ✓ Coaches sind keine Gurus und Klienten sollten nicht zu Jüngern werden. Das Hauptziel muss sein, den Klienten unabhängig zu machen!

Quelle: www.spiegel.de/karriere

Handwerksbetriebe verschiedener Gewerke. Sie gibt Seminare, hält Vorträge, ist Dozentin an der Dualen Hochschule für den Fachbereich Handwerk und sie leitet verschiedene Erfahrungsaustausch-Gruppen, darunter seit über zehn Jahren auch die Mappe Erfa-Gruppe. Andrea Eigels Beratungsthemen sind die Positionierung von Betrieben, Marketingstrategien, Verkauf, Kundenkommunikation und Mitarbeiterführung. Die 52-jährige Diplom-Ökonomin hat sich bereits im Studium auf Marketing, Personalführung und Soziologie spezialisiert.

Auf die Frage, welches die häufigsten Themen in Handwerks- oder Malerbetrieben sind, antwortet sie, dass es neben den klassischen Themen der Kunden- und Mitarbeitergewinnung oder der Mitarbeiterführung in letzter Zeit verstärkt auch um die Positionierung des Unternehmens gehe: »Von der Frage, in welchem Marktsegment ich mich positioniere, wie ich mich von meinem

Wettbewerb abgrenze und auf welche Weise ich emotionalen Nutzen für Kunden und Mitarbeiter schaffe, hängt vieles ab. Auch ein schlüssiges und wirksames Marketingkonzept. Werbung machen viele. Wer aber sichtbar sein und seine bevorzugten Kunden und Mitarbeiter anziehen möchte, braucht keine beliebige, austauschbare Kampagne, sondern vielmehr eine passgenaue, durchgängige Marketingstrategie, die zur individuellen Positionierung passt«, erläutert Andrea Eigel. Immer mehr Betriebe würden sich fragen, welche Marketinginstrumente für ihren Betrieb noch passend sind, ob Social Media für sie Sinn macht und wenn ja, welche Themen sie dort ansprechen sollten. Es ist die Fülle an Möglichkeiten, die unsicher macht. Teilweise würde die Unsicherheit im Marketing aber noch eine ganz andere Problematik zeigen: dass eine klare Ausrichtung des Betriebs fehle, eine grundsätzliche Strategie und Zielsetzung. Oft gehe es in diesem Zusammenhang auch um Sinnfindung, die Chance, dass Betriebsinhaber wieder Freude an ihrem Tun finden.

Schlechte Stimmung und keiner weiß warum »Ganz oft kommen Unternehmer auf mich zu, weil irgendwie schlech-

te Stimmung im Betrieb herrscht, sie beschreiben, dass das Zusammenspiel unter den Mitarbeitern nicht mehr so gut funktioniert«, erzählt Andrea Eigel. Das könne sich unter anderem in schlechteren Ergebnissen und steigenden Reklamationszahlen niederschlagen. »Grund dafür ist zur Zeit häufig die persönliche Überlastung von Betriebsinhabern oder Mitarbeitern, weil Stellen gar nicht oder nicht richtig besetzt sind oder die Zuständigkeiten unklar und die Aufgaben nicht sauber definiert sind«, weiß die Beraterin. Die Folge seien Terminprobleme, unzufriedene Kunden und Frust im Team. »Oft liegt es aber auch an zwischenmenschlichen Themen – die Kommunikation funktioniert nicht richtig, es wird nicht miteinander gesprochen, wichtige Informationen werden nicht an alle Stellen weitergegeben. Oder es gibt Verständigungsprobleme zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern.«

Beim Ablauf ihres Coachings berät sich die Handwerkstrainerin zunächst mit dem Betriebsleiter oder dem Unternehmerehepaar – gemeinsam, bei Bedarf aber auch getrennt. Dann werden die Mitarbeiter einbezogen. Je nach Aufgabenstellung spricht Andrea Eigel nur mit den Führungsmitarbeitern oder auch mit der gesamten Beleg-

schaft. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen fasst sie anonymisiert zusammen und gibt den Mitarbeitern damit gerade in schwierigen Situationen die Möglichkeit, eine ehrliche Meinung zu äußern. Oder es werden gleich alle Mitarbeiter an einen Tisch geholt und Verbesserungsvorschläge und Lösungen entwickelt.

Auch die Erfahrungsaustausch-Gruppen bieten Betriebsinhabern eine wertvolle Form des Coachings. Im Kreis Gleichgesinnter können sie offen über aktuelle Herausforderungen in ihrem Betrieb sprechen und profitieren nicht nur von den vorgestellten Fachthemen, sondern auch den Erfahrungen und Lösungsansätzen der Kollegen.

Was einen guten Coach auszeichnet Für Andrea Eigel sind Beraterqualifikationen und Zertifikate allein nicht aussagekräftig. Sie weiß: »Ein Coach muss ein Talent, ein Gespür dafür besitzen, das Zusammenspiel im Betrieb zu erkennen, die Eignungen und Fähigkeiten der Menschen und ihre Bedürfnisse.« Ziel sei, die Werte und Eigenschaften von Geschäftsführung und Mitarbeitern zu erarbeiten und zu berücksichtigen. Denn sie sorgen für Motivation und bestimmen, ob die erarbeiteten Lö-

DAS BEISPIEL: REITER FARBE.RAUM.FASSADE

David und Agnes Reiter
Geschäftsführer von Reiter
Farbe.Raum.Fassade, Raab

»Wir lassen uns schon länger regelmäßig coachen«



Foto: Bernd Ducker/Mappe

David und Agnes Reiter aus dem österreichischen Raab sind MALER DES JAHRES 2017. Nach der Auszeichnung haben sie sich von Andrea Eigel zur Neupositionierung innerhalb der Wohnunion-Gruppe, Österreichs größter Einkaufs-Kooperation von Raumausstattern, beraten lassen. Dabei wurden noch einmal alle Unternehmenswerte überprüft. Im Zug der Profilschärfung haben die Reiter zusammen mit Andrea Eigel den Internetauftritt in Text und Bild überarbeitet. Es wurde auch das Leitmotiv »Reiter – Vom Besten begeistert« kreiert. »Wenn es um die Positionierung geht, braucht es auf jeden Fall

einen Coach. Für uns ist das ganz normal, wir lassen uns schon länger immer wieder coachen, z. B. wenn es um einzelne Projekte geht oder um strategische Ausrichtungen, in Personalfragen oder beim eigenen Management. Coaching ist einfach hilfreich, ein Außenstehender hat eine klarere Sicht auf die Dinge. Man ist doch oft gefangen in den eigenen Gedanken, denkt oft viel zu kompliziert und ist betriebsblind. Häufig fehlt einfach auch der Vergleich. Uns hilft auch der Austausch im Kollegenkreis, wie bei der Mappe-Erfa-Gruppe, wo wir gern sind«, berichtet David Reiter.

Was zeichnet für ihn einen guten Coach aus?
»Er muss offen, aufrichtig sein, seine eigene Meinung haben und vor allem muss er mit seiner Persönlichkeit und Art zum Unternehmen passen. Kompetenz allein genügt da nicht«, erklärt Reiter. Woran merkt man, dass ein Coach hilfreich sein könnte? »Wenn man sich im Kreis dreht, nicht weiter kommt, ein Projekt schwierig ist. Wir sind da viel sensibler geworden und schneller bereit, einen externen Berater einzuschalten. Das ist einfach effizienter«, beschreibt der Malermeister. Man müsse jedoch der Typ dafür sein, kommunikationsfreudig, offen und neugierig und bereit, etwas zu verändern, gibt er zu bedenken. Dass das auf Agnes und David Reiter zutrifft, kann Andrea Eigel nur bestätigen: »Die Reiter sind sehr zielstrebig, sie haben eine hohe Leidenschaft für die Sache. Dadurch gelang es uns schnell, die Position festzuklopfen, die sie als Mitglied in dem Raumausstatterverband einnehmen wollen.«

sungen auch nachhaltig umgesetzt werden. Je nach Thema reicht die Analyse des Problems und der Betrieb setzt selbst die Änderungen in Gang. In anderen Fällen unterstützt Andrea Eigel den Entwicklungsprozess.

Häufig sind es nur wenig Stellschrauben, die eine Weiterentwicklung blockieren. »Wer in Handwerksbetrieben coachen will, muss sich im Handwerk auskennen, eine Ahnung von den Abläufen haben, die Eigenschaften und Bedürfnisse der Kunden heute

und der Mitarbeiter kennen. Er muss die Sprache der Menschen sprechen«, erläutert Andrea Eigel. Auch müsse der Coach wissen, dass in kleinen und Familienbetrieben der menschliche Faktor eine sehr große Rolle spiele, denn das Handwerk ticke auf seine eigene Art. »Nicht selten sieht ein Problem vordergründig fachlich aus und entpuppt sich dann als menschliches oder Kommunikationsproblem. «Wichtig ist ein auf den jeweiligen Betrieb zugeschnittenes Vorgehen. Coaching nach Schema F funktioniert nicht.

»Extrem kritisch bin ich, wenn ein Coach missionarisch auftritt, ganz nach dem Motto, es gibt nur meine Form der Betriebsführung oder des Marketings. Dafür sind Handwerksbetriebe und ihre Inhaber viel zu individuell«, beschreibt Andrea Eigel. Wie lange braucht es die Beratung durch den Coach? »Das ist eine Frage des Themas und des Betrags, den ein Betrieb investieren kann. Nach einer persönlichen Beratung vor Ort im Betrieb gibt es heute ja die Möglichkeit einer Weiterbetreuung am Telefon oder via Skype. Meist genügt eine Erinnerung an die Umsetzung«, berichtet Andrea Eigel.

DAS BEISPIEL: FARBE²

Binia Scheuermann und Lars Gross
Malermeisterin und
Malermeister Farbe².



**»Unsere
Finanzlage ist
kein Zufallsprodukt
mehr.«**



Binia Scheuermann, Malermeisterin und Gestalterin für Farbtechnik und Raumgestaltung, und Lars Gross, Malermeister und Betriebswirt, sind das Team von Farbe² aus Sachsenheim. Die beiden jungen Geschäftsführer haben das Seminar »Finanz und Zukunftsplanung« bei Klaus Steinseifer besucht. Wir haben sie zu ihren Erfahrungen mit Beratung befragt.

Mappe: Frau Scheuermann, Herr Gross, warum haben Sie sich coachen lassen?

Team Farbe²: Heiko Geiger, ein Mitglied in Herrn Steinseifers Expertenteam, hat das Seminar geleitet. Als Steuerberater hat er in diesem Bereich sehr weitreichendes Wissen und Erfahrungen, sodass wir als kleiner Handwerksbetrieb hiervon nur profitieren können.

Mappe: Woran haben Sie gemerkt, dass Sie einen Impuls von außen brauchen?

Team Farbe²: Getreu dem Motto »Stillstand ist Rückschritt« ist uns generell viel daran gelegen, uns regelmäßig weiterzubilden und unseren Horizont zu erweitern. Denn die Gefahr,

betriebsblind zu werden, lässt sich nur durch regelmäßigen Input von außen vermeiden, der einen herausfordert, sich und seine Arbeit immer wieder zu überdenken. Das gilt für Themen der Betriebsführung genauso wie für fachliche, technische und gestalterische Bereiche.

Mappe: Welche neuen oder überraschenden Erkenntnisse hat Ihnen das Coaching gebracht?

Team Farbe²: Aufgrund der umfangreichen Ausbildung im Bereich Betriebsmanagement gab es keine grundlegenden Neuigkeiten, aber die Auffrischung und Vertiefung des Wissens war sehr wertvoll und gab neue Impulse für den Arbeitsalltag, denn vieles verliert man im Tagesgeschäft aus den Augen.

Mappe: Was konnten Sie davon bereits umsetzen?

Team Farbe²: Einige kleine Dinge konnten in der Finanzplanung verbessert werden. Ein größerer Posten wird noch die Aufarbeitung der Zahlen und Daten des letzten Geschäfts-

jahrs 2016 sein. Aber sicher ist, dass wir das Ende der Fahnenstange noch nicht erreicht haben und somit weiter daran arbeiten können, die gelernten Seminarinhalte in unserem Betrieb umzusetzen. Luft nach oben ist immer.

Mappe: Was glauben Sie, wäre ohne das Seminar in Ihrem Betrieb passiert?

Team Farbe²: Das ist schwer zu sagen, denn es lief ja vorher auch schon ganz gut. Allerdings ist sicher, dass wir jetzt sensibler für die Themen Finanz- und Zukunftsplanung sind, was langfristig zur Folge haben wird, dass wir finanziell gut aufgestellt sind und unsere Finanzlage kein Zufallsprodukt mehr ist, sondern wir diese aktiv gestalten.

Mappe: Haben Sie sich vorher schon anderweitig coachen lassen?

Team Farbe²: Im Bereich der Finanzplanung noch nicht, aber in anderen Bereich des Betriebsalltags schon des öfteren. Da uns, wie schon erwähnt, eine kontinuierliche Weiterbildung sehr wichtig ist.