

Die hilfreiche Begleitung

→ **GESELLSCHAFT** Der Blick von außen und die Unterstützung durch einen Coach macht immer dann Sinn, wenn man etwas verändern oder verbessern möchte. Sei es in der persönlichen Entwicklung oder im Unternehmen. Ganz besonders aber in Krisenzeiten. Wir gehen der Frage nach, was man unter Coaching versteht, wodurch sich effektives Coaching auszeichnet und was es gerade jetzt in Corona-Zeiten bringen kann.

Unternehmer Paul Heinrich ist ratlos. Anfangs konnte er die coronabedingte Krise mit seinem kleinen mittelständischen Unternehmen ganz gut bewältigen. Der Überhang von Aufträgen half ihm seinen Betrieb weiterzuführen, Überstunden und Arbeitszeitkonten wurden abgebaut, die Mitarbeiter nahmen Urlaub. Doch wenn jetzt nicht genügend neue Aufträge eingehen, wird er Kurzarbeit anmelden müssen.

Ganz generell stellt sich die Frage, die viele bewegt: Wie wird es weitergehen, wie kann und soll es mit dem Betrieb weitergehen? Was kann und muss ich verändern, um am

Markt bestehen zu können? Und nicht nur das, Paul Heinrich möchte sein Unternehmen für die Zukunft nach Corona stabil positionieren.

»Die Corona-Krise ist eine Tiefenkrise, in der die Zukunft die Richtung ändert. (...) Wir erleben rundherum eine tiefe Verunsicherung und Erschütterung (...). Unsere innere, psychische Erschütterung geht tiefer und sie wird uns lange begleiten«, sagt Dr. Anke Houben im Podcast »Der achte Tag« des Journalisten Gabor Steingart. Auch wenn wir uns aktuell noch im Managementmodus befänden, in dem es darum ginge, die äußere Krise zu bestehen, quasi im Autopilot-Modus, so müssten wir uns schon fragen, wie wir bewusst den Schritt von der äußeren Arbeit zur inneren Arbeit machen: Also vom Krisenmanagement zur persönlichen Krisenbewältigung. Diese Krise bietet uns die vielleicht schmerzhafteste, aber einmalige Chance, ein Stück zurückzutreten und mit Distanz auf uns selbst zu schauen«, so Anke Houben weiter. Bei einer solchen Selbstreflexion kann ein Coaching hilfreich sein.

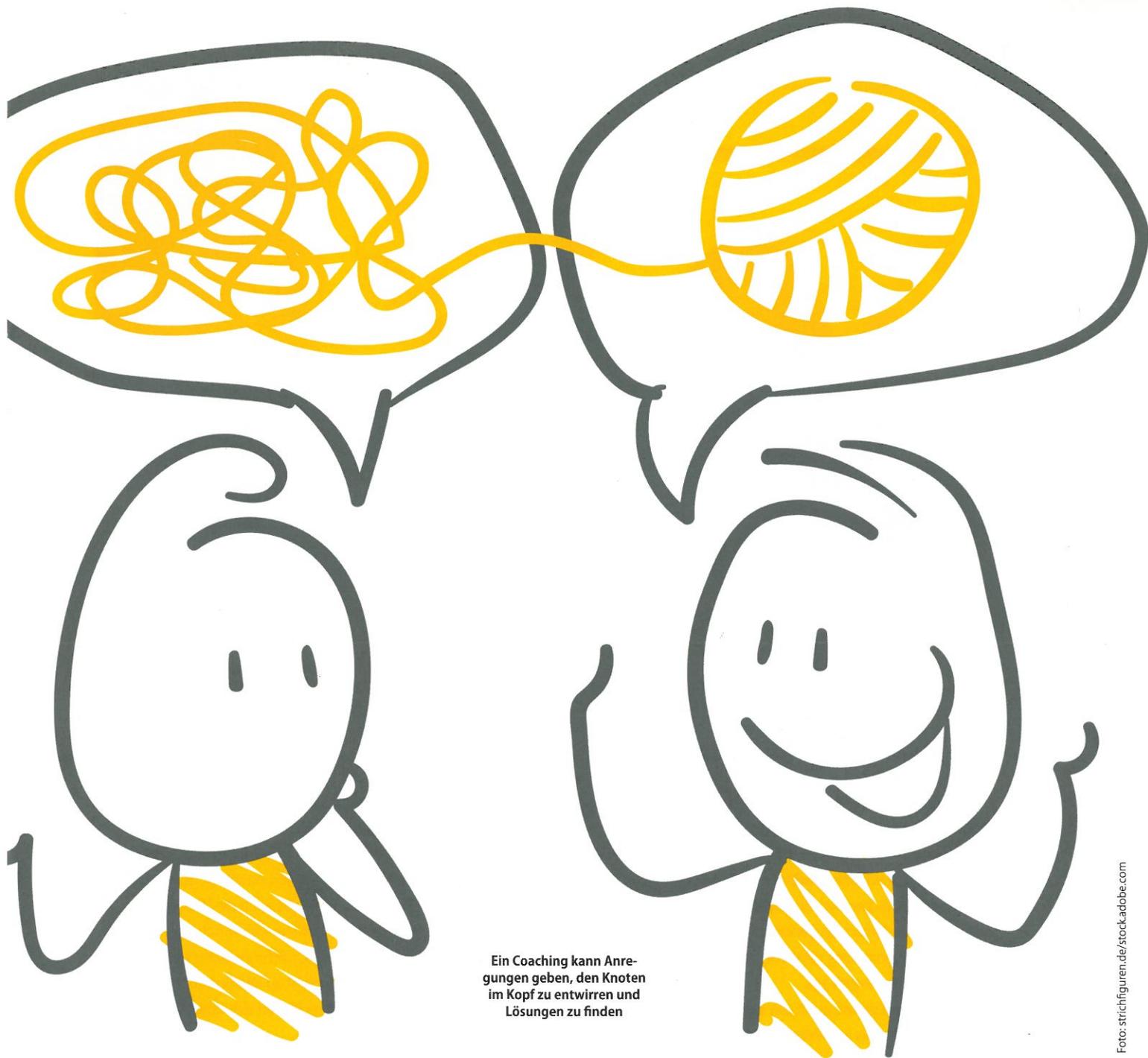


Dr. Anke Houben Coach

»Diese Krise bietet uns die vielleicht schmerzhafteste, aber einmalige Chance ein Stück zurückzu-

treten und mit Distanz auf uns selbst zu schauen.«

Coaching gibt es in vielen Bereichen Die Selbstreflexion ist eines von vielen Zielen beim Coaching, wie auch die Einschätzung und Entwicklung von Kompetenzen und Perspektiven oder die Überwindung von Konflikten mit Mitmenschen. Dabei fungiert der Coach als neutraler, kritischer Gesprächspartner und verwendet je nach Ziel



Ein Coaching kann Anregungen geben, den Knoten im Kopf zu entwirren und Lösungen zu finden

Foto: strichfiguren.de/stock.adobe.com

Methoden aus dem gesamten Spektrum der Personal- und Führungskräfteentwicklung. Der Begriff Coaching wird als Sammelbegriff für unterschiedliche Beratungsmethoden (Einzelcoaching, Teamcoaching, Projektcoaching) verwendet. In seinem Buch »Ergebnisse der Coaching-Forschung« bringt Autor Uwe Böning die vorhandenen Coaching-Anwendungsfelder systematisch in eine Reihenfolge: Business-Coaching, Life-Coaching, Coaching im Non-Profit-Bereich, Sport-Coaching.

Coaching boomt Im Interview mit der Mappe erläutert Dr. Christopher Rauen, >>

WAS EIN COACH LEISTET

Immer auf Augenhöhe

Der Coach ist ein Begleiter. Coaching ist weder Psychotherapie noch Training wie im Fußball, aber es kann Trainingselemente beinhalten und dient auf jeden Fall der Selbsterfahrung. Coaching ist laut Coaching-Report »ein interaktiver und personenzentrierter Begleitungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann. Im Vordergrund steht die berufliche Rolle bzw.

das damit zusammenhängende aktuelle Anliegen des Klienten. Interaktiv bedeutet, dass im Coaching keine Dienstleistung am Klienten vollzogen wird, sondern Coach und Klient gleichermaßen gefordert sind und auf gleicher »Augenhöhe« zusammenarbeiten. Ein Beziehungsgefälle ist unerwünscht. Dem Klienten wird keine Verantwortung abgenommen.«

Quelle: www.coaching-report.de



Foto: Kaleidoskop Marketing Service

Ein guter Coach, wie hier Handwerkscoach Andrea Eigel, unterstützt den Unternehmer in allen Fragen der Betriebs- und Mitarbeiterführung, aber auch bei persönlichen Themen

1. Vorsitzender des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC), dass Coaching bereits seit Mitte der 1980er-Jahre in Deutschland angeboten wird. Damals handelte es sich noch um eine exklusive Maßnahme für hochrangige Topmanager. Inzwischen werde Coaching von Führungskräften jeder Ebene in Anspruch genommen. In den letzten zehn Jahren wurde Coaching verstärkt vor allem für das mittlere Management nachgefragt.

Zunehmend werde auch das untere Management gecoacht, teilweise bis auf Meister- oder Schichtleiterebene, so Rauen. »Wirtschaftlich erlebt Business Coaching seit dem Jahr 2000 einen steten Aufschwung zwischen 5 bis 10 Prozent pro Jahr. Der aktuelle deutsche Business Coaching-

Markt hat ein Volumen von ca. 350 Mio. Euro pro Jahr. Dieser kontinuierliche Anstieg spiegelt den steigenden Bedarf im Markt wider. Hierbei handelt es sich um eine Schätzung. Da weder der Begriff noch die Profession »Coaching« geschützt bzw. staatlich anerkannt ist und damit auch die Weiterbildung zum Coach in Deutschland nicht einheitlich geregelt ist, sind Angaben zum deutschen Coaching-Markt bzw. dessen Entwicklung schwer bis gar nicht zu leisten und basieren damit immer auf Schätzungen«, erläutert der Coach. Mehr im Kasten auf Seite 54.

Führungskräfte lassen sich am häufigsten coachen

»Was die Abteilungen angeht, in denen Coaching eingesetzt wird, rangieren Management und Unternehmensentwicklung mit 58 Prozent an der Spitze. Der HR-Bereich (Personalbereich) steht mit 48 Prozent auf dem zweiten Platz. Am wenigsten gebucht werden Coaching-Maßnahmen in der Abteilung Controlling und Planung (21 Prozent)«, ist auf www.personalwirtschaft.de zu lesen. Das sind die Ergebnisse einer Studie aus dem Jahr 2018 von XING Coaches und Trainer und der Abteilung Sozialpsychologie der Universität Salzburg.

Die häufigsten Klienten – entsprechend der genannten Themen und Abteilungen – seien Führungskräfte, von denen 77 Prozent Coaching auf eigenen Wunsch in Anspruch nehmen. Außerdem nutzten 63 Prozent der Führungskräfte Coaching-Angebote als Teil des strategischen Führungskräfte-»



Foto: Privat

➔ **Christopher Rauen** Deutscher Bundesverband Coaching

»Zunehmend wird auch das untere Management gecoacht, teilweise bis auf Meister- oder

Schichtleiterebene.«



Foto: Privat

➔ **Im Interview: Dr. Anke Houben und Dr. Kai W. Dierke**
Top-Management-Berater und Leadership Coaches

»Unsere Verwundbarkeit ist die Währung in der Krise.«

Mappe: Frau Houben, Herr Dierke, wann sollten Unternehmer ein Coaching in Erwägung ziehen?

Kai W. Dierke, Anke Houben: Wir sind seit 18 Jahren als Coaches unterwegs, überwiegend in DAX-Unternehmen, aber auch im Mittelstand. Für ein Coaching gibt es viele Gründe auf der persönlichen Ebene oder in geschäftlichen Situationen. Ganz klassisch sind zwei Fälle: Wenn eine Führungskraft feststellt, dass sie nicht so wirksam in der Führung ist, wie sie sein könnte. Das ist meist ein diffuser Befund. Oder es liegt ein konkreter Konfliktfall vor, etwa bei Problemen mit einem Kollegen in der Führungsriege oder mit einem Mitarbeiter. In Familienunternehmen sind Konflikte geradezu eingebaut. Die Betriebsübergabe ist selten reibungslos. Interessant sind auch Coachinganfragen, die nicht aus einer Defensivsituation herauskommen, etwa wenn ein Unternehmen Wachstumsschmerzen hat, z. B. wenn ein Start-up oder KMU sehr schnell wächst.

Mappe: Wie kann Coaching oder eine Unternehmensberatung jetzt helfen, was ist in der Corona-Krise anders?

Kai W. Dierke, Anke Houben: Die Corona-Krise hat eine tiefe kollektive Verunsicherung ausgelöst. Dies bedeutet enormen Stress für uns alle und zwar längerfristig. Das ist eine Herausforderung für Führungskräfte. Stress löst Aktionismus aus, doch was es jetzt braucht ist eher Ruhe, Nachhaltigkeit und Fokussierung, den Blick nach vorne. Das ist eine neue Dimension für uns alle, bei Stress in Ruhe zu bleiben und aus den Emotionen zu gehen, also einen Schritt zurückgehen. Niemand hat eine Antwort und dennoch müssen Führungskräfte ihre Mitarbeiter mitnehmen. Da hilft Coaching enorm, Stabilität zu bekommen. Es ist eine sehr persönliche Form der Begleitung. Das geht übrigens auch gut online beim individuellen Coaching, denn man kann sich auch hier gut aufeinander fokussieren.

Mappe: Worin liegen die Chancen in der Unternehmensführung durch die besonderen Herausforderungen der Corona-Krise?

Kai W. Dierke, Anke Houben: Es besteht die große Chance zu lernen, Überzeugungen zu hinterfragen, mit denen man lange unterwegs war. Das Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit bzw. Effizienz und Resilienz verschiebt sich hin zu mehr Resilienz. Bisher war die Wirtschaft auf extreme Effizienz getrimmt. Jetzt spüren wir die Fragilität, die Verletzlichkeit. Etwa wenn es um Lieferketten geht und die Abhängigkeiten, die Unternehmen eingegangen sind. Dabei haben sie ihre Widerstandsfähigkeit verloren. Nun geht es um Antifragilität, nämlich dass ein Unternehmen stärker wird durch die Verletzung. Wie bei einem Armbruch, wo der Knochen hinterher dichter ist. Wir brauchen Schocks, um stärker zu werden und sollten sie daher bewusst annehmen und daraus lernen. Wir waren im Übrigen irritiert, dass viele KMU so wenig Ressourcen haben, dass sie keine zwei Monate durchhalten können. Da braucht es eine andere Perspektive, damit sie für künftige Krisen besser gewappnet sind. Es geht darum, stärker aus der Krise hervorzugehen, nicht nur sie zu überstehen.

Mappe: Wie kann eine Beratung, ein Coaching funktionieren im Hinblick auf die derzeit für viele tatsächlich ungewisse Zukunft?

Kai W. Dierke, Anke Houben: Häufig herrscht die Vorstellung, dass der Berater Antworten geben soll. Das ist beim Coaching anders, hier lernt der Klient sich selbst die richtigen Fragen zu stellen und die Antworten zu finden. Die Zukunft wird ungewiss bleiben auf absehbare Zeit, Stress, Angst und Zukunftsangst dauern an. Das Coaching hilft, anders mit der Situation umzugehen, indem wir Stress auf Augenhöhe begegnen. Wir stellen fest: Da ist Stress, aber ich habe die Entscheidung, mich von meinen Gefühlen zu distanzieren. Ich brauche nicht reflexhaft auf Stress reagieren. Beim individu-

ellen Coaching geht es darum, die innere Stärke wiederzufinden. Denn wir sind ja alle durch die Pandemie erschüttert, verunsichert und haben Selbstzweifel. Nun geht es darum, uns auf unsere eigene Kraft zu besinnen.

Mappe: Welche persönlichen Kompetenzen und Qualitäten sollte ein Unternehmer in der Krise trainieren und einsetzen?

Kai W. Dierke, Anke Houben: Im Unternehmen gibt es drei Wirkfelder: Zunächst läuft das akute Krisenmanagement, das Führungskräfte von der Pike auf gelernt haben und beherrschen. Das funktioniert und ist ein starker Muskel. Zweitens braucht es die emotionale Führung oder Kompetenz. Führungskräfte müssen psychologische Sicherheit bieten, einen Raum schaffen, dass die Mitarbeiter alle Sorgen klar äußern dürfen. Alles muss auf den Tisch. Das bedeutet jetzt, nicht Druck machen, sondern Sicherheit bieten. Wichtig ist auch, dass das Frage-Antwort-Verhältnis passt, dass Führungskräfte mehr fragen und zuhören, und somit auf jeden Einzelnen eingehen. Was es braucht, ist soziale Nähe, gerade auch bei physischer Distanz. Es menscht wieder mehr am Arbeitsplatz. Das Dritte ist die Selbstführung, positive Zuversicht zu kultivieren und den Fokus zu halten. Verwundbarkeit auch in Führungspositionen zeigen. Auch die härtesten Führungskräfte spüren jetzt ihre Verwundbarkeit. Wer Fehler eingestehen kann, wird als mutig wahrgenommen. Unsere Verwundbarkeit ist die Währung in der Krise, im Sinn von authentisch sein.

Mappe: Bedeutet diese Tiefenkrise zwangsläufig eine Neuorientierung oder gibt es auch ein »weiter so« – welches Szenario halten Sie für wahrscheinlicher?

Kai W. Dierke, Anke Houben: Die Wirtschaft wird kleiner, ärmer und verwundbarer, bescheidener. Viele finden es gut, dass es nicht immer weiter geht nach der Devise »immer höher, größer und schneller«.

Mappe: Herzlichen Dank für Ihre Ausführungen, Frau Dr. Houben und Herr Dr. Dierke.

<http://www.mappe.de>

Das gesamte Interview finden Sie auf www.mappe.de.



Fotos: Privat



➔ **Im Interview: Dr. Christopher Rauen,** Vorsitzender des Deutschen Bundesverband Coaching, Osnabrück und **Heinz-Jürgen Weigt,** Senior Coach (r.)

»Beratung ist normal geworden.«



Mappe: Wie hat sich das Coaching in den letzten zehn Jahren vor Corona entwickelt, wie etabliert ist das Dienstleistungsangebot in der Gesellschaft und in den Unternehmen mittlerweile?

Dr. Christopher Rauen: Bezogen auf den Begriff »Coaching« erlebt dieser seit der Jahrtausendwende einen regelrechten Boom. Er kann u.a. auch darauf zurückgeführt werden, dass Beratung für die Gesellschaft und im Speziellen für Unternehmen und Organisationen normal geworden ist. Die Globalisierung, der immer schneller werdende technische und telekommunikative Fortschritt und sich permanent verändernde Rahmenbedingungen für Organisationen haben dabei das Bedürfnis der Unternehmen nach Beratung signifikant gesteigert.

Inhaltlich hat sich das Business Coaching in der Zeit weniger gewandelt, im Mittelpunkt steht nach wie vor prozesshafte Begleitung der Klienten über einen längeren Zeitraum, bei der keine Ratschläge gegeben werden, sondern der Coach als Sparringspartner, Katalysator und Feedbackgeber fungiert.

Mappe: Wie ist der Stellenwert von Coaching aktuell, also in Coronazeiten? Wird es mehr benötigt und nachgefragt als zuvor oder sind die Menschen eher zurückhaltend und wie entwickelt sich die Nachfrage seit Beginn der Krise?

Heinz-Jürgen Weigt: Für einige wenige ist es gerade ganz drängend, z. B. bei aktuellen Konflikten oder unmittelbar bevorstehenden Weichenstellungen. Die meisten Unternehmen schieben aber erst einmal ihre Anliegen auf, um die aktuelle Situation zu managen. Jetzt, nach sieben Wochen Lockdown, tritt allerdings vermehrt der Wunsch nach Coaching auf, da die operativen Notwendigkeiten erledigt

sind und diese nicht mehr die ganze Dimension der Krise verdecken können. Somit entstehen auch Zeiträume, in denen die persönliche Betroffenheit ins Bewusstsein kommt.

Mappe: Wie haben sich die Fragen und Anliegen der Klienten seit Corona verändert, welche besonderen Fragen stehen im Vordergrund?

Heinz-Jürgen Weigt: Es sind jetzt vielfach beratungsorientierte Themen: Was kann ich tun, um mein Personal zu halten? Wie kann die Führung die entsprechenden Abteilungen unterstützen, etwa bei der innovativen Produktentwicklung, im Aufbau neuer Vertriebswege? Im Coaching sind es Themen der Selbststeuerung und -führung. Auch Themen wie Erschöpfung, Ängste aus dem von der Krise verursachten Kontrollverlust, wie keine sichere Zukunftsplanung für Geschäft und Familie sowie Gesundheit.

Mappe: Wie kann Coaching in der Corona-Krise konkret helfen, wie kann es funktionieren, wenn die Zukunft so ungewiss ist wie gerade jetzt?

Heinz-Jürgen Weigt: Die wichtigsten Ressourcen in einer Krise, die immer Angst auslöst, sind konkrete Gegenüber, wie Partner, Freunde, und eben auch Coaches. Im Coaching kann man zur Ruhe kommen, sich auf die eigenen Stärken besinnen und individuelle Lösungen erarbeiten, die einen Weg aus der Krise aufzeigen.

Mappe: Herzlichen Dank für das Interview, Herr Dr. Rauen und Herr Weigt.

<http://www.mappe.de>

Das gesamte Interview finden Sie auf www.mappe.de.



teentwicklungsprogramms. Coaching auf eigenen Wunsch von Mitarbeitern ohne Leitungsfunktion werde nur in 41 Prozent der Unternehmen angewendet.

Das sind die wichtigsten Coachingthemen »Coaching kann dem Klienten helfen, seine Handlungen zu reflektieren und »blinde Flecken« aufzuarbeiten. Der Coach fungiert hier wie ein sozialer Spiegel und gibt dem Klienten das Feedback, welches er von seinem Umfeld häufig nicht mehr erhält«, erläutert Dr. Christopher Rauen. Er schildert die typischen und häufigsten Coaching-Themen: Begleitung bei neuen Aufgaben, Führungsverantwortung, Funktionen und Positionen, Selbstreflexion und der Abgleich von Selbst- und Fremdbild, Verbesserung der sozialen Kompetenzen und der Management- und Führungskompetenzen.

Wie wirkt Coaching eigentlich? Dr. Marc Lindart beschreibt im Coaching Magazin ein ganzheitliches Wirkmodell. Demnach stellen im Coachingprozess die Wirkfaktoren Fragenstellen, Zuhören und Feedback den kommunikativen Rahmen dar, in dem die anderen Wirkfaktoren realisiert werden. Das Vorgehen im Coaching sollte an die Persönlichkeit und die Situation des Klienten mittels einer individuellen Analyse angepasst werden. Dann gehe es um Zielklärung und -konkretisierung, die Ressourcenaktivierung, die ergebnisorientierte Problemreflexion und die ergebnisorientierte Selbstreflexion als weitere Wirkfaktoren. Abschließend komme die Evaluation und die Unterstützung bei der Umsetzung.

Grundlage eines effektiven Coachings sei immer die Arbeitsbeziehung, basierend auf Empathie, Wertschätzung, emotionaler Unterstützung, Vertrauen, Kollaboration, Commitment und Übereinstimmung, schreibt Dr. Marc Lindart. Grundsätzlich sollte sich der Prozess durch eine methodische Vielfalt in einem angemessenen Rahmen auszeichnen.

Die Beziehungsqualität im Coaching war auch für Dr. Carolin Graßmann von Interesse. Sie hat eine Meta-Analyse über »Die Bedeutung der Beziehungsquali-

tät im Coaching« anhand von 27 Studien durchgeführt. Dies entspricht 3.563 Coaching-Prozessen, die in die Berechnungen eingingen, berichtet das Coaching Magazin. Ihr Fazit: »Die Meta-Analyse zeigt, dass die Beziehungsqualität zwischen Klienten und Coaches deutlich mit den erzielten Coaching-Ergebnissen zusammenhängt. Darüber hinaus zeigt die Studie, dass die Beziehungsqualität mit einem breiten Spektrum von Ergebnissen unterschiedlich stark zusammenhängt.«

Carolin Graßmann rät: »Angesichts der Schlüsselrolle der Beziehungsqualität im Coaching sollten Coaches diese aktiv fördern, um ihre Klienten bestmöglich zu unterstützen.«

Lesen Sie dazu auf den folgenden Seiten, welche Erfahrungen Malerbetriebe beim Coaching mit Handwerks-Coaches gemacht haben und was die Coaches über ihre Arbeit berichten.

Bärbel Daiber



Coaching wirkt unter anderem durch gezielte Fragen, einer Analyse, der Zielklärung und der ergebnisorientierten Selbstreflexion bis zur Umsetzung

Foto: strichfiguren.de/stockadobe.com

MAPPE // IMPRESSUM

MAPPE. DIE MALERZEITSCHRIFT
Eine Marke von

c.maurer
FACHMEDIEN

REDAKTION
Streitfeldstraße 35, 81673 München
Tel +49 (0) 89 / 43 60 05 – 0, Fax +49 (0) 89 / 43 60 05 – 113
redaktion@mappe.de, www.mappe.de

CHEFREDAKTION
Dipl.-Ing. (FH) Matthias Heilig, Tel – 175
(verantwortlich für den redaktionellen Inhalt)

REDAKTION
Werner Knöller, Tel – 169
Dipl.-Ing. (FH) Bärbel Daiber (FR), b.daiber@mappe.de

GESTALTUNG
Redaktionsbüro Wipperfurth GmbH, www.rfw-koeln.de

ABONNEMENTSERVICE
C. Maurer Fachmedien Aboservice
Schubartstraße 21, 73312 Geislingen/Steige
Tel +49 (0) 7331 / 3 07 08-22, Fax +49 (0) 73 31 / 3 07 08-23
abo@mappe.de

KONTO FÜR ABONNEMENTZAHLUNGEN
Kreissparkasse Göppingen,
IBAN DE14 6105 0000 0049 0557 48, BIC GOPSDE6GXXX

ERSCHEINUNGSWEISE
monatlich
Unverbindlich empfohlene Bezugspreise (alle Preise in Euro):
Die Inlandspreise enthalten 7% MwSt.

Inland:	143,00
Schüler:	30,00
Ausland:	143,00 (zzgl. Versandkosten)
Schüler:	30,00 (zzgl. Versandkosten)
Einzelpreis:	13,50

Im Abonnement ist das jährlich erscheinende Maler Taschenbuch enthalten.

Bestellung: Abonnements können direkt beim Verlag oder bei jeder Buchhandlung bestellt werden. Abonnementgebühren sind im Voraus zu begleichen. Das Abonnement gilt zunächst für ein Jahr und kann danach jederzeit gekündigt werden. Die Belieferung erfolgt auf Gefahr des Bestellers. Ersatzlieferungen sind nur möglich, wenn sofort nach Erscheinen reklamiert wird.

Widerrufsrecht: Sie können die Bestellung binnen 14 Tagen ohne Angabe von Gründen formlos widerrufen. Die Frist beginnt an dem Tag, an dem Sie die erste bestellte Ausgabe erhalten, nicht jedoch vor Erhalt einer Widerrufsbelehrung gemäß den Anforderungen von Art. 246a § 1 Abs. 2 Nr. 1 EGBGB. Zur Wahrung der Frist genügt bereits das rechtzeitige Absenden Ihres eindeutig erklärten Entschlusses, die Bestellung zu widerrufen. Sie können hierzu das Widerrufs-Muster aus Anlage 2 zu Art. 246 a EGBGB nutzen.

Der Widerruf ist zu richten an:
C. Maurer Fachmedien Aboservice, Schubartstraße 21, 73312 Geislingen/Steige,
Tel +49 (0) 7331 / 3 07 08-22, Fax +49 (0) 73 31 / 3 07 08-23, abo@mappe.de

HERAUSGEBER UND VERLAG
C. Maurer Fachmedien GmbH & Co. KG
Schubartstraße 21, 73312 Geislingen/Steige
Tel +49 (0) 73 31 / 3 07 08 – 0
www.maurer-fachmedien.de

GESCHÄFTSFÜHRENDER VERLEGER
Carl Otto Maurer

GESAMTHERSTELLUNG
C. Maurer GmbH & Co. KG, Schubartstraße 21, 73312 Geislingen/Steige
www.maurer-online.de

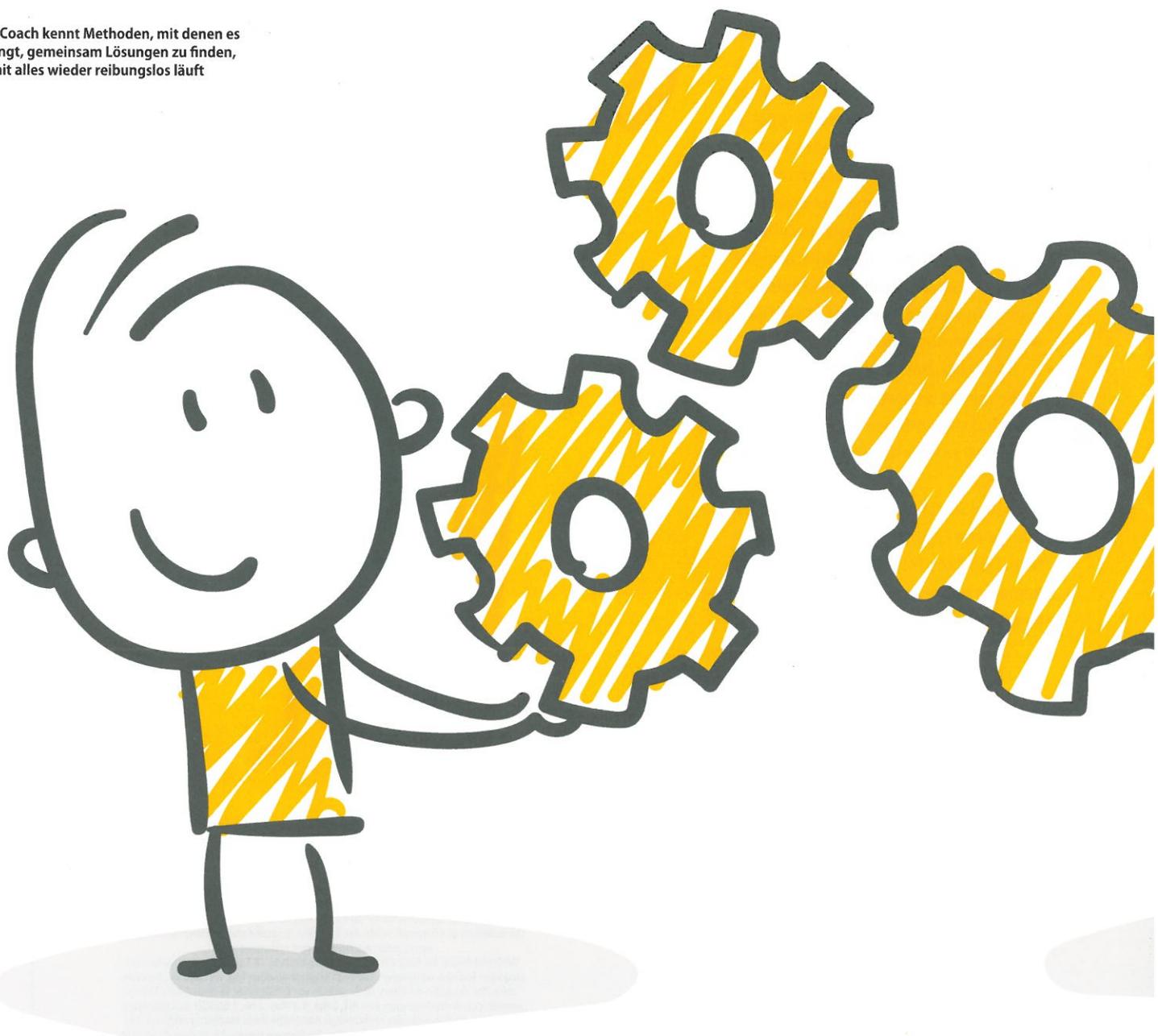
Sonderdrucke einzelner Beiträge dieser Ausgabe können beim Verlag angefragt werden. Diese Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes bedarf der Zustimmung des Verlages. Mit der Einsendung von Manuskripten und Bildmaterial erklärt sich der/die Autor/ in einverstanden, dass diese vollständig oder teilweise in der Zeitschrift Mappe publiziert werden. Ebenso stimmt er/sie der Verwertung im Wege der digitalen Vervielfältigung und Verbreitung über Offline- oder Online-Produktionen zu (z.B. CD-ROM oder Datenfernübertragung). Falls eine Vergütung vereinbart wird, deckt diese die genannten Verwertungsformen ab.
Erfüllungsort und Gerichtsstand: Geislingen/Steige

Seit 1.12.2019 ist die Anzeigen-Preisliste Nr. 53 gültig.
Anzeigenschluss ist jeweils am 1. des Vormonats.
ISSN 0025-2697 B 4627



Der Coach kennt Methoden, mit denen es gelingt, gemeinsam Lösungen zu finden, damit alles wieder reibungslos läuft

Foto: strichfiguren.de/stock.adobe.com



Bestätigung

→ **UNTERNEHMENSFÜHRUNG** Coaching kann auch in kleinen Betrieben und bei Einzelunternehmern hilfreich sein und viel bewirken. Wir stellen zwei Coaches vor, die sich auf das Handwerk spezialisiert haben mit ihren Methoden, Erfahrungen und Erkenntnissen bei der Arbeit mit Unternehmerinnen und Unternehmern sowie zwei Malermeister, die sich coachen ließen.

Christian Schwarz und Michael Waldinger, beide Malermeister, lassen sich regelmäßig coachen. Sie schätzen es sehr, einen Ansprechpartner auf Augenhöhe zu haben, einen Sparringpartner, mit dem sie offen über alle Probleme und Fragen sprechen können. Der Blick von außen ist ihnen wichtig und das Coaching stärkte das Zusammengehörigkeitsgefühl im Betrieb, wie



hilft ✓

sie berichten. Für Christian Schwarz war der Aufbau des neuen Geschäftsfelds, wodurch der Betrieb von zehn auf 30 Mitarbeiter anwuchs, Anlass seines ersten Coachings.

Michael Waldinger hat im Zug einer Unternehmenszusammenführung zusammen mit seinem Coach ein Firmenhandbuch erarbeitet, in dem auch eine gemeinsame Unternehmenskultur aller Betriebsangehörigen definiert wurde. Mehr dazu finden Sie weiter unten auf den Seiten 61 und 62.

Ein Coaching zu machen beweist Stärke Auch wenn Gefühle wie Unsicherheit und Angst der Auslöser sind, ist es kein Zeichen von Schwäche, ein Coaching zu machen. Im Gegenteil, es beweist Stärke, sich Hilfe zu holen und nicht zu meinen, immer alles alleine lösen zu müssen. Doch beim Coaching gibt es keine Antworten auf dem Silbertablett. Im Unterschied zur klassischen Beratung werden keine direkten Lösungsvorschläge durch den Coach geliefert, sondern die Entwicklung eigener Lösungen wird begleitet.

Der Coach hilft dem Gecoachten, ein Ziel zu erreichen. Als mentaler Unterstützer gibt er das Werkzeug, Karte, Kompass und Zügel in die Hand, aber die Lösungen muss der Klient selbst finden. Wichtiger Unterschied: Ein Coaching ersetzt keine Psychotherapie, etwa wenn es um Kindheitstrauma oder andere Traumata geht, um Angstzustände, Depressionen, Burnout oder Suchtprobleme.

Coaching hilft, die nötigen Schritte zu gehen

»Ein Coach kann vorhandene Begabungen wecken, Impulse geben, auf Verbesserungen hinarbeiten, Selbstreflexion anregen und Sie bei der Persönlichkeitsentwicklung unterstützen. Es kann aber eben doch keine Wunder bewirken. Es macht nicht auf magische Weise erfolgreich, sondern kann lediglich auf dem Weg dahin helfen, wenn Sie bereit sind, die nötige Arbeit zu investieren und teilweise unangenehme Schritte und Veränderungen durchzumachen. Auch sollten Sie nicht erwarten, dass ein Coaching innerhalb kurzer Zeit einen komplett neuen Menschen aus Ihnen macht«, gibt karrierebibel.de zu bedenken.

Im Coaching ändert sich zurzeit einiges, beschreibt Hans-Jürgen Weigt, Senior Coach und Leiter des Fachausschuss Mittelstand beim Deutschen Bundesverband Coaching e.V. DBVC. Im Mapped-Interview auf Seite 48 sagt er, dass jetzt eher beratungsintensive Themen im Vordergrund stünden, aber auch Themen wie Selbststeuerung und -führung. »Auch Themen wie Erschöpfung, Ängste aus dem von der Krise verursachten Kontrollverlust, wie keine sichere Zukunftsplanung für Geschäft und Familie, sowie Gesundheit«, berichtet Weigt. Wir haben dazu die Handwerkscoaches Andrea Eigel und Udo Herrmann sowie die eingangs erwähnten Malermeister Christian Schwarz und Michael Waldinger befragt.

»Im Vordergrund stehen auch Themen wie Erschöpfung, Ängste aus dem von der Krise verursachten Kontrollverlust, wie, keine sichere Zukunftsplanung für Geschäft und Familie, sowie Gesundheit.«

**Heinz-Jürgen Weigt,
Deutscher Bundesverband Coaching**



Foto: Kaleidoskop Marketing Service



ANDREA EIGEL arbeitet als Coach, Speaker, Trainer und Berater im Handwerk. Sie unterstützt Menschen dabei, ihre persönlichen und betrieblichen Stärken zu erkennen und diese überzeugend nach außen zu vermitteln. Zu ihren Themenschwerpunkten zählen die Mitarbeitergewinnung und -führung,

Marketing, Verkauf, Positionierung, Markenbildung und mentale Stärke. Seit 20 Jahren leitet und moderiert sie zudem zahlreiche Erfahrungsaustausch-Gruppen im Handwerk. Ein Teil dieser Gruppen setzt sich aus Betrieben ganz unterschiedlicher Gewerke zusammen. Andere Gruppen haben nur Teilnehmer aus einem Gewerk, so wie auch die Erfahrungsgruppe der Mappe mit Inhaberinnen und Inhabern von Malerbetrieben. Diese Gruppe wurde vor 13 Jahren von der Mappe initiiert und trifft sich regelmäßig zwei Mal im Jahr. Durch diese Tätigkeiten ist Andrea Eigel nah dran am Handwerk und an den Malerbetrieben.

Mit ihrem reichen Erfahrungsschatz und verschiedenen Coachingmethoden kann sie passgenau auf die Bedürfnisse ihrer Klienten reagieren. Die suchen nicht nur Unterstützung in der Unternehmensführung, sondern auch bei persönlichen Themen. Vielen geht es um eine klare Positionierung ihres Be-

triebs, das Entwickeln einer Strategie zur Kunden- oder Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterprobleme, die Analyse persönlicher Stärken und Kompetenzen und immer wieder auch um das Thema Digitalisierung. »Menschen aller Altersgruppen suchen mittlerweile online nach Produkten oder Dienstleistern. Nicht immer passt der digitale Auftritt der Malerbetriebe zur Leistungsqualität und Wertigkeit, die sie vermitteln wollen. Hier gibt es noch viel Potenzial«, stellt Andrea Eigel fest. Für die einen ist sie ein Sparringspartner, andere wünschen sich Handlungs-Empfehlungen von ihr oder möchten das eigene Handeln mit ihr zusammen reflektieren. Nicht selten geht es auch um sehr persönliche Themen, wie etwa die Selbstwahrnehmung der Führungsperson oder ihre mentale Stärke. Denn das Unternehmen ist der Spiegel der Unternehmerpersönlichkeit.

Monatliches Coaching ist gefragt Dauer und Häufigkeit der Coachingtermine sind ganz unterschiedlich, je nach Kundenbedürfnis. Die Coachings finden persönlich vor Ort, online per Video oder telefonisch statt. »Viele wünschen sich ein regelmäßiges Unternehmercoaching, zum Beispiel einmal im Monat für eine Stunde über Telefon. Dabei können wir die unterschiedlichen Anliegen bearbeiten, die gerade anstehen – oder wir beschäftigen uns wiederholt mit einem komplexeren Thema, wenn es erforderlich ist«, schildert Andrea Eigel.

Die Idee des monatlichen Unternehmercoachings sei übrigens auf Anfrage eines Malermeisters entstanden. Dieser habe immer wieder Ideen aus Fortbildungen oder Kollegenbetrieben aufgegriffen und viele Projekte in seinem Betrieb angestoßen, sie dann aber nicht richtig umsetzen können, beschreibt Andrea Eigel. Das Ergebnis war nicht nur Frust bei ihm, sondern auch bei seinen Mitarbeitern. »Wir haben dann ein Jahr lang jeden Monat ein Telefoncoaching gemacht. Es hat dem Unternehmer sehr geholfen, dass er über seine Aktivitäten berichten und sein Tun reflektieren konnte«, erzählt sie.

Reflexion der Wirkung »Viele erkennen in den Gesprächen, wie wichtig es für einen guten Umgang mit Kunden und Mitarbeitern ist, das eigene Verhalten erst einmal aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten, statt einfach impulsiv zu handeln«, weiß Andrea Eigel. So teilte ihr ein Malermeister im monatlichen Telefonat mit, dass ein schwieriges Mitarbeitergespräch anstünde. Gemeinsam besprachen sie den Gesprächseinstieg bis hin zu Formulierungsansätzen und verschiedenen Reaktionsmöglichkeiten. Das Mitarbeitergespräch sei dann sehr gut verlaufen; ohne das Coaching wäre er viel zu emotional gewesen, meldete der Unternehmer zurück.

Aktuell stehe das Coaching der mentalen Stärke ganz oben. Auch wenn viele Malerbetriebe (noch) nicht ernsthaft von der Coronakrise betroffen sind – was hoffentlich auch so bleibt – kann sich niemand dem alles beherrschenden Thema ganz entziehen. Niemand weiß was noch kommt. »Es gibt unterschiedliche Szenarien: Eines besagt, dass sich bis Jahresende alles beruhigt und das Handwerk so gut wie nicht von der Krise betroffen sein wird. Einem anderen Szenario zur Folge

FÖRDERUNG VON BERATUNGEN

Zuschüsse des BAFA

Die Fördermittel einer modifizierten »Richtlinie zur Förderung unternehmerischen Know-hows« für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und Freiberufler der BAFA waren bereits Ende Mai erschöpft. Von der Krise betroffene **Betriebe konnten sich bis zu 4.000 Euro sichern**. Ein Eigenanteil war nicht nötig. Es besteht weiterhin das im Juni 2019 eingeführte BAFA-Programm, das Leistungen von qualifizierten Beratern bzw. Beratungsunternehmen zu allen wirtschaftlichen, finanziellen, personellen und organisatorischen Fragen der Unternehmensführung fördert. Betriebe müssen hierbei jedoch einen **Eigenanteil von 20 bis 50 Prozent** tragen, zudem ist der Förderzuschuss auf maximal 3.200 Euro begrenzt. Betriebe in Schwierigkeiten können außerdem einen Beratungszuschuss zu allen Fragen der Wiederherstellung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit beantragen. Außerdem gibt es kostenlose Unterstützung für eingetragene Handwerksbetriebe von den Betriebsberatern der Handwerkskammer.

Weitere Informationen zum BAFA-Programm »Förderung unternehmerischen Know-hows«:
www.bafa.de

DAS BEISPIEL



Foto: Privat

Michael Waldinger

Maler- und Raumausstattermeister Michael Waldinger gründete seinen Familienbetrieb 2003 als Maler- und Raumausstatterunternehmen. Seit 2013

ist die »Michael Waldinger GmbH – Die Farb- und Raum-Gestalter« mit 25 Mitarbeitern im Handwerkerhaus in Neufinning zu finden, zusammen mit weiteren Gewerbebetrieben mit Schwerpunkt Bauen, Wohnen und Sanieren.

2017 nahm Michael Waldinger die Chance wahr, das Traditionsunternehmen »Gardinen Schmittner« im Osten Münchens zu übernehmen. Damit konnte er sein Angebot um Heimtextilien und Raumausstattung ergänzen. Für diese »Vorbildliche Übernahme« wurde er mit dem Heimtext Star 2020 des Fachmagazins »BTH Heimtext« ausgezeichnet.

Im Jahr der Übernahme wandte sich Michael Waldinger erstmals an Udo Herrmann. Sein Wunschziel des Coachings war, ein Firmenhandbuch zu erarbeiten, an dem sich alle Mitarbeiter orientieren können. Darin geht es um Vorgehensweisen der Auftragsabwicklung, des Tagesgeschäfts, Arbeitszeiten, Stellenbeschreibungen und weitere Regelungen für Sonderfälle. »Unser Firmenhandbuch ist ein lebendiges

Projekt, das wir auch gemeinsam mit den Mitarbeitern in Workshops erarbeiten und das nie fertig ist«, beschreibt Michael Waldinger die Arbeit am Firmenhandbuch. Im Zuge der Unternehmenszusammenführung sei es auch darum gegangen, die Mitarbeiter so einzusetzen, dass jeder an dem Platz ist, wo er seine Fähigkeiten, Talente und Potenziale am besten entfalten kann. »Das heißt, es wurden alle nach ihren Talenten gefragt und danach, was sie am liebsten machen, wofür sie brennen«, berichtet Udo Herrmann. Danach wurden Aufgaben neu zugeordnet, so dass alle zufrieden waren.

Michael Waldinger ist seither in regelmäßigem Austausch mit seinem Coach, in der Regel alle vier Wochen telefonisch. Dabei geht es um sämtliche betriebsrelevanten Themen, die anstehen, wie Betriebsorganisation und -strukturierung, Stellenprofile, Mitarbeitermotivation usw.

»Es ist immer von Vorteil, wenn jemand von außen auf das Unternehmen blickt und ich eine neutrale Bewertung meiner Meinung benötige.«

Michael Waldinger

»Durch die Coachings haben wir uns auch noch stärker auf unsere Unternehmenskultur besonnen. Mitarbeiter, Führungskräfte und ich – wir haben uns alle mit unseren Werten beschäftigt. Die Ergebnisse sind auch ins Firmenhandbuch eingeflossen, als Rahmenbedingungen für alle«, schildert Michael Waldinger. Ein

sehr wichtiger Punkt beim Coaching sei die Kommunikation untereinander, vom Chef über die sieben Führungskräfte bis hin zu den Mitarbeitern. Eine echte Gesprächskultur zu etablieren, sei ein Stück harte Arbeit, doch man sei auf einem guten Weg und es lohne sich. So gehören nun auch wöchentliche Gespräche mit den Führungskräften, Jahresauftaktgespräche, Zielvereinbarungen und vieles mehr zur Unternehmenskultur.

Zu Beginn der Corona-Krise, als die Unsicherheit groß war, habe er sich ein paar Mal mit Udo Herrmann besprochen. Es ging darum, Vorkehrungen zu treffen, aber auch um den Umgang mit Ängsten und Sorgen, auch bei den Mitarbeitern. Man habe die Hygienemaßnahmen umgesetzt und eine Worst-Case-Planung erarbeitet.

»Glücklicherweise hat die Krise bei uns deutlich weniger Spuren hinterlassen als in anderen Branchen«, sagt Michael Waldinger. Und es gab ein neues Tätigkeitsfeld: Mit der Produktion von Mund-Nasen-Bedeckungen, auf bayerisch »Goscherlgwand«, konnte die Näherin in der Raumausstattung weiterhin ausgelastet werden.

Für Michael Waldinger ist beim Coaching entscheidend, dass es auf Augenhöhe stattfindet und dass der Coach selbst Erfahrungen in der Führung eines Handwerksbetriebs hat. »Udo Herrmann weiß wovon er spricht, er ist für mich ein Vorbild, ein Mentor. Grundsätzlich ist es immer von Vorteil, wenn jemand von außen auf das Unternehmen blickt und ich eine neutrale Bewertung meiner Meinung benötige.«

stottert die Wirtschaft vor sich hin, die Menschen konsumieren kaum, Handel, Tourismus und Automobilindustrie leiden.



Foto: Privat

UDO HERRMANN ist Erfolgstrainer für Handwerksbetriebe, Redner und führt als Schreinermeister das Unternehmen Herrmann Parkett. Möbel. Räume in Bürgstadt mit zwölf Mitarbeitern. Er coacht und berät vor allem Handwerksbetriebe und Klienten, die mit der

Wertschöpfungskette Handwerk zu tun haben. 2019 hat er 20 Coachings, in diesem Jahr waren es schon zwölf, mit steigender Tendenz. Im seinem Coaching kommen Methoden aus der 7Summits® Strategie zum Einsatz, ein mentales Trainingssystem, in dem er sich ausbilden ließ.

Wann ist es Zeit für ein Coaching im Unternehmen?

»Immer dann, wenn es eine Unzufriedenheit wegen einer Situation gibt, wenn man etwas verändern oder verbessern möchte. Sei es, um das Chaos im Lager zu beseitigen, weil es zu viele Reklamationen gibt, bei zu hohen Suchzeiten und ganz oft wegen mangelnder Kommunikation. Als Coach kennt er die pas- >>

DAS BEISPIEL

Christian Schwarz ist Malermeister und staatlich geprüfter Farb- und Lacktechniker. 2008 übernahm er gemeinsam mit seiner Frau Heidi – sie ist Bürokauffrau und Betriebswirtin – den Malerbetrieb seiner Eltern. Die beiden bauten das Unternehmen mit damals zehn Mitarbeitern zu einem der führenden regionalen Dienstleister im Bereich Malerei-, Werbe- und Lacktechnik mit derzeit 40 Mitarbeitern auf. In einem modernen Neubau in Arnstorf sind nun der Malerbetrieb, ein Fachgeschäft für Malereibedarf, eine Abteilung für Werbetechnik und eine industrielle Lackier-Anlage mit Pulverbeschichtungsverfahren untergebracht.

Coaching ist ein fester Bestandteil des Unternehmens. »Meine Frau und ich lassen uns regelmäßig zu Jahresbeginn in einem zwei- bis dreitägigen Coaching beraten und coachen. Dabei geht es neben betriebswirtschaftlichen Prüfungen und Zielen auch um strukturelle und personelle Themen«, erläutert Christian Schwarz. Der Anlass für sein erstes Coaching war der Aufbau des neuen Geschäftsfeldes der Pulverbeschichtung im Jahr 2010, wodurch der Betrieb von zehn auf 30 Mitarbeiter anwuchs. »Es standen viele Fragen im Raum, zur unternehmerischen Organisation, zur Mitarbeiterführung und so weiter, die für uns in dieser Dimension schwierig zu beantworten waren. Es war klar, dass wir uns

dazu Unterstützung holten«, schildert der Malermeister.

Außer dem Jahrescoaching gibt es regelmäßige Führungskräftecoachings zusammen mit den vier Abteilungsleitern. Dort kann offen über alle Probleme und Fragen gesprochen werden und es werden Ziele festgelegt. »Zusammen mit dem Coach beschäftigen wir uns mit Fragen wie: Was belastet die Führungskräfte, welche Werte haben sie, wie sehen sie ihre Rolle als Vorbilder? Dazu gibt es auch immer wieder Einzelgespräche mit den Führungskräften, um den Prozess am Laufen zu halten. Die Coachings stärken das Zusammengehörigkeitsgefühl, denn die Abteilungsleiter merken, dass sie mit einbezogen werden, und die Gespräche befähigen sie auch zu einer offeneren, wertschätzenden Kommunikation mit ihren Mitarbeitern«, freut sich Christian Schwarz.

»Mit den Coachings bekommen wir immer wieder Bestätigung von einer neutralen Person, ob wir noch auf dem richtigen Weg sind und woran wir arbeiten können.«

Christian Schwarz

Das Unternehmen sei organisch gewachsen: Aus Kundenanfragen im Malerbetrieb nach Materialverkauf kam der Fachhandel hinzu, aus verstärkten Anfragen für Werbebeschriftungen entstand die Abteilung für Werbetechnik, wozu auch ein Meister eingestellt wurde. Zuletzt wurde die Pulverbeschichtung ins Portfolio aufgenommen. »Metallbauer, für die wir Nasslackierungen machten, fragten nach, ob wir nicht auch Pulverbeschichtungen machen könnten. Weil wir dafür ein größeres Gebäude benötigten und um die Malerwerkstatt und das Büro zusammenführen zu können, entschieden wir uns damals für einen Neubau in Arnstorf«, beschreibt Christian Schwarz. Die Betriebserweiterungen geschahen interessanterweise antizyklisch, in der Finanzkrise 2008/2009.

Die derzeitige Krise mit Corona betrafen die Schwarz GmbH zum Interviewzeitpunkt im Mai wirtschaftlich kaum, die Anfragen seien



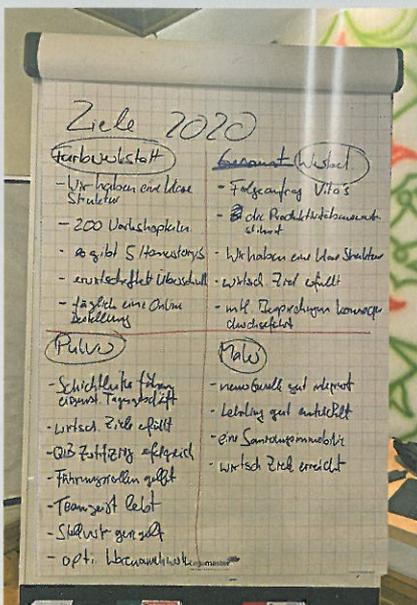
Christian Schwarz

zwar rückläufig in manchen Bereichen, doch man habe noch Aufträge für zwei bis drei Monate. »Wir sind schon bemüht um Aufträge, aber es kann durchaus auch mal etwas weniger sein. Wir müssen das Ergebnis nicht jedes Jahr immer weiter steigern. Das bedeutet ja immer noch mehr Druck. Wir sind zufrieden, solange wir alle Mitarbeiter beschäftigen, die Kosten decken und selbst davon leben können. Es geht jetzt auch um andere Dinge, um mehr Lebensqualität«, führt Christian Schwarz aus.

Im Farbenhandel konnte der Umsatz gegenüber dem Vorjahr sogar gesteigert werden, denn die Menschen in Kurzarbeit seien viel zuhause und hätten Zeit, ihre Wohnungen zu verschönern. Christian Schwarz freut es, dass die Kunden solidarisch seien und verstärkt in kleineren Betrieben in der Region einkaufen würden.

»Coaching kann ich nur jedem empfehlen. Wir haben damit gute Strukturen in unserer Firma geschaffen, unsere Abteilungsleiter wissen wo unsere Ziele und Werte liegen. So haben meine Frau und ich mehr Zeit, um an der Firma und nicht in der Firma zu arbeiten. Wir haben gute Instrumente kennengelernt, um unsere Zeit gut zu managen. Wir haben viel dazugelernt, was Unternehmernaufgaben sind und wie man sie gut bewältigen kann. Wir bekommen immer wieder Bestätigung von einer neutralen Person, ob wir noch auf dem richtigen Weg sind und woran wir arbeiten sollen und können. Mir hat es auch geholfen, mitzubekommen, wie andere Unternehmer ihren Betrieb führen. Das tut auch bei der Mappe-Erfa-Gruppe so gut. Wir haben nach den Treffen immer ein gutes Gefühl und sind hoch motiviert«, freut sich der Geschäftsführer.

Fotos: Privat



Bei den regelmäßigen Coachings zu Jahresbeginn geht es auch um die Ziele der vier Geschäftsfelder

senden Werkzeuge, um gemeinsam gute Lösungen zu finden. »Es geht darum, die richtigen Fragen zu stellen«, führt Udo Herrmann aus. Anleitungen dazu hat er in dem Buch »Erfolgskonzept im Handwerk«, beschrieben, das auf verschiedene Gewerke zugeschnitten ist. Udo Herrmann unterscheidet klar zwischen Coaching und Beratung: Im Coaching führt er durch gezielte Fragen und begleitet den Prozess bis zu dem Punkt, an dem es im zweiten Schritt um Beratung geht, mit konkreten individuell zugeschnittenen Lösungsansätzen.

Coaching in der Corona-Krise Jetzt, in Zeiten von Corona, gehe es mehr um Fragen der Liquidität, um Auftragsstornierungen und -verschiebungen, um Existenzangst. »Es ist jetzt die richtige Zeit zum Coachen, denn die administrativen und organisatorischen Dinge im Zusammenhang mit der Pandemie, wie Hygienebestimmungen, Mitarbeiterweisung und -einteilung usw. sind jetzt durch. Wir können jetzt die Corona-Zeit als Zeit der Veränderung wahrnehmen, in dem Sinn, dass man jetzt sein Unternehmen so verändern kann, wie man es vielleicht schon länger wollte. Es ist jetzt nicht die Zeit abzuwarten, denn es braucht Konzepte, um Fixkosten zu reduzieren«, weiß der Unternehmer.

Er weiß aber auch, dass er einem Unternehmer nicht alle Ängste nehmen könne und manchmal gezwungen sei, harte Einschnitte zu machen. »Wenn es Auftragseinbrüche gibt, können leider schwache Mitarbeiter nicht mehr einfach weiter durchgezogen werden. Es stellt sich die Frage nach der richtigen Betriebsgröße und auch, wieviele Azubis ich künftig noch ausbilden kann.«

Gesellschaft und Kunden verändern sich »Welche Wünsche haben meine bisherigen Kunden? Gibt es neue Kundenwünsche, auf die wir uns einstellen sollten? Sich mit neuen Marketingkonzepten zu beschäftigen, nimmt auch den Mitarbeitern mögliche Existenzängste, wenn man ihnen dadurch

Perspektiven aufzeigt, dass es weitergeht«, beschreibt Udo Herrmann und nennt ein Beispiel: Im Coaching und einer Beratung hat die Schneiderin Anja Brendel eine spezielle Mund-Nasen-Schutzmaske entwickelt mit dem Namen »Schnauerl, die Aromamaske«. Die Schneidermasken sind aus hochwertigem Material in ansprechendem Design und sie haben einen prima Zusatznutzen: In einer eingenähten Tasche kann ein Papiertaschentuch, das mit einem Lieblingsaromaöl beträufelt wurde, eingesteckt werden und für guten Duft sorgen. Das funktioniert auch nach der Maskenpflicht noch prima bei Erkältungen oder zur Beruhigung.

Viele Unsicherheiten und Fragezeichen Am meisten beschäftigen die Unternehmer die Tatsache, dass die Situation mit Corona nicht wirklich greifbar ist. »Da gibt es sehr viel Unbekanntes, viele Variablen, doch jeder Unternehmer muss für sich selbst eine Perspektive finden. Da kann kein Politiker helfen, da macht es eher Sinn, auf das Bauchgefühl zu hören und die Informationen zu filtern.« Außerdem gelte es, den aktuellen Bedarf am Markt zu beleuchten, aktiv nach Alternativen zu suchen, um mögliche Umsatzeinbußen aufzufangen. Gerade jetzt dürfe man mit seinem Unternehmen nicht in der Versenkung verschwinden. Vor der Corona-Krise sei es in den Coachings hauptsächlich um die fehlende oder unzureichende Kommunikation im Team und mit den Kunden gegangen, jetzt gehe es vor allem um Unternehmereigenschaften und Kompetenzen wie Resilienz, Ausdauer und konsequentes Handeln und Entscheidungsfreude. »Es ist jetzt nicht die Zeit zu zögern, sondern zu handeln. Auch wenn es schmerzhaft ist, etwa wenn das Team verkleinert werden muss«, weiß Udo Herrmann. Wenn sich in den Betrieben jetzt zeige, dass die Beratungsgespräche stark zurückgehen, seien die wirtschaftlichen Einbußen vorhersehbar. Hier mache eine Beratung Sinn und niemand sollte sich scheuen, die BAFÄ-Förderung dafür in Anspruch zu nehmen. **Bärbel Daiber**

Foto: strichfiguren.de/stock.adobe.com

DEN PASSENDEN COACH WÄHLEN

Tiefsinniges Gespür für das richtige Tempo

Bei der Wahl des passenden Coachs sollte man darauf achten, dass der Coach eine international anerkannte Zertifizierung vorweisen kann, für die ihm mehr als 100 Ausbildungsstunden abverlangt wurden. Im Idealfall beläuft sich die Anzahl der durchlaufenen Aus- & Weiterbildungen sogar auf über 500 Stunden – ein Maßstab, den einige Coaching-Plattformen zum Standard erhoben haben.

Der Coach muss zur spezifischen Herausforderung passen und die notwendigen Fachkompetenzen aufweisen. Die Aufgabenstellung des Coaches und der Schwerpunkt des Coaches müssen übereinstimmen: sei es fundiertes Wissen in der Mitarbeitermotivation, als Führungskraft oder in Sachen Stressbewältigung. Nicht zuletzt sollte die Persönlichkeit des Coaches gut zu

der des Coachee passen. Ein guter Coach ist flexibel und passt seine Herangehensweise an die Situation an. Er findet den richtigen Mix zwischen Fordern und Entspannung, zwischen Problemanalyse und Lösungssuche. Und er hat ein tiefes Gespür für das richtige Tempo – ein nicht zu unterschätzendes Merkmal für Professionalität und erfolgversprechende Beratungssituationen. Ein Coach muss immer up-to-date bleiben, sich stetig weiterbilden, die neuesten Trends und Themen kennen. Überzeugen Sie sich daher, dass sich ein Coach konstant weiterentwickelt!

