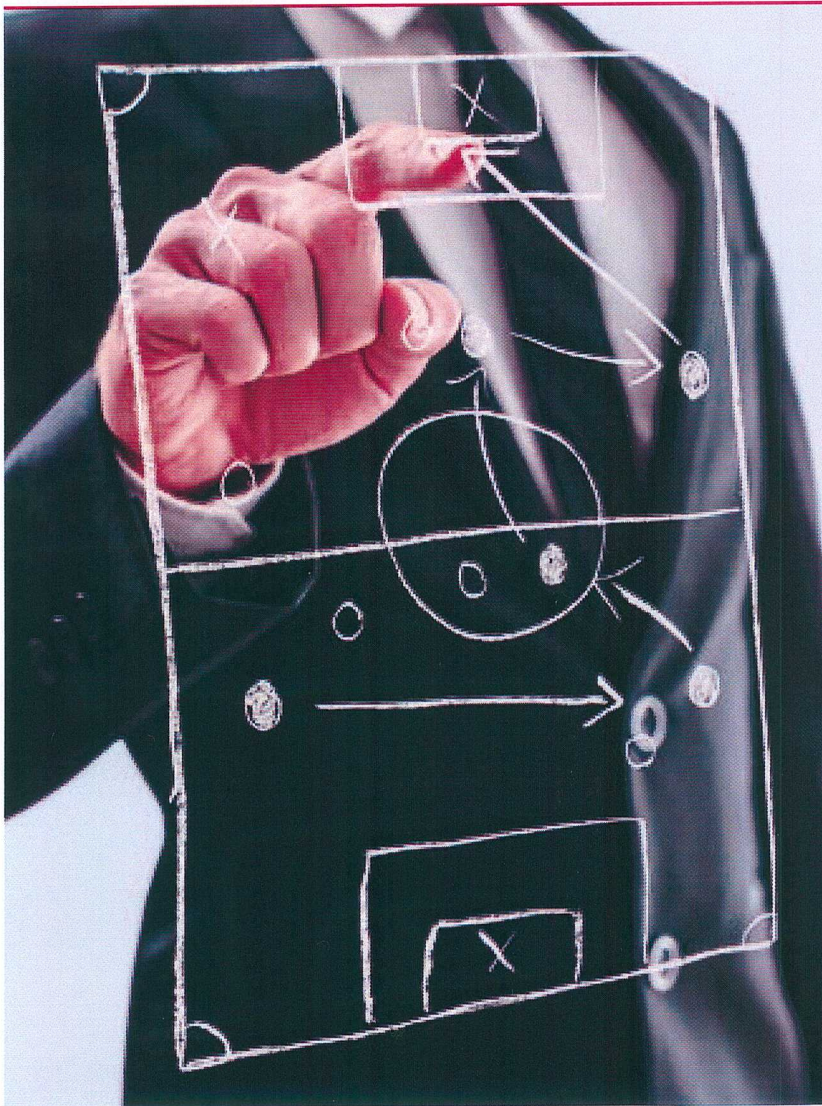




Training für Entscheider

Sparringspartner. Coaching durch Mentoring, durch kollegiale Beratung und externe Experten: Immer mehr Mittelständler holen sich fachmännischen Rat, um noch erfolgreicher zu werden.

Caroline Kwasny reagiert prompt. Wenn die Leiterin Finanzen, Personal und Organisation bei der Kölner Kalaydo GmbH & Co. KG merkt, dass eine Führungskraft Herausforderungen nicht mit einem internen Training meistern kann, schickt sie den Mitarbeiter zu einem externen Coach. Den Inhalt der Maßnahme stimmt die Managerin mit dem Experten wie auch dem Kollegen ab. „Der Trainer hilft der Führungskraft, ihr Verhalten zu reflektieren und sich persönlicher Stärken und Schwächen bewusst zu werden“, sagt sie. Er hinterfragt kritisch und gebe den Anstoß für Veränderungen.

Als es bei dem Online-Anzeigenportal in der Vertriebsabteilung nicht wie gewünscht lief, ließ sich Kwasny einen Experten empfehlen, der mehrjährige Erfahrung und Branchenkenntnisse mitbrachte und diese anhand von Referenzen belegen konnte. Vor der Entscheidung für den vergleichsweise teuren Weg wägt der Mittelständler Optionen wie interne Weiterbildung oder Seminarbesuche sorgfältig ab.

Nach den Konzernen entdecken auch immer mehr mittelgroße Unternehmen, dass bei Führungsproblemen ein qualifizierter Sparringspartner erfolgreich weiterhelfen kann. Der mag von außen kommen, kann aber auch im Unternehmen arbeiten. In den Gesprächen geht es meistens darum, wie man Konflikte optimal löst, gut kommuniziert, ein Team oder auch ein Gespräch führt (siehe „Gezielt Kompetenzen stärken“).

Ursula Vranken, Geschäftsführerin des Instituts für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation, empfiehlt Personalverantwortlichen, sich für die Auswahl eines



„Coaching verbessert oft die Qualität der Führungskräfte“

Udo Fielenbach,
Joke Technology GmbH

externen Coachs Zeit zu nehmen. Es sei wichtig, dass die Person ins Umfeld passe, damit Veränderungen möglich sind (siehe „Die Chemie muss stimmen“). Im Idealfall arbeiten Auftraggeber und Trainer über eine längere Zeit zusammen, lernen sich besser kennen und profitieren davon. Unerlässlich ist aus Sicht der Expertin zudem eines: Die Betriebsleitung muss ein ganz konkretes Anliegen haben, für das sich der Einsatz eines externen Fachmanns lohnt.

Konflikte gekonnt lösen

In bestimmten Fällen bietet sich eher ein Seminar an. Wenn jemand zum Beispiel seine rhetorischen Fertigkeiten verbessern will, ergibt der Besuch eines Gruppentrainings durchaus Sinn. Wenn hingegen ein Vorgesetzter nicht in der Lage sei, einen Konflikt zu lösen, und darunter der Erfolg des Unternehmens leide, bringe ein guter Coach sicher das bessere Ergebnis, so Vrankens Erfahrung. Für den Mönchengladbacher Managementtrainer Ulf D. Posé steht am Ende einer Beratung nicht nur die Lösung des aktuellen Problems. Der Führungskraft müssten dann so viele Handlungsalternativen zur Verfügung stehen, dass sie bei ähnlichen Herausforderungen eigenständig besser agieren könne (siehe „Ein Coach leistet Hilfe zur Selbsthilfe“).

Wie Kalaydo ist auch die Joke Technology GmbH mit gut 90 Mit-

arbeitern ein eher kleiner Mittelständler. Den Luxus eines Coachings leistet sich dessen Geschäftsführer Udo Fielenbach trotzdem. Der Spezialist für Oberflächentechnik aus Bergisch-Gladbach setzt in seiner Personalpolitik auf die Förderung aus den eigenen Reihen. Der 57-Jährige ist fest überzeugt: „Je besser die Führungskräfte, desto erfolgreicher das Unternehmen.“

Einmal hätte Fielenbach fast zu spät reagiert und einen guten Mitarbeiter verloren. „Da war es schon eine Minute vor zwölf“, sagt er. In einer Abteilung hatten sich Fehlentscheidungen gehäuft, das Verhältnis zwischen Geschäftsführer und Abteilungsleiter verschlechterte sich zusehends. Ein Coach läutete die Wende ein. In der Regel bucht der Joke-Chef für seine Führungskräfte sechs Doppelstunden, die sich über mehrere Monate verteilen. Die Termine organisiert der Betroffene und kann diese in seine Arbeitszeit legen. „Die Wände sollen keine Ohren haben“, erklärt Fielenbach. Deshalb finden die Gespräche außerhalb der Firma beim Coach statt. Am Ende des Prozesses gibt es zwar in Fielenbachs Beisein eine abschließende Bewertung, ob das Ziel erreicht wurde, aber auf dem Weg dahin mischt er sich nicht ein. Andreas Spaniel, Einkaufsleiter bei Joke, hat durch die externe Expertise „in kurzer Zeit viele neue Blickwinkel bekommen und damit zahlreiche Ideen, wie ich mit Herausforderungen besser umgehen kann“.

Nicht immer ist es nötig, einen Experten von außen

zu holen. Horst Becker, Geschäftsführer der Isotec GmbH in Kürten, hat „im Franchising alle Fehler der Welt gemacht“, wie er lachend erzählt, aber daraus schnell gelernt. Heute vertraut der Spezialist für die Sanierung von Feuchtigkeits- und Schimmelschäden an Gebäuden auf seine „Partnerentwickler“. Das sind fest angestellte Mentoren, die sich in den ersten 24 Monaten mit abnehmender Intensität um neue Franchisenehmer kümmern. Sie erstellen mit den Newcomern einen Fahrplan aus Schulungen an der hauseigenen Akademie sowie Hospitationen in den eigenen Isotec-Filialen. Sie unterstützen bei Fragen rund um Vertrieb, Marketing, Technik ➤

Die Chemie muss stimmen

Expertin Ursula Vranken hilft, einen guten Coach zu finden.

- ➔ **Internetsuche.** Über Websites können Interessierte Angebote und Personen vergleichen, zum Beispiel über Coach-Datenbank.de oder Beste-Mittelstandsberater.de.
- ➔ **Anfrage.** Im Vorgespräch sollte geklärt werden, ob der Anbieter auf Fälle spezialisiert ist, die mit dem eigenen Anliegen vergleichbar sind.
- ➔ **Kriterien.** Ein guter Coach bringt Branchenerfahrung mit und verfügt über nennenswerte Referenzen.
- ➔ **Beziehung.** Die Chemie sollte in jedem Fall stimmen. Dafür muss man sich eine Beziehung auf Augenhöhe vorstellen können.
- ➔ **Bewertung.** Ein guter Trainer begleitet einen vom Erarbeiten der Lösungsideen und deren Umsetzung bis zur abschließenden Bewertung des Coachings.

Gezielt Kompetenzen stärken

Welche Trainings Unternehmen ihren Führungskräften anbieten.



Angaben in Prozent. Quelle: Meta Five

und Verwaltung, begleiten bei Kundenbesuchen, beraten bei der Strategie und später auch bei der Expansion.

Noch einen Schritt weiter gehen Unternehmen, die sich für die kollegiale Beratung entscheiden. Das ist eine Form des Coachings, die nicht ganz frei von Tücken ist, da sich Führungskräfte auf derselben Hierarchieebene begegnen. Laut Kim-Oliver Tietze, Inhaber von Kollegiale Beratung in Hamburg, kann das gut funktionieren, „wenn fremde Kollegen zusammenkommen, die nicht direkt im Alltagsgeschäft aufeinandertreffen, aber gut miteinander können“. Typische Themen sind der Umgang mit Kollegen, Lieferanten, Kunden oder auch die Organisation der eigenen Arbeit.

Klare Spielregeln

Damit die Gesprächsführung strukturiert und effizient abläuft, empfehlen Experten vorab eine Schulung durch einen externen Coach, der den Prozess zunächst begleitet, jedoch mit dem klaren Ziel, sich überflüssig zu machen. Zu den Spielregeln gehört zudem, dass die Teilnehmer die Rollen wechseln. Mal wird einer von der Gruppe beraten, mal berät er selbst. So wird sichergestellt, dass eine kollegiale Atmosphäre ent-

steht. Im Idealfall entwickeln die Gruppenmitglieder ein Bündel von Ideen, das dem Kollegen, der beraten wird, Handlungsoptionen mit auf den Weg gibt. Das motiviert und fördert die Zusammenarbeit.

Von der Qualität des Prozesses hängt es ab, ob diese Form der Beratung im Betrieb ankommt. „Die Gruppe muss für alle Beteiligten attraktiv sein und neugier-

rig machen“, rät Diplom-Psychologe Tietze. Dann könnte sich auch noch ein weiterer Effekt einstellen. „Wenn die Mitarbeiter sehen, dass sich selbst die Führungskräfte nicht für allwissend halten, fördert das den offenen Umgang mit Herausforderungen“, erklärt er.

Caroline Kwasny ist mit dem Erfolg des Coachings bei Kalaydo zufrieden. Nach drei bis sechs Monaten stelle sich meist der Erfolg ein, sagt die 45-Jährige. Entscheidend ist für sie, dass Kosten und Nutzen klar definiert sind. Für sechs Sitzungen rechnet Kwasny mit rund 3500 Euro. „Nicht zu viel“, findet sie, „wenn man berücksichtigt, dass sich sofort messbare Erfolge einstellen.“ Beispielsweise im Vertrieb, wo Fortschritte recht leicht an den Zahlen ablesbar sind.

Eli Hamacher 

Managementtrainer **Ulf D. Posé** gibt ausgesuchte Tipps für nachhaltig erfolgreiche Trainings.



„Ein Coach leistet Hilfe zur Selbsthilfe“

PROFITS: Was zeichnet Coaching aus?

Posé: Dabei werden einzelne Personen begleitet, um durch Feedback für ein konkretes Problem, das zum Beispiel die Persönlichkeit oder eine Herausforderung im Arbeitsumfeld betrifft, Handlungsoptionen zu erörtern.

PROFITS: Welche Voraussetzungen sollte ein Mitarbeiter mitbringen?

Posé: Er muss letztlich dem Experten vertrauen und bereit sein, sich entwickeln zu wollen. Es darf ihm nicht darum gehen, seine eigene Vorgehensweise verteidigen zu wollen, sondern er sollte die Bandbreite eigener Handlungsalternativen erweitern. Hinweise oder Fragen zur eigenen Vorgehensweise darf er deshalb auch nicht als Zurechtweisung verstehen, sondern als Anregung.

PROFITS: Was zeichnet einen guten Trainer aus?

Posé: Das ist ein ausgebildeter Coach, der sich diskret verhält und eine ausgewogene Balance zwischen Nähe und professioneller Distanz wahrt. Ziel des Prozesses muss es sein, dass der Mitarbeiter Hilfe zur Selbsthilfe bekommt, also eigenständig Lösungen erarbeiten kann, um sein Problem zu bewältigen.

Foto: Posé