

Coaching für Unternehmen in schwierigen Zeiten

Raimund Schwarze erinnert sich gut an die Zeiten, als die Geschäfte noch hervorragend liefen. Die Organisation zu führen fiel ihm leicht, mit den Kunden verstand er sich ausgezeichnet, und die Leitung seiner Mitarbeiter machte ihm Freude. Doch in den letzten Jahren ist das große Autohaus, das er von seinem Vater geerbt hat, in die Krise geraten. Heute geht es um das Überleben seines Unternehmens. Es muss wachsen oder Schwarze wird untergehen. Kontinuierlich ist der Druck in den letzten Monaten angestiegen.

Momentan kommt noch dazu, dass zwei seiner besten Verkäufer letzte Woche gekündigt haben und zur Konkurrenz gehen. "Wir reiben uns nur noch auf" war der ausschlaggebende Grund. "Das Betriebsklima ist miserabel geworden. Der Teamgeist, auf den wir immer so stolz waren, ist in den letzten zwei Jahren völlig verschwunden." Am Nachmittag des gleichen Tages hat Schwarze seinen zweitbesten Kunden verloren, als der eine Kleinigkeit am neuerworbenen Auto monierte. Schwarze reagierte so gereizt, dass der Kunde sein Büro mit einem lauten Türenknall verließ.

Langsam wird die Situation unerträglich. Das Herzrasen, das Schwarze in letzter Zeit öfters verspürt, ist sicherlich nicht nur Alterserscheinung. Aber was soll er denn in seiner Situation ändern?! Kündigen kann er nicht. Was soll denn werden, wenn er bankrott geht? Diese Schande! Das sind die Gedanken, die ihn in der letzten Zeit nachts immer häufiger quälen. Dann schreckt er schweißgebadet hoch und kommt morgens unausgeschlafen ins Büro.

Der paradoxe Rahmen von Coaching

Schwarze steht mit seiner Krisenstimmung nicht allein. Die Branche und die Größe des Unternehmens sind nicht entscheidend. Es kann ein Autohaus sein, ein Zulieferbetrieb, ein Softwareunternehmen oder ein Großkonzern. Auch die Position spielt keine zwingende Rolle. Da mag jemand Alleinunternehmer sein, der Vorstand in einem Aktienunternehmen, eine Führungskraft auf der mittleren Ebene oder die Angestellte im Büro. Der wirtschaftliche Druck auf Unternehmen steigt und in gleichem Ausmaß wachsen die Sorgen bei den dort Tätigen. Eigentlich müsste jetzt mit ganzem Einsatz gekämpft werden, um die Schwierigkeiten zu bewältigen!

Aber in Schwarzes Lage wird ein paradoxes und weit verbreitetes Phänomen deutlich. Je angespannter Schwarze ist, desto mehr lassen seine Fähigkeiten nach. Als Führungskraft ist er autoritär geworden, kann kaum mehr zuhören und Gegenargumente erträgt er schon gar nicht. Kreative Lösungen für seine Situation entwickeln? Da ist er weit weg davon.

Stress und innerer Druck verbessern seine Leistung nicht, sondern - im Gegenteil - verschlechtern sie. Dazu kommt: Je mehr er sich quält, desto mehr verschleißen seine Kräfte. Er lebt nur noch von der Substanz, die kontinuierlich geringer wird. Lange hält er das nicht mehr so durch.

Unserer Erfahrung nach ist Coaching eines der entscheidenden Tools, die in solchen Situationen notwendig sind, um eine entscheidende Wende zu schaffen. Dabei hat es - wieder paradoxerweise - Coaching in Zeiten geschäftlicher Krisen besonders schwer. Denn es gibt scheinbar vernünftige Argumente, die dagegen sprechen. Coaching kostet Zeit - und gerade jetzt muss jede Minute dem schwierigen Tagesgeschäft gewidmet werden. Coaching ist teuer - und gerade jetzt ist Geld knapp.

Leider ist diese Art von Vernunft zu eng, sie zeugt vom Tunnelblick in der Bedrängnis. Da gerät jemand in einen Sumpf. Weil er blind und verzweifelt strampelt, geht er dadurch immer schneller unter. Wer im Sumpf droht unterzugehen, braucht trotz der nahen Katastrophe noch die Nerven und den Überblick. Vielleicht liegt die rettende Planke ja in der Nähe. Vielleicht hängt irgendwo ein Ast, an dem er sich herausziehen kann. Oder es gelingt ihm durch vorsichtige Bewegungen wieder festen Boden unter die Füße zu bringen.

Ein erfahrener Coach reicht jemand die Planke, um in solchen Zeiten wieder sicheren Grund zu gewinnen. Damit schafft es jemand, wieder den notwendigen Abstand und die innere Ruhe zu finden. Mit der inneren Ausgeglichenheit kommen die alten Talente und Fähigkeiten zurück - die beste Ausgangslage, um eine Krise zu bewältigen.

Wie Coaching arbeitet und wirkt

Was geschieht in einem solchen Coachingprozess? Meist steht als erstes die "Psychohygiene" an. Führungskräfte, insbesondere Männer, kapseln sich in schwierigen Situationen ab, schlucken alles herunter und versuchen "mannhaft" allein damit fertig zu werden. Damit bauen sie langsam eine störende Mauer zwischen sich und ihrer Umwelt auf.

Einzelkämpfer ohne die Möglichkeit zum Austausch können schnell verbissen und eng werden. Der Coach leiht sein offenes Ohr und sein Verständnis für den ganzen Frust, der sich angestaut hat. Erst dann können neue Reaktionsmöglichkeiten erforscht werden. Die Kompetenz des Coachs liegt darin, zu wissen wie sich mentale Blockaden auflösen lassen, wie die eigenen Kräfte wieder verfügbar werden und wie sich Stress und Druck in gesunde Leistungsfähigkeit wandeln. Dazu wird professionell ein sicherer, absolut vertraulicher Raum geschaffen, der gleichzeitig zum Freiraum wird, aufzutanken und sich persönlich neu zu "sortieren". In einer schwierigen Zeit bilden so Manager und Coach ein kleines Team, das enorme Unterstützung gibt.

Natürlich kann der Coach nicht die Probleme seines Coachees lösen. Wer unternehmerische Ratschläge von Außenstehenden will, muss zu McKinsey oder Roland Berger gehen. Mit einem kompetenten Coach findet jemand zur alten Spannkraft und Energie zurück, um selbst neue Strategien zu entwickeln. Und in seiner eigenen Branche kennt jeder Unternehmer sich selbst am besten aus.

Für Unternehmer, Manager und Führungskräfte kann Coaching in schwierigen Zeiten den entscheidenden Unterschied für die eigene Performance machen. Mitarbeiter spiegeln regelmäßig - auch! - die innere Situation ihres Vorgesetzten wieder. Findet der zu seinem alten Optimismus zurück, verändert sich das ganze Unternehmensklima.

Das gilt für den einzelnen Manager, das gilt aber auch für die Leistung von Führungsteams. In Zeiten der Krise und Rezession lässt sie oft erschreckend nach. Der Kampf ums Überleben verwandelt kooperative Kollegen in Konkurrenten und Einzelkämpfer. Das Misstrauen wächst, und ein Teufelskreislauf entsteht. Keiner unterstützt mehr den anderen, jeder zieht sich auf das eigene Territorium zurück. Die Flexibilität, Fehler zuzugeben, verschwindet. Stattdessen geht es nur mehr um gegenseitige Schuldzuweisung. Das Betriebsklima wird giftiger und giftiger.

In einer solchen Situation haben wir in unserer Arbeit gute Erfahrungen damit gemacht, Teamentwicklung und Coaching ineinander zu vernetzen. So stehen am Beginn einer Teamentwicklung zunächst Einzelinterviews. Erforscht wird dabei, was für den Betreffenden des Leadership Teams relevant ist, was seine Situation ist, was seine Befürchtungen, aber auch sein Einsatz sind. Ein persönliches Gespräch ist dafür günstig, aber auch e-mails können zum gleichen Ergebnis führen. Nach einer anonymisierten Auswertung erfolgen die Empfehlungen an den Vorgesetzten zu den Themen und Zeiten des Entwicklungsprozesses. Die Entwicklungsziele des einzelnen werden dabei auf die aktuellen Unternehmensziele abgestellt. Dann arbeitet jeder individuell mit seinem Coach an den Zielen, z. B. indem er jeden Monat einen dreistündigen Coachingtermin wahrnimmt. Alle drei Monate trifft sich das gesamte Team und schaut gemeinsam, wie weit sie in Richtung ihrer Ziele gekommen sind und was noch zu erledigen ist.

Manchmal entsteht auch die Situation, dass nur Coaching für einen einzelnen gewünscht wird. Da sieht der Geschäftsführer beim Produktionsdirektor Entwicklungsbedarf. Unter Stress kommuniziert dieser nicht mehr gut, so dass Mitarbeiter und Kunden sich beschweren. Dieses Thema und ein mögliches Entwicklungsziel werden in einem Dreiergespräch erörtert. Der Geschäftsführer und der Produktionsdirektor stellen unter Begleitung des Coachs die eigene Sichtweise zum Thema der mangelbehafteten Kommunikation dar. Beide tauschen ihre unterschiedlichen Wahrnehmungen aus und legen, nachdem ein gemeinsame Grundlage hergestellt ist, ein Ziel für einen halb- oder einjährigen Zeitraum fest. Alle drei stimmen dem Ziel zu. Dieses Ziel, z. B. auch in angespannten Situationen gute Kommunikation pflegen, wird von den Beteiligten klar formuliert und die Fortschritte werden regelmäßig überprüft.

Wichtige Fragen dabei sind: Woran wird festgestellt, dass die Kommunikation sich verbessert und wann das Ziel ganz erreicht ist? Wer beurteilt das? Sollen das die Mitarbeiter, die Kunden, der Vorgesetzte oder der Produktionsdirektor selbst? Wie unterstützt ihn der Geschäftsführer bei der Erreichung des Ziels? Was ist die Leistung des Coachs?

Diese notwendige Abstimmung kann auch in zwei Zweiergesprächen erfolgen, zunächst der Vorgesetzte mit dem Coach und dann der Coach mit dem Mitarbeiter. Es hängt davon ab, wie bereitwillig der Chef im direkten Kontakt ist „auszupacken“, wie die Vertrauensbasis generell ist und

wie offen das Klima insgesamt im Unternehmen ist.

Warum Coaching nützt, verraten diese Grundvoraussetzungen. Zunächst geht es darum, die für den Unternehmenserfolg notwendigen Verhaltensweisen und persönlichen Fähigkeiten herauszufinden. Der Produktionsdirektor sollte z. B. auch unter Stress sachlich und kompetent mit seinen Mitarbeitern umgehen. Je besser ein solches persönliche Leistungsziel dann im Coachingprozess erreicht wird, desto unmittelbarer werden die Unternehmensziele erreicht.

Der Coach ist dabei weder ein einfaches Sprachrohr der Unternehmensinteressen noch ein blinder Parteigänger des von ihm betreuten Klienten. Er muss beiden gleichzeitig gerecht werden. Auf der einen Seite hat er die Unternehmensziele im Auge und die Interessen seines direkten Auftragsgebers, der ihn ja auch entlohnt.

Auf der anderen Seite arbeitet er mit dem persönlichen Auftrag, den er direkt mit seinem Klienten vereinbart. Dabei geht es in erster Linie darum, die Leistungen zu verbessern und die Belastbarkeit zu stärken. Dabei weiß der Coach um den Druck, dem der Klient häufig ausgesetzt ist. Erst im Rahmen dieser Themen spielen dann äußere und innere Freiräume eine Rolle.

Weiterhin berücksichtigt der Coach die langfristigen Folgen, welche Veränderungen des Verhaltens und der Einstellungen für den Klienten mit sich bringen. Insbesondere die Auswirkung auf die Mitarbeiter und deren mögliche Reaktionen werden im Laufe des Coachingprozesses immer wieder einbezogen.

Eine bekannte Studie aus dem Jahre 2001 von Manchester Inc., einem globalen Führer in Unternehmenscoaching, belegt einen sechsfachen return on investment (ROI) von Executive Coaching. Der Nutzen wirkt sich nicht nur auf die Arbeitsbeziehungen aus – die Teamarbeit verbesserte sich bei 67%, die Konflikte reduzierten sich bei 52% - sondern auch auf die Leistungen insgesamt. Die Produktivität erhöhte sich bei 53 %, die Qualität bei 48 % und die Bottom Line Profitabilität um 22%. Die Zufriedenheit mit der Arbeit wuchs bei 61 %, das Engagement für Unternehmen bei 44 %. Und 2005 veröffentlichte Right Management Consultants eine Übersicht, nach der fast die Hälfte – 47% – von 212 befragten Organisationen ihren Angestellten und Managern Coachingmöglichkeit anbieten. Viele dieser Organisationen überprüfen, wie gut die Ziele erreicht werden, wie der Zufriedenheit der Gecoachten mit ihren Coaches ist und wie das return on investment des Coachings ist.

Krisenzeiten fordern und fördern

Trennt sich in der Krise etwa "die Spreu vom Weizen"? Heben sich nun deutlich die „wahren“ Manager von den "Schönwettermanagern" ab? Diese Sichtweise verkennt das Potential, das der einzelne – oft verborgen – in sich trägt. Krisen bringen Themen an die Oberfläche, mit denen jemand sich bisher noch nicht auseinandergesetzt hatte - weil er es nicht musste! Menschliche Entwicklungs- und Veränderungsmöglichkeiten sind aber enorm. Jeder kann in entscheidenden Punkten dazu lernen und weiter wachsen.

So zeigt im Ausgangsbeispiel Autohändler Raimund Schwarze nicht genügend Stressresistenz für die aktuelle Krise. Aber wenn er noch nie derartige Krisen durchleben musste – wie soll er die notwendigen Fähigkeiten entwickelt haben?

Ein Lance Armstrong konnte seinen Krebs überwinden und gewann anschließend sieben Mal die Tour de France. Ob ihm das ohne die Erfahrung seiner Krankheit und der Nähe seines Todes möglich gewesen wäre? Krisen können gewaltige Kräfte in Menschen wecken.

Diese sind auch nötig, denn die Fähigkeiten, die Führungskräfte in Zeiten der Krise brauchen, sind enorm. Es geht vor allem darum, die richtige Balance zu finden zwischen zwei Gegensätzen. Zum einen muss der Manager ein gesundes Wettbewerbsklima innerhalb des Unternehmens fördern, um das ganze Potential der Mitarbeiter zu nutzen. Auf der anderen Seite geht es darum, das Maß an Sicherheit zu schaffen, das für ein optimales Leistungsklima notwendig ist.

Wer aber für andere Sicherheit schaffen will, muss sie zunächst in sich gefunden haben. Viele erstarren bei wirtschaftlichen Umbrüchen zunächst vor Schreck oder werden zum blindwütigen Akteur. Sie fangen an, ums Überleben zu kämpfen. Ein guter Zustand auf Dauer ist das nicht, denn Panik ist ein schlechter Ratgeber in Krisen. Stattdessen ist es elementar, die eigene innere Sicherheit wieder zu gewinnen.

Ein kompetenter Coach unterstützt diesen Prozess und die Bewältigung der bedrohlichen Situationen. Dafür ist er Fachmann.

Im Grunde geraten in heftigen Krisen alle Teile der Persönlichkeit auf den Prüfstand. Alle bisher

verdeckten Schwachstellen werden abgeklopft. Der Druck, sich in eine gute Richtung zu verändern, wird riesengroß. Deshalb ist dabei Unterstützung notwendig, ja manchmal unentbehrlich.

Wer durch einen solchen Prozess gegangen ist, wird verändert und gestärkt heraus kommen. Gelassener wird er sich den künftigen Krisen, die auch in Zukunft nicht ausbleiben werden, stellen.

Und so hat auch Raimund Schwarze den für ihn großen Schritt gemacht und sich einen Coach gesucht. In den Gesprächen erforschte er, wie er sich selbst immer mehr in Angst und Panikgefühle hineinmanövriert hatte und welche angemessenen Haltung ihm im Augenblick die nötige Kraft geben kann. Er entdeckte seinen Einfluss darauf, dass sich das Betriebsklima so verschlechtert hatte und was heute erforderlich ist, um wieder zu einer guten Zusammenarbeit zu kommen.

Die Gespräche waren nicht immer einfach für ihn, aber mit ihrer Hilfe schaffte er es, wieder zu seinem alten Schwung und Ideenreichtum zurück zu finden. Er konnte sein Autohaus zu erweitern und bewältigte so die Krise. Und übrigens, seinen zweitbesten Kunden hat er auch zurück gewonnen ...

*Dipl.- Psych. Dr. jur. Bertold Ulsamer ist Unternehmensberater und Coach.
www.ulsamer-unternehmensberatung.com*

*Svenja Wachter arbeitet als Executive und Team Coach in Deutschland und Südafrika.
svenja@worldonline.co.za*