



## Therapie für die Chefs?



Ausschnitte aus einem Bericht von Stefan Baier und Werner Gross,  
gesendet im Hessischen Rundfunk 1995

**Der Unternehmer:** *„Die Schwierigkeiten, die damals bestanden, das war 1990/91, waren wirtschaftlicher Art, wobei mir nicht ganz klar war, ob sie von außen herangetragen wurden, oder irgendwo in der Firma steckten. Ich habe deshalb als allererstes unsere Organisation, unsere Firmenstruktur mit Herrn Huber überprüft. Wir haben dann auch ganz schnell bestimmte Elemente gefunden, die verändert werden mussten. Es ging aber auch ganz intensiv in die persönliche Richtung, z.B. persönliche Lebensplanung, Zielsetzung.*

*Wir haben dann auf der Suche nach den Knackpunkten festgestellt, dass manche Projekte an einem bestimmten Punkt stecken geblieben sind. Es galt dann, sich diesen Punkt näher anzuschauen. Dabei haben wir herausgefunden, dass z.B. ohne ersichtlichen Grund bestimmte Anfragen liegengeblieben waren. Es war schlicht und einfach entweder zeitlich nicht möglich, das zu bearbeiten, oder es gab einen inneren Widerstand, sich an diese Listen ranzumachen. Es war zuviel Kleinarbeit, damit blieben diese Listen liegen. Wie sich hinterher herausgestellt hat, waren eigentlich ausgerechnet diese Listen das Potential, dass mir später dann den richtigen Push gegeben hat, um die Firma von der Stelle zu bewegen.“*

**Der Unternehmer** (41) ist Geschäftsführer eines Handels- und Beratungsunternehmens, das seit 1987 vor allem Kontakte für deutsche Firmen mit ausländischen Unternehmen herstellt und betreut. Dabei hat das Handelsunternehmen aus der Sicht von Wirtschaftsexperten auf einen der Zukunftsmärkte gesetzt.

Trotzdem hatte der Unternehmer Anfang der 90er Jahre das Gefühl, es läuft einiges falsch in seinem Unternehmen. Was es war, wusste er damals gar nicht zu sagen:

*„Es war eigentlich eher ein unbestimmtes Gefühl, dass irgendetwas nicht stimmt, ob mit der Firma oder mit mir, das konnte ich noch nicht so richtig einschätzen. Ich habe mich daraufhin beraten lassen, was man eventuell machen könnte, um die Firma besser zu strukturieren, um Fehlerquellen herauszufinden, auch um Reibungsverluste zu vermeiden und bin dabei aufs Coaching gestoßen. Das war eigentlich der Einstieg, die Firma besser zu organisieren und zu strukturieren.“*

Der Unternehmer tat das, was Boris Becker oder der deutschen Nationalmannschaft ganz flüssig von der Zunge geht, im Wirtschaftsleben aber noch fremd und ungewöhnlich wirkt: Er ließ sich „coachen“.

**Hans-Georg Huber** (44) ist Kaufmann, Diplom-Psychologe und Coach von Spitzensportlern, mittelständischen Unternehmern und Freiberuflern. Wie sieht Coaching bei ihm im Einzelfall in der Umsetzung mit einem Klienten aus?

**Hans-Georg Huber:** *„Coaching ist für mich die professionelle Betreuung eines Klienten in seinem beruflichen Kontext, wobei natürlich seine ganze Umgebung, d.h. sowohl das Unternehmen, in dem er arbeitet, oder die Firma, die er hat, als auch seine familiäre und persönliche Situation einbezogen werden, soweit sie einen Effekt auf den Beruf haben. Das können z.B. bei Führungskräften Probleme mit bestimmten Mitarbeitern sein. Oder bei*

*Freiberuflern und Kleinunternehmern Themen von der Existenzgründung bis zu Entwicklung des eigenen Potenzials sein. Natürlich auch, was suchen sie, was wollen sie und wie können sie dies umsetzen?*

*Zur Funktion von Coaching würde ich erst mal ganz banal sagen, dass die wichtigste Funktion eines Coaches ist, dass er eine professionelle Bezugsperson ist, weil viele Menschen, speziell Führungskräfte und auch Unternehmer auf einer bestimmten Ebene sehr einsam sind. Sie haben keinen - keine neutrale Person - mit dem oder der sie sich auseinandersetzen können. Da ist es natürlich gut, jemanden zu haben, der außerhalb des Systems steht, der einem wirklich Feedback oder offene Rückmeldung geben kann, ohne dass es jetzt irgendwelche Konsequenzen für das System hat.“*

Typische Coaching-Themen reichen von eher persönlichen Problembereichen bis hin zu Unternehmens- und Marktfragen: Wie komme ich mit der beruflichen Belastung zurecht? Wie organisiere ich meine Zeit optimal? Wie bewältige ich persönliche und berufliche Krisen? Wie gehe ich mit problematischen Mitarbeitern und Vorgesetzten um? Was passiert mit mir bei Umstrukturierungen in meiner Firma oder wenn die ökonomischen Krisen überhand nehmen.

Innerhalb eines Coaching-Prozesses lassen sich typische Stadien unterscheiden: Nach der Entscheidung für ein Coaching und der erfolgreichen Suche eines qualifizierten Coaches folgen zunächst Analysen der realen, wie der mentalen Ausgangssituation. In einem Vertrag werden Umfang, Spielregeln, Kosten, Ziele und Grenzen der Beratung festgehalten.

Ist der Coaching-Klient emotional sehr verwickelt in Probleme und Krisen, ist es wichtig, dass er entlastet wird in den Beratungsstunden: Der Coach hat die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass der Klient ohne Sanktionen seine Betroffenheit und seine Emotionen äußern kann.

Hans-Georg Huber hat eine wichtige Funktion des Coachings ausgesprochen: Führungskräften fehlen häufig ehrliche Rückmeldungen. Es ist deshalb eine zentrale Aufgabe des Coachs, klare, offene und konstruktive Feedbacks zu ver-

mitteln und die verzerrte soziale Wahrnehmung zu korrigieren.

**Der Manager** ist leitende Führungskraft in einem großen Verband. Er koordiniert die Arbeit der eigenständigen örtlichen Verbänden und trägt er die Verantwortung für mehrere Fachverbände mit etwas 4.500 Mitarbeitern. Er ließ sich von Hans-Georg Huber coachen. Warum?

**Der Manager:** „Auslösendes Motiv nach einem Coaching Ausschau zu halten war zum einen nach drei Jahren meiner Tätigkeit als Quereinsteiger meinen eigenen Standort und meinen Status zu bestimmen. Zum anderen waren es besonders schwierige Situationen, die sich sowohl intern, als auch in der Zusammenarbeit mit den örtlichen Gliederungen ergeben haben. Es ging zum einen um den konkreten Umgang mit den Mitarbeitern in meiner eigenen Abteilung, zum anderen waren dies konkrete Vorfälle in einem unserer Teilverbände, in dem es zu massiven wirtschaftlichen Schwierigkeiten gekommen war.“

*Ich wollte ein Stück weit in meiner doch sehr bedrängten und sehr dichten Situation, in der ich mich befunden habe, schlicht und einfach etwas festmachen, so wie man ein Schiff irgendwo festmacht, das etwas steuerlos geworden ist. Das war das erste und wichtigste Ziel für mich. Dann zum zweiten, im Gespräch und in der Beratung für mich Fixpunkte zu entwickeln, an denen ich mich selbst weiterbewegen kann. Das hat sich dann in der ersten Einheit mit drei Sitzungen erst einmal auf eine Analyse der wichtigsten Problemstellungen bezogen. Das ging weiter in einer grundsätzlichen Zielorientierung, wo bewege ich mich selbst hin, wohin bewege ich mich innerhalb meines beruflichen und privaten Kontextes.“*

**Der Manager** berichtet von den einzelnen Coaching-Sitzungen, die in Blöcken von jeweils drei Stunden durchgeführt wurden:

*„Das fand grundsätzlich in einer sehr ruhigen und abgeschlossenen Atmosphäre im Hause des Herrn Huber statt. Es ging wie gesagt zu allererst um die Darstellung der Situation und das Herausarbeiten der Situation in einem Frage- und Antwortverfahren, indem ich für mich selber nochmals meine grundsätzlichen Fragestel-*

lungen überprüft habe und versucht habe, eine möglichst genaue Bezeichnung für die Problemstellungen zu finden.

Es ging dann tatsächlich um eine Formulierung von Zielen. Zielen auf allen Ebenen, Globalziele oder sehr große Ziele, die ich in der Hierarchie ganz oben ansetzen würde, z.B. ich bringe mich und meine Qualitäten ein und hole mir meine Belohnung ab. D.h. also die Frage des Tauschwertes meiner Arbeit, um für das von mir geleistete auch den entsprechenden Gegenwert zu erhalten und das ganze etwas in eine Waage zu bringen. Oder ich achte auf mein persönliches Wohlbefinden und meine Gesundheit in diesem ganzen Geschehen, in dem es manchmal sehr hoch zugeht. Ich achte darauf, dass die Familienkasse stimmt, also nicht nur die geistige Bilanz, sondern auch die materielle Bilanz stimmt, bis hin zu sehr persönlichen Dingen, dass ich mir weiterhin gutes Essen und Trinken gönne in ausreichender Menge und Qualität.“

**Hans-Georg Huber**, der Coach des Managers beschreibt, dass seine Beratungsleistungen ganz verschieden aussehen können:

„Das ist sehr abhängig von der Fragestellung und von den Menschen, mit denen ich arbeite. Grundsätzlich arbeite ich ausgehend vom Sinn, d.h. vom Thema Lebensziele, was will ich hier auf dieser Welt erreichen, was will ich beruflich arbeiten bis hin zur konkreten Umsetzung von Projekten, in die dieser Sinn hineingetragen wird und das ganze Spektrum dazwischen. Je tiefer man in Richtung Sinn arbeitet, um so mehr Konsequenzen hat das natürlich auch für die anderen Bereiche. Das ist ähnlich, wie z.B. mit den eigenen Werten, d.h. wenn die eigenen Werte im Konflikt sind, und das ist häufig sehr unbewusst, dann hat dies massive Konsequenzen auf jedes noch so kleine Projekt. An dieser Stelle lassen sich die größten Veränderungen erzielen.“

Der äußere Rahmen und die verwendeten Methoden treten dabei oftmals in den Hintergrund:

„Methoden sind für mich ein Handwerkskoffer, der recht groß ist. Da gehört rein, angefangen vom psychoanalytischen Background über Techniken wie NLP, Managementtechniken

usw. Das wichtigere ist im Grunde genommen die Haltung, die dahintersteht und natürlich auch passend zu den Zielen bzw. den Klienten sein muss. Davon abhängig ist es natürlich möglich, neue Techniken ad hoc einfach in der Situation zu erfinden oder zu gestalten, die dazu wirklich passen. Ich bin kein großer Verfechter von bestimmten Techniken in dieser Art von Arbeit.“

Im Coaching **des Managers** sah das unterschiedlich aus:

„Der Ablauf war eigentlich sehr unspektakulär. Es war in einem Zwiesgespräch, das eigentlich nur sehr wenig unterbrochen war durch Schreiben meinerseits und durch Notieren von irgendwelchen Ergebnissen oder Fakten. Ansonsten ging das natürlich in einer sehr ruhigen und gelassenen Atmosphäre vor sich, ohne größere Aktivitäten. Ich erinnere mich nur einmal an einen Rundgang durch die Rebberge. Wo es auch sehr heftig zuging, was eine sehr bewegte Situation war, so dass das Äußere auch dazu gepasst hat. Es ging für mich damals um die grundsätzliche Formulierung, was möchte ich die nächsten 10, 15 Jahre tun und wo soll die grobe Linie verlaufen. Da waren einige Dinge in mir selber in Widerstreit, ich war schlicht und einfach in einer Entscheidungssituation und da hat, glaube ich, das Laufen oder Gehen das richtige Medium dazu gebildet.“

Auch wenn es oft so verkauft wird: Coaching ist kein Wundermittel. Doch welches Wirtschaftsunternehmen wird einen Coach bezahlen, wenn nicht die Hoffnung besteht, dass sich seine Arbeit am Ende in klingender Münze auszahlt?

**Der Unternehmer** zu den Ergebnissen seines Coaching-Prozesses mit Herrn Huber:

„Es gab natürlich in der Umsetzung dieses Prozesses Probleme. Die Jahrzehnte, die ich bereits gelebt habe, gingen nicht so spurlos vorbei und waren nicht so leicht zu verändern. Deswegen waren diese Probleme auch gleichzeitig eine Herausforderung für mich. Ein Problem, von dem ich anfangs dachte, es nicht lösen zu können, waren Dinge die ich nicht selbst in der Hand hatte, die ich nicht selbst unter Kontrolle hatte, z.B. wenn Aufträge aus dem

Ausland ausblieben. Ich hatte dann den Eindruck, dass ich an dieser Situation nichts ändern könnte, sondern eher warten musste, bis wieder was passiert. Irgendwann habe ich aber gemerkt, dass ich durchaus Einfluss auf diese Aufträge habe. Nach und nach auch die Wege festgelegt, wie ich diese Aufträge dann trotzdem an Land ziehen kann. Ich habe festgestellt, dass ich meinen Part wesentlich weiter ausbauen kann, als bisher, indem ich aktiv hier in Deutschland akquiriere. Das hat auch sehr gut funktioniert. Wir haben inzwischen einige Firmenvertretungen im Ausland, wir akquirieren dort für die Firmen. Das war ein ganz wichtiger Punkt, den ich begreifen durfte und ich glaube, das war auch ein ganz elementarer, weil ich festgestellt habe, ich habe selbst dann Einfluss, wenn von außen her der Eindruck entsteht, ich keinen Einfluss haben würde.“

Für den **Unternehmer** wuchsen die Perspektiven des Unternehmens und sein Glaube an sich selbst:

„Meine erste Wahrnehmung war die, erst einmal wurde mein Selbstbewusstsein enorm gesteigert und aufgrund der Veränderung der anderen habe ich festgestellt, dass ich eigentlich eine neue Dynamik in die Firma bringe, also dieses Coaching auch ganz klar Wirkung zeigt. Es gab dann auch eine gewisse Trägheitsphase bei den anderen, das war einfach nur eine Neufindungsphase. Die war z.B. dadurch geprägt, dass ich eine Erfolgskontrolle wollte und auch Kontrolle über unsere Korrespondenz. Es gab viel intensivere Zeitvorgaben, wir haben vorher Projekte einfach mal so über den Daumen gepeilt und die Zeitplanung auf uns zukommen lassen. Durch die Arbeit im Coaching, wo wir konkret an der Zeitplanung gearbeitet haben, an der Zeitorganisation, haben wir angefangen, Projektplanung mit klaren zeitlichen Vorgaben zu machen. Und das hat uns eben nach einer gewissen Trägheitsphase einen unheimlichen Push nach vorne gegeben.“

Natürlich gab es während der Coachingphase für mich die Überlegung, bringt das überhaupt was, zumal ich die doch relativ hohen Kosten vor Augen hatte. Ich habe überlegt, kann ich dieses Geld nicht sinnvoller anlegen. Es ist zunächst einmal überhaupt nicht ersichtlich gewesen, was das materiell für mich bringen soll.

Es war einfach nur eine Vernunftsüberlegung, dass ich sage, gut ich spüre, es läuft etwas schief und wenn ich es ändern kann, dann kann ich das eigentlich nur mit einer Beratung machen, in dem Fall mit einem Coaching. Im Nachhinein, eigentlich erst ein Jahr später habe ich festgestellt, dass die Investition wirklich sinnvoll war und sich gelohnt hat. Es hat sich z. B. dadurch gezeigt, dass sich eindeutig die Auftragslage nach oben entwickelt hat, dass auch die Aktivitäten zugenommen haben, die Aktivitäten, die auch vom Büro in Deutschland, sprich von mir, ausgegangen sind. Das hat sich natürlich in den Umsatzzahlen niedergeschlagen.“

**Der Manager** meint zu den Ergebnissen des Coachings für ihn:

„Der Eindruck ist für mich nach wie vor sehr positiv im Ergebnis. Ich kann das auch belegen und noch immer nachvollziehen. Ich denke, es sind für mich alle gesteckten Ziele erreicht. Ich kann sagen, ich habe für mich, meine Person und meine Aufgabe das optimale aus diesem Prozess gewonnen. Für mich ist die Abrechnung eindeutig positiv.“

Auch wenn Vertraulichkeit natürlich oberstes Gebot ist im Vertrag zwischen Klient und Coach: Zu fest sind Vorurteile, dass es nur Schwächlinge und Weicheier nötig haben, sich unabhängig beraten und unterstützen zu lassen. Die Haltung: „Ich brauch nichts, nie und von niemandem...“ wird von vielen im Management liebevoll als Ikone im Schrein vermeintlicher Perfektion gepflegt. Viele Manager verkaufen sich immer noch als „stoßfest, bruchsticher und abwaschbar“ - und ohne Probleme.

Keine Frage, wer nicht Bereitschaft und Mut mitbringt, sich mit sich selbst, seinem Verhalten am Arbeitsplatz und in der Führungsposition auseinanderzusetzen und in Frage zu stellen, dem wird Coaching nicht helfen können. Doch wer keinen Schatten wirft, wird niemals über seinen eigenen Schatten springen können. Ebenso wenig wird es funktionieren, den Coach „machen zu lassen“.

**Der Manager:** „Der Kern liegt für mich darin, wenn ich Coaching als Kutscher oder als kutschiert werden bezeichne, dann gehe ich davon

aus, dass derjenige der kutschiert wird, eben auch selber fahren will und eines Tages die Dinge auch selbst in die Hand nehmen will. Da liegt für mich der größte Effekt drin, dass ich nach möglichst kurzer Zeit wieder in der Lage bin, selbst zu fahren. Nach Möglichkeit noch einen weg- oder sachkundigen Begleiter auf dem Beifahrersitz habe. Aber dass ich den Zügel in der Hand halte und sie als Führungskraft auch behalten muss.“

Gibt es Grenzen, wie weit erfahrene Coaches gehen?

Diplom-Psychologe **Hans-Georg Huber:** „Als allererstes ist eine ganz große Gefahr, dass der Coach über seine eigene Begrenzung hinaus arbeitet. Und damit unter Umständen Prozesse in Gang bringt, für die er dann nicht mehr die notwendige Kompetenz hat. Eine andere Gefahr sehe ich auch wieder auf Seiten des Coaches darin, dass er Prozesse stimuliert, die den Klienten in eine ganz schwierige Situation mit seiner Umgebung bringen. Es ist natürlich immer auch die Frage, wie sehr ist Coaching anti-sozial, indem eine Person unterstützt wird, ihren eigenen Weg zu entwickeln, und damit durchaus in Konflikte mit der Umgebung kommt.“

Nehmen wir ein Beispiel: Wenn ich jetzt einen Manager dabei unterstütze, für sich zu klären, was er wirklich will und er sagt „Ich merke, ich habe überhaupt keine Lust mehr, in diesem Unternehmen zu arbeiten. Ich gehe jetzt zu meinem Chef und kündige“, dann hat das natürlich massive Konsequenzen. Ich glaube, an so einem Punkt ist es wichtig, überhaupt nicht zu pushen, sondern wirklich auch die Zeit zu geben, dass ein Mensch für sich entwickeln kann, was für ihn stimmt. Ich glaube, ein Coach sollte auch imstande sein, sich nicht auf den Erfolg zu fixieren, weil in dem Moment, wo ich als Coach sage, ich muss es hinkriegen, dass mein Klient sein gestecktes Ziel erreicht, werde ich Träger und Hüter dieses Zieles. Das ist nicht meine Aufgabe. Ich fange dann an, Verantwortung für den anderen zu übernehmen und das ist auch immer sehr problematisch.“

**Der Unternehmer:** „Ich würde jedem, der den Eindruck hat, dass er brachliegende Energien aktivieren will, ein Coaching empfehlen. Ich

denke das Gefühl kennt jeder so ein bisschen, dass er unheimlich viel ackert, sich unheimlich viel bewegt, aber nicht richtig von der Stelle kommt. Da kann Coaching meines Erachtens intensiv einsteigen und helfen. Coaching hat mit Sicherheit dort Grenzen, wenn es in die psychotherapeutische Ebene reingeht, aber da hat Coaching auch gar nicht seine Aufgaben. Coaching hat die Aufgabe darin, Arbeitsabläufe zu optimieren, Ziele klarzustellen und die Planung dafür auch zu konkretisieren.“

Und obwohl die meisten Coaching-Klienten entschlossen sind, durch ihren Entschluss persönlich und beruflich weiterzukommen, sind sie manchmal überrascht von der kurzen Zeit, die die Veränderungen in Anspruch nehmen. Noch einmal **der Manager:**

Die Zeit mit einem halben Jahr war von uns beiden von vornherein festgesetzt. Ich war selbst erstaunt, wie eigentlich innerhalb dieses halben Jahres eine so rasante Entwicklung stattfinden konnte. Das ist meiner Meinung nach nur dadurch erklärlich, dass ich weitgehend selbsttätig in diesem Prozess gewesen bin und dass es tatsächlich auf die Freiheit in diesem Prozess angekommen ist, der sich nicht zu sehr in vorbestimmten Bahnen bewegt hat, sondern sehr viel Freiheit beinhaltet hat, insbesondere für mich. Der auf der anderen Seite natürlich einen hohen Anspruch an die Disposition und Moderationsfähigkeit des Coaches verlangt. Was die zeitliche Dimension betrifft, hat mich besonders beeindruckt und ist bei mir positiv angekommen, dieses kurze zeitlich begrenzte und nachher aber auch beendete Art und Weise der Zusammenarbeit. Weil ich mir von anderen Prozessen wie Supervision und Therapie eigentlich immer eine höhere und sehr lange dauernde Verbindlichkeit vorgestellt habe. Beim Coaching ist das kurz, klar und begrenzt. Man nimmt dann auch wieder Abschied und kehrt wirklich in seine eigene Welt zurück.“



**Coachingbüro**  
**HUBER & PARTNER**

Freiburg · Augsburg · Lübeck · Zürich

Furtwänglerstr. 9  
D-79117 Freiburg

Tel. 0761/ 612016  
Fax 0761/ 612026

<http://www.coachingbuero.de>