

**Coaching** / Es gilt seit über 20 Jahren als wichtiges Instrument zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit und der Führungswirkung des Managements. Im Automobilhandel wird diese Beratungsform bisher wenig genutzt.

## Fitnessstraining

**M**anagement mit seinen verschiedenen Disziplinen lässt sich in mehrfacher Hinsicht mit dem Leistungssport und vor allem dem Zehnkampf vergleichen. Beide sind grundsätzlich auf die Erreichung bestimmter, teilweise konkurrierender Leistungsziele ausgerichtet. Selbst die besten Zehn-Kämpfer haben starke und auch weniger starke Einzeldisziplinen und könnten ihr Gesamtziel kaum erreichen, wenn sie nicht nach der Devise trainieren würden: Die Stärken ausbauen und weiterentwickeln, an den Defiziten arbeiten und feilen und für alle Disziplinen ambitionierte, aber machbare Ziele anstreben. Bei allem Talent bedarf es dazu eines permanenten Trainings. Nur dann kann man ins Spitzenniveau vorstoßen und sich dort halten. Kein Spitzensportler kann das jedoch allein erreichen.

Er braucht vielmehr einen qualifizierten und erfahrenen Coach, der ihn betreut und begleitet und auch in schwierigen Phasen seine physische und mentale Stabilität un-

terstützt. Auf einer unverzichtbar notwendigen persönlichen Vertrauensbasis müssen Ziele formuliert, Fortschrittspläne erstellt, die Entwicklung sorgsam dokumentiert und im Rahmen eines Zeitplanes konsequent umgesetzt werden.

Was für Spitzensportler gilt, das trifft im übertragenen Sinne auch auf die Manager im Automobilhandel zu. Es bestehen unverkennbare Parallelen zwischen der Bedeutung, aber auch den Inhalten des Coachings für den Spitzensportler einerseits und den Automobilmanager andererseits – gerade in der aktuell zweifellos kritischen Situation des Automobilhandels.

### Praxisbeispiel: Situation unterschätzt

Am besten lässt sich die typische Coaching-Situation anhand eines realen Beispiels aus der Praxis beschreiben: Ein gut funktio-

#### ZUSAMMENFASSUNG

Was kann Coaching für den Manager in der aktuellen Situation des Automobilhandels leisten?

1. Objektive Standortbestimmung als Basis für eine notwendige und mögliche strategische und operative Neuausrichtung (Interaktive Analyse und Definition der Problemursachen und -lösungen)
2. Ausbau vorhandener Möglichkeiten und Potenziale
3. Verstärkung der Führungswirkung (Urteilskraft, Entscheidungsfähigkeit und Persönlichkeit)
4. Erhöhung der Professionalität: Unterstützung bei struktureller und prozessualer Optimierung des Unternehmens

nierendes und erfolgreiches Automobilhandelsunternehmen entschließt sich zu expandieren und übernimmt zwei zusätzliche Betriebe und Standorte eins zu eins aus einer Insolvenz. Aus dieser Situation ergaben sich quasi über Nacht folgende Eskalationsstufen:

- Die Käufer (Senior und Junior der Inhaberfamilie) haben den Umfang der Sanierung der übernommenen Betriebe unterschätzt.
- Leistungsfähigkeit und Kosten der übernommenen Betriebe gerieten zunehmend aus dem Gleichgewicht. Das führte zu Verlusten.
- Notwendige Veränderungen der Führungssituation, der Strukturen und der Prozesse – für nunmehr vier Standorte – wurden unterlassen.
- Zeitgleich blockierte der nicht abgeschlossene Generationswechsel in der Eigentümerfamilie klare und schnelle Entscheidungen.
- Ein branchenbedingt drastisch rückgängiges Geschäft belastete die Gesamtsituation zusätzlich und beschleunigte die Fehlentwicklungen.
- Das bis dahin erfolgreiche Familienunternehmen geriet rasend schnell in eine gefährliche wirtschaftliche Schieflage.
- Spät, aber nicht zu spät verpflichteten Senior und Junior einen Coach, der nicht nur den Generationenkonflikt entschärfen, sondern auch die Eigen-Lösungskompetenz des Juniors und dessen Führungswirkung entscheidend weiter entwickeln konnte.

### So funktioniert erfolgreiches Coaching

Im Zuge der Beauftragung eines erfolgreichen Coachings sind einige wichtige Grundregeln zu beachten. Regel Nummer 1 ist das Primat der Freiwilligkeit – die wichtigste Voraussetzung für ein funktionierendes „Arbeitsbündnis“ mit dem Coach. Alle Beteiligten müssen die angestrebten Veränderungen im Unternehmen im Interesse von dessen – um in der Sprache des Athleten zu bleiben – gezielter Erhöhung und Weiterentwicklung wirklich wollen. Und sie müssen bereit sein, sich im Rahmen des Coaching-Prozesses auch tatsächlich zu öffnen. Die größte Herausforderung liegt allerdings darin, den Coaching-Bedarf über-

haupt und rechtzeitig zu erkennen. Deshalb ist ein frühes, unverbindliches Orientierungsgespräch mit einem erfahrenen Coach immer zu empfehlen.

Dem Aufbau und der Festigung einer engen, vertrauensvollen Zusammenarbeit auf gleicher Augenhöhe – Regel Nummer 2 –, in deren Rahmen Problemursachen und -lösungen interaktiv aufbereitet und definiert werden – Regel Nummer 3 –, kommt ganz besondere Bedeutung zu. Denn ohne Zweifel hängt der Erfolg eines Coachings entscheidend von der Tragfähigkeit der Beziehung zwischen Coach und Manager ab.

Ein gutes und effizientes Coaching ist immer eine prozessuale Entwicklung, innerhalb derer vorhandene Möglichkeiten und Potenziale ausgebaut und individuelle Fähigkeiten und Stärken weiter entwickelt werden. Im Interesse der Effektivität sowie der Validität der Ergebnisse ist dabei ein kontinuierliches, offenes und konstruktives Feedback – Regel Nummer 4 – unverzichtbar.

Eigene Erfahrung in der Automobilbranche ist für den Coach natürlich mehr als hilfreich, ebenso modernes Methodenwissen. Gute und erfolgreiche Coaches zeichnen sich darüber hinaus durch eine exzellente Beratungskompetenz, ein gutes Einfühlungsvermögen, persönliche Integrität und absolute Diskretion sowie nicht zuletzt durch die Fähigkeit aus, zuhören zu können.

Regel Nummer 5 lautet deshalb auch: „Beratung ohne Ratschlag“. Das heißt, der Coach gibt keine Antworten, sondern stellt konsequent Fragen. Natürlich schließt das nicht aus, dass er in den Gesprächen auch beeinflussend und richtungsweisend wirkt. Der Weg über Fragen fördert die Eigen-Lösungskompetenz und die Fähigkeit des gecoachten Managers, zu einem späteren Zeitpunkt entsprechend hilfreiche Fragen an sich selbst zu richten, quasi als Übergang ins „Eigen-Coaching“.

### Coaching für das Management

Coaching, heute als wirkungsvolles Instrument der beruflichen Beratung und Begleitung anerkannt, ist im Automobilhandel vor allem auf der Fachebene zu finden. So existieren zum Beispiel für Verkäufer oder Kundendienstberater gute Coaching-Pro-

## COACHING-GRUNDREGELN

Grundregeln für erfolgreiches Coaching:

1. Primat der Freiwilligkeit
2. Vertrauensvolle Zusammenarbeit auf Augenhöhe
3. Veränderungs- und Verbesserungswille
4. Kontinuierliches Feedback
5. Beratung ohne Ratschlag – Beratung über Fragenstellen

gramme etwa für die systematische Marktbearbeitung im Neuwagenverkauf oder die Optimierung der Kernprozesse im Service. Im Managementbereich hat persönliches Coaching ebenfalls anerkannte hohe Wirkungsgrade, gerade wenn es gilt, notwendige Veränderungsprozesse dauerhaft abzusichern. Wichtig ist dabei, dass sich der Coach nach den individuellen Gegebenheiten und Voraussetzungen des jeweiligen Unternehmens richtet, individuell auf das Management eingeht und dessen Sprache spricht. Der Coach soll den Manager dort „abholen, wo er ist, und nicht, wo er sein müsste“. Denn das Coaching berührt auch äußerst sensible Bereiche des gecoachten Managers, wie dessen Urteilskraft, Entscheidungsfähigkeit und Persönlichkeit. Bei all dem gilt: Ein guter Coach macht nicht abhängig, sondern im Gegenteil unabhängig und ist nach Abschluss seines Beratungseinsatzes letztlich auch wieder verzichtbar.

Bei geplanten oder bereits eingeleiteten Veränderungen im Führungskreis bietet die gezielte Unterstützung von außen gute Chancen für deren erfolgreiche Umsetzung. Gleiches gilt für den konfliktfreien Übergang in der Unternehmensnachfolge. Auch im Zusammenhang mit Unternehmenskäufen, Fusionen oder Kooperationen, wo aus unterschiedlichen Kulturen schlagkräftige und effiziente Organisations- und Personalstrukturen entstehen müssen, kann der Coach wertvolle Unterstützung leisten. Danach ist dann wieder konsequente Leadership gefragt und der Unternehmer und sein Management umfassend gefordert. Auch darauf kann sie ein guter Coach wirkungsvoll vorbereiten. ■

*\* Wenn Sie Anmerkungen oder Fragen haben, können Sie sich gerne an die Adresse [info@beratung-dh.de](mailto:info@beratung-dh.de) oder Telefon 0621 42 96 366 wenden.*