
2.1 Gründe für coachingorientiertes Vorgehen

Als Controller waren wir immer stark analytisch orientiert und haben uns auf die harten Fakten und die Sache konzentriert. Dadurch fehlte uns manchmal der tiefere Zugang zum Menschen. Wir bearbeiteten voller Elan die Aufträge unserer Kunden, merkten aber am Ende, dass es nicht immer das war, was der Auftraggeber wollte. Fachlich sehr gut, aber doch am Ziel vorbei oder anders ausgedrückt „Thema verfehlt!“. Oft kam es uns so vor, als ob die Auftraggeber auch nicht wussten, was sie eigentlich wollten. Und die Frage brannte in uns, wie wir näher an „des Pudels Kern“ kommen könnten?

In anderen Fällen saßen wir emotionsgeladenen und konfliktbehafteten Besprechungen bei, mit dem eigentlichen Ziel, die Auswirkungen bestimmter Entscheidungen auf das Unternehmen zu kommentieren. Jedoch trafen nicht nur unterschiedliche Ressorts aufeinander, sondern damit wie so häufig auch unterschiedliche Ansichten und Weltbilder. Die Spannungen und Konflikte, die sich dadurch ergeben haben, führten häufig dazu, dass diese Besprechungen ineffizient wurden, ohne ein nennenswertes oder nachhaltiges Ergebnis zu produzieren. In solchen Situationen beschäftigte uns, was und wie wir hier beitragen könnten, um gerade heikle Meetings zu einem positiven und produktiven Ende für alle zu führen.

Günter Moser: *„Über eine Live-Präsentation eines Coachingfalls durch einen ausgebildeten Coach im Rahmen einer Firmenvorstellung kam ich das erste Mal mit Coaching in Berührung. Es war faszinierend, wie mit achtsamen Fragestellungen und einer mitfühlenden Umgangsweise schnell das eigentliche Thema der gecoachten Person erfasst und Lösungswege gefunden wurden.“*

Nachhaltig inspiriert begannen wir schließlich selbst Ausbildungen zum Coach zu absolvieren und lernten dadurch unterschiedlichste Coaching-Methoden und die zugrundeliegende Philosophie in ihrer Tiefe kennen. Soviel schon vorab: Wir erkannten, dass Coaching das uns noch fehlende „Bindeglied“ zwischen Controlling als Zahlenwelt und

dem Unternehmen als lebendiges, soziales System war. Coaching bedeutet, sich ganz auf den Anderen einzulassen, um ihn in der Tiefe zu verstehen, d. h. seinem *wahren Anliegen (Sinnhaftigkeit/Transparenz)* auf die Spur zu kommen. Coaching bedeutet nicht, seine eigenen Meinungen und Vorstellungen auf den Anderen zu stützen und ist somit keine Beratung im eigentlichen Sinn. Es ist vielmehr ein respektvolles, gemeinsames Hinarbeiten zu Lösungsmöglichkeiten in Form einer mitfühlenden und *partnerschaftlichen Kommunikation*. Radatz bezeichnet in diesem Sinne Coaching als einen gemeinsamen Tanz zwischen gleichwertigen Partnern (Radatz 2010, S. 13). Coaching und insbesondere das systemische Coaching hat mit ganzheitlicher Sicht (*Transparenz*) der Dinge zu tun. Bei der Bearbeitung eines Coachingfalls werden die verschiedensten Beiträge der beteiligten Personen und ihr Zusammenwirken betrachtet (*Zirkuläres Denken*).

Doch was steckt nun hinter dem Begriff „Coaching“? Coaching findet in der Regel im Zweiergespräch statt, dem Coach und dem Coachee (Person, die gecoacht wird). Der Coachee setzt sich mit einem Thema, einer Problemstellung auseinander, wofür er Antworten oder einen Lösungsweg sucht und sich einem Coach anvertraut. Der Coach unterstützt, fördert, konfrontiert und weckt – mit Coaching-Methoden – neue Sichtweisen im Coachee. Beide bauen ein Verhältnis des Vertrauens und der absoluten Verschwiegenheit zueinander auf.

Als Coach gehen wir davon aus, dass der Coachee der Experte für sein Thema ist und die Lösungsansätze bereits in ihm schlummern. Coaching ist insofern keine Beratung mit Rat-„Schlägen“ (Radatz 2009, S. 111), sondern ein gemeinsames Erarbeiten und Ausloten von Lösungsalternativen auf Basis der bereits vorhandenen Ansätze im Coachee.

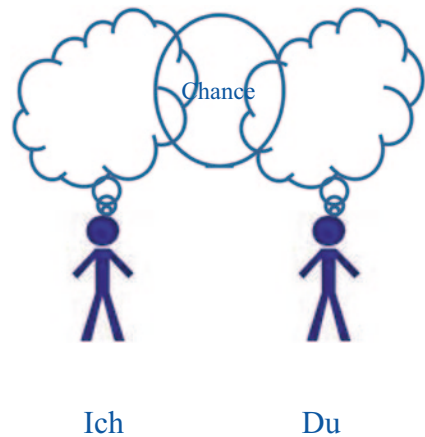
Coaching liefert dem Coachee neue Sichtweisen, fördert die Selbstreflexion, zeigt Stärken und Entwicklungspotenziale auf und löst – durch das Erkennen und Bearbeiten – blockierende Denk- und Handlungsmuster beim Coachee auf (Kreyenberg 2008, S. 15). Coaching gibt Impulse zur Selbsthilfe und basiert auf Freiwilligkeit. Es entsteht zwischen beiden eine „Chance“ (Abb. 2.1). Der Coachee kann sich (muss sich aber nicht) aus den Ergebnissen des Coachings bedienen und das für ihn Geeignete mitnehmen. Für den Coach selbst liegt die Chance darin, mehr über die Coachingmethoden, ihr Wirken und den Coachee zu erfahren und seinen eigenen Wissenshorizont zu erweitern (Schmidt-Lellek und Schreyögg 2009, S. 170). Im übertragenen Sinne liegt beim Controller als Coach die Chance ferner darin, schließlich ein vorliegendes, meist verzwicktes unternehmerisches Problem mit dem oder den Beteiligten nachhaltig für das Unternehmen zu lösen.

2.2 Weshalb der coachingorientierte Ansatz für Controller attraktiv ist

Erinnern wir uns an das Einstiegsbild mit den Erfolgsfaktoren:

- positive Einstellung und ein „Einverstanden“ von allen Beteiligten (Sinnhaftigkeit),
- partnerschaftliche Kommunikation (Auge in Auge),

Abb. 2.1 Coaching als Chance für Coachee und Coach



- Transparenz und das Aufdecken von Verfälschungen und
- zirkuläres Denken.

Was hat das Ganze mit uns Controllern zu tun?

Sinnhaftigkeit – Controller als „Wahrheitssucher“ Controller stehen für die Wahrheit im Unternehmen. Viele weitreichende Entscheidungen des Managements werden auf Basis der Auswertungen von Controllern getroffen. Ungefiltert, echt, vollständig und ohne Schnörkel müssen daher die Aussagen sein. Der Controller beginnt in der Regel mit der „Ist-Analyse“, der eine ungeschminkte Bestandsaufnahme der Sachverhalte vorausgeht. Werden operative oder strategische Ziele gesteckt, prüft sie der Controller im Gesamtkontext hinsichtlich ihrer Auswirkungen und „Sinnigkeit“. Davon abgeleitete geplante Maßnahmen werden auf ihren Ergebniseffekt und damit *den Sinn* für die Unternehmung analysiert. Der Controller sucht die wahren Sachverhalte und Hintergründe, vermittelt sie aber auch. Die Wahrheit und *Sinnhaftigkeit* – aus unserer Sicht zwei Seiten einer Medaille – ziehen sich durch alle Tätigkeiten der Controller. In diesem Zusammenhang ist gerade für den Alltag folgende Fragestellung interessant: Kann es Sinn ohne Wahrheit geben? Selbstverständlich kann man einen gewissen Sinn auch auf Unwahrheiten aufbauen und vermitteln. Hierbei handelt es sich dann allerdings um Scheinargumente, die erfahrungsgemäß nur sehr kurzfristig Bestand haben. Wir schließen nicht aus, dass solche Vorgehensweisen für bestimmte Zwecke auch erfolgreich sein könnten. Aufgrund ihrer Kurzlebigkeit eignen sie sich aber nicht, wenn man nachhaltige und somit dauerhaft tragfähige Lösungen anstrebt. Eher im Gegenteil: Im Endeffekt sind Scheinargumente sogar kontraproduktiv, weil sie, sobald sie erkannt und aufgedeckt werden, zu Unglaubwürdigkeit, Enttäuschung, Frustration etc. führen. Sie kommen also früher oder später als Bumerang zurück.

„Auge in Auge“ – Controller als Partner Im Daily Business und in Projekten kommen wir als Controller mit den unterschiedlichsten Kollegen in Kontakt, wie zum Beispiel

- dem Maschinenbediener, wenn es um die Ermittlung aktueller Stundensätze geht,
- dem Meister in der Fertigung bei Plan-Ist-Vergleichsgesprächen für seinen Bereich,
- dem Entwickler beim Planen der Entwicklungskosten für ein Projekt oder
- dem Vertriebsmitarbeiter beim Durchsprechen der Verkaufspreiskalkulationen.

Sie alle sind Experten in ihrem Bereich. Als Controller allein können wir weder Analysen mit notwendigem Tiefgang erstellen, noch Projekte zum Erfolg führen. Wir sind dabei auf den Beitrag jedes einzelnen angewiesen und echte Mitarbeit kann nicht eingefordert werden, sondern beruht auf Freiwilligkeit. Doch wie können wir hier am besten unserer „Kundschaft“ gegenüberreten? Durch Beratschlagung (im Sinne von „wir wissen es besser“) oder Behandlung „von oben herab“ schießen wir am Ziel vorbei. Auch vorsichtiges „unterwürfiges“ Anfragen wird kaum Erfolge bringen. Jedoch durch ein partnerschaftliches auf einander Zugehen und Kommunizieren auf gleicher Augenhöhe (*Auge in Auge*) wird ein Klima des Vertrauens und der Zusammenarbeit in unserem „bunten“ Controller-Umfeld geschaffen, das die Basis für ein erfolgreiches Miteinander darstellt.

„Transparenz“ – Controller als Kenner der Zusammenhänge Je nach internem Kunde und Anforderung ist entweder die Gesamtsicht (z. B. Konsolidierung) oder der Blick für Details gefragt. Als Controller fahren wir manchmal mehrmals täglich eine Rallye von der Vogelperspektive zum Ameisen-Detailblick. Hierzu benötigen wir detaillierte Kenntnisse über die Zusammenhänge „Top-Down“ und „Bottom-Up“ im Unternehmen, d. h. eine *Transparenz* in alle Richtungen, die wir dann auch über die erstellten Auswertungen an andere vermitteln. Transparenz ist somit eine Art Lebenselixier für uns Controller: Sich selbst klar sein über Zusammenhänge, aber auch in Darstellungen und Ergebnissen für andere transparent sein.

„Zirkuläres Denken“ – Controller als zentrale Informationsschaltstelle Der Controller hat im Unternehmen eine zentrale Rolle inne. Wie in einer Schaltzentrale laufen die Informationen bei ihm zusammen. Hier werden sie analysiert und in Berichte „verpackt“. Die unterschiedlichsten Aspekte und Einflussgrößen kommen hier zur Wirkung und sind zu berücksichtigen. Um dem gerecht zu werden, ist vernetztes und *zirkuläres Denken* unabdingbar. Denn kausales lineares Denken führt uns Controller nicht zur Wahrheit, sind es doch gerade die verflochtenen Beziehungen verschiedenster Faktoren, die in vielen Fällen den Stein zum Rollen bringen.

Zusammenfassung

- Coaching möchte die dahinter liegenden Wahrheiten ergründen und gemeinsam mit dem Coachee *sinnvolle Lösungsansätze* für ihn erarbeiten.
- Ein respektvoller Umgang mit anderen Menschen und eine offene, *partnerschaftliche Art zu kommunizieren* ist ein Fundament des Coachings.

- Aus systemischer Sicht werden *vernetzte Zusammenhänge* im Blick gehalten, um *Transparenz* zu erhalten und ganzheitliche Lösungen zu erarbeiten.
- Coaching ist aus unserer Sicht der geeignete Ansatz und die stimmige Vorgehensweise, um die oben beschriebenen Erfolgsfaktoren in Projekten oder im beruflichen Alltag ins Spiel zu bringen.
- Gerade für den Controller sind die Aspekte „Sinnhaftigkeit und Wahrheit“, „Auge in Auge auf andere zugehen“, „Transparenz“ und „zirkuläres Denken“ elementar wichtig und ziehen sich durch die tägliche Arbeit.
- Als „Wahrheitssucher“ und „Wahrheitsvertreter“ der Unternehmung ist der Controller der Wahrheit auf der Spur und trägt sie an andere weiter.
- Für Controller ist die partnerschaftliche Kommunikation der effiziente Weg, um mit „Experten“-Kollegen umzugehen.
- Transparenz ist für Controller so wichtig wie Wasser und Brot – überlebenswichtig. Transparenz ist sein tägliches Geschäft und so manche weitreichenden Entscheidungen des Managements werden aufgrund seiner Aussagen getroffen.
- Vernetztes, zirkuläres Denken ist schlichtweg notwendig, um eine Thematik ausreichend erkennen, darstellen und behandeln zu können.
- Durch seine Aufgaben und Rollen ist der Controller in außerordentlichem Maß auf ein effizientes Informationsnetzwerk und flexible Kommunikationsfähigkeiten angewiesen.

Genau hier setzen wir mit unserem neuen Controlling-Konzept an: Das **Coachingorientierte Controlling (CoCo)** – ein neuer Ansatz für Controller (Abb. 2.2).

Warum gerade für Controller/-innen?

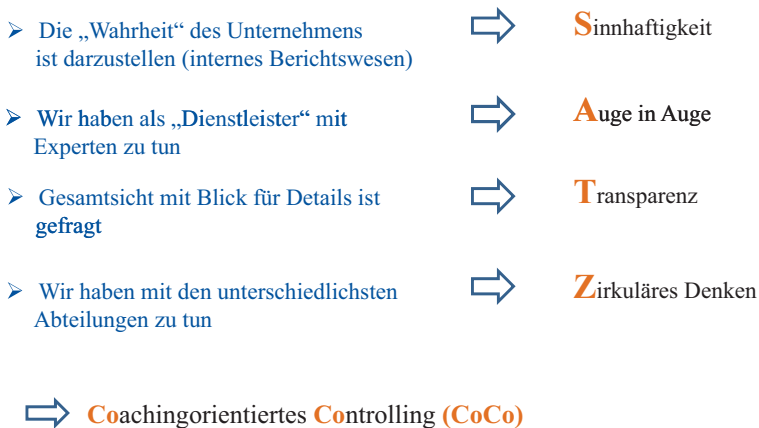


Abb. 2.2 Coachingorientiertes Vorgehen – warum gerade für Controller?

Literatur

- Kreyenberg, J. (2008). *99 Tipps zum Coachen von Mitarbeitern*. Berlin: Cornelsen Verlag.
- Radatz, S. (2009). *Beratung ohne Ratschlag – Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen*. Wien: Verlag systemisches Management.
- Radatz, S. (2010). *Einführung in das systemische Coaching*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Schmidt-Lellek, C. J., & Schreyögg, A. (2009). *Praxeologie des Coaching*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Weiterführende Literatur

- Berne, E. (2002). *Spiele der Erwachsenen – Psychologie der menschlichen Beziehungen*. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Fischer-Epe, M. (2011). *Coaching: miteinander Ziele erreichen*. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schmid, B. (2009). *Systemisches Coaching – Konzepte und Vorgehensweisen in der Persönlichkeitsberatung*. Bergisch Gladbach: EHP-Verlag.
- Schmid, B., & König, O. (2014). *Train the Coach – Methoden. Übungen und Interventionen für die professionelle Weiterbildung von Coaches, Teamcoaches, Change-Agents, Organisationsentwicklern und Führungskräften*. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.
- Stewart, I., & Joines, V. (2010). *Die Transaktionsanalyse*. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder.

Kommunikation und Controlling

Mit Coaching-Methoden zu persönlichem und
unternehmerischem Erfolg

Moser, G.; Fischer, M.

2015, XII, 78 S. 29 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-07913-0