



Suzan Frohmann auf einem Weg, der laut ihrem Mentor Hans Emge wie die Gründung verläuft: „Steinig, aber wunderschön“

Foto Helmut Fricke



Die beste Geschäftsidee liegt am Wegesrand

Die Steine knirschen unter den Wanderstiefeln. Mit jedem Schritt schlägt das Herz ein wenig schneller, der Atem wird flacher. Der Weg in die Selbständigkeit ist kein Spaziergang, auch wenn der Titel des Beratungsangebots „Walking with Coach“ dies vermuten lässt. Die Wanderung, die Suzan Frohmann zum eigenen Unternehmen leiten soll, misst zirka sechs Kilometer. Sie führt die Existenzgründerin gemeinsam mit ihrem Mentor Hans Emge durch den Rheingau, an Weinbergen entlang vom Schloss Johannisberg zum Schloss Vollrads und wieder zurück.

„Walking with Coach“ ist ein Angebot von „Route A66“, einem Gründernetzwerk der Fachhochschule Frankfurt am Main, der Hochschule für Gestaltung Offenbach und der Fachhochschule Wiesbaden. Der Verbund tra-

Wer sich coachen lassen will, hat die Auswahl zwischen verschiedenen Beratungsformen. Eine davon ist Wandercoaching. Ein Ortsbesuch im Rheingau.

Von Anne-Christin Sievers

gel. „Und jetzt soll es ein bisschen angenehmer werden, ein bisschen bequemer?“, provoziert er. „Nein, jetzt soll es mehr Lust, mehr Sinn machen“, kontert Frohmann.

Doch Emge lässt nicht locker: „Gründung, um sich selbst zu beweisen? Wem müssen Sie etwas beweisen?“ Frohmann entgegnet: „Nicht beweisen, aber einen Fußabdruck setzen. Vielleicht auch Arbeitsbedingungen schaffen, die meinen Bedürfnissen entsprechen.“ Es folgen weitere Fragen, die die Gründerin herausfordern sollen: Ist sie ein Unternehmertyp? Hat sie genügend Ahnung von der Textilbranche? Warum gründet sie nicht im Team? Hat sie ausreichend Verbündete? Sie schlägt sich gut und macht ihrem Mentor deutlich, wie ernst sie ihre Sache nimmt: „Ich habe auch Angst, das ist kein Hausfrauenhobby, das ich da betreibe.“

Für Frohmann ist es nicht ganz neu, ihr Geschäftskonzept verteidigen zu

und eine Gründung wirklich Aussicht auf Erfolg hat. „Wie schätzen Sie meine Chancen ein?“, fragt Frohmann. „Die Frage ist, ob Sie eine Langstreckenläuferin sind oder eine Kurzspringerin. Was Sie vorhaben, das ist eine Langstrecke“, gibt Emge zurück.

Wie sich jemand die Kräfte auf dieser Langstrecke einteilen kann, das sieht Hans Emge auch daran, wie er mit seinen Ressourcen auf dem gemeinsamen Wanderweg umgeht. „Während des Wanderns entsteht eine entspanntere Atmosphäre. Ich komme viel direkter an die Leute heran, auch körperlich, ich merke ihre Kurzatmigkeit“, sagt er. „Büroräume vergessen sie, aber was wir hier auf der Wanderung besprechen, bleibt hängen.“ Bis zu vier Stunden dauern die Touren, die Emge mit seinen Schützlingen zurücklegt, je nach Ziel- und Themensetzung. Zwar kann man während der Tour wenig aufschreiben, aber einen Nachteil sieht Emge darin nicht: „Wenn man auf die

schwarzen Lederrucksack auf dem Rücken bepackt, kommt Suzan Frohmann neben ihrem Mentor ein wenig ins Schwitzen. Doch sie erreichen den Gipfel und machen vor dem Kreuz halt, zu dessen Füßen ein Grabstein in den Boden eingelassen ist. Auf der Tafel eine Inschrift: „Zum Gedenken an Erwein Graf Matuschka Greiffenclau.“

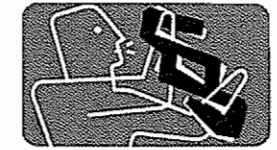
Der damals 58 Jahre alte Besitzer des renommierten, aber hoch verschuldeten Weinguts Schloss Vollrads erschoss sich im August 1997 nur 200 Meter von seinem Besitztum in den Weinbergen entfernt. Die Nassauische Spar-

„Büroräume vergessen sie, aber was wir hier auf der Wanderung besprechen, bleibt hängen.“

Hans Emge, Mentor

kasse hatte am Tag vor seinem Tod den

MEIN URTEIL



Bildungsprognose als Standortfaktor

Deutschland wird dümmert? Mancherorts jedenfalls. Pisa-Test und Notstandsberichte aus manchen Städten belegen ein regionales Gefälle von Bildungsanstrengung und Bildungserfolg. Betriebe merken dies an Lehrlingen und Bewerbern. Wenig bedacht sind die wirtschaftlichen Folgen des nur prognostizierten (!) Intelligenzverfalls und Fachkräftemangels. Unternehmen wählen Standorte danach aus, ob sie langfristig rentabel sind, und bewerten das potentielle Standort-Human-kapital. Große Unternehmen investieren verstärkt im Ausland. Das mindert künftigen Export und bedroht Deutschland als Forschungs- und Entwicklungsstandort.

Innerhalb Deutschlands streben kapitalintensive Investitionen zu erfolgreichen Bildungsorten. Wer heute in Verliererstandorte investiert, muss besondere Gründe haben. Dass Daimler 18 Millionen Euro nach Bremen gibt, ist als Ausbauinvestition in ein vorhandenes Werk begreifbar. Die aktuelle Industrieanwerbekampagne Berlins wird scheitern – solange kein tragfähiges Konzept für nachhaltige Bildungspolitik erkennbar ist. Wiederkehrende Zeitungsberichte über schulische Missstände sind eine Belastung für die Standortqualität. In Unternehmen wird solche Standortbewertung diskutiert, nicht aber gegenüber Politik und Öffentlichkeit. Dort wird Kritik als Beleidigung abgetan, schon um eigene geistige Anstrengung zu vermeiden („Sarrazin-Effekt“). Die Antwort an die Unternehmen lautet: Sie müssten nehmen, was kommt, und die Versäumnisse durch „Nachhilfe“ kompensieren. Das tun Unternehmen auch, aber nicht aus gesellschaftlicher Pflicht, sondern dann, wenn sich solche Nachschulung für sie lohnt. Und das ist bei Menschen ohne Bildungshorizont nicht der Fall; ökonomisch sinnvoller ist insofern die Suche nach Standorten mit Potential. Ein Vorwurf ist daraus

Ich bin froh, wenn mir jemand den Spiegel vorhält.“

Suzan Frohmann, Gründerin

niert Gründer in Seminaren für ihre späteren Aufgaben. So wie Suzan Frohmann. Die 43 Jahre alte Frankfurterin nutzt zum ersten Mal die Beratung im Gehen. Mit passendem Schuhwerk und Rucksack samt Wegzehrung will sie den Pfad meistern. In ihrer letzten Position leitete Frohmann sechs Jahre lang das Marketing eines Pharmadienstleisters.

Früher reiste sie beruflich viel, pendelte zwischen ihrem Arbeitsort und Frankfurt, wo ihr Mann lebte. Irgendwann reichte es ihr. Frohmann merkte, dass sie in Zukunft lieber für ihr eigenes Unternehmen arbeiten wollte. Über Gespräche mit Freundinnen kam sie auf ihre Geschäftsidee: Sie gründete ein Modelabel. Das Unternehmen will Wohlfühlkleidung für Frauen ab 40 jenseits von Leggings und schlabbriem T-Shirt produzieren und vertreiben, mit der sie zu Hause bequem angezogen sind und trotzdem gut dabei aussehen: „Ich bin eigentlich meine eigene Zielgruppe“, sagt sie lachend.

Obwohl sie lange in verantwortungsvollen Positionen gearbeitet hatte und über ausreichend betriebswirtschaftliche Kenntnisse verfügte, merkte die Unternehmerin schnell, dass sie ohne die Perspektive von außen nicht weit kommen würde: „Ich bin froh, wenn mir jemand den Spiegel vorhält.“ Sie brauchte einen Coach, der ihre Ideen kritisch hinterfragt. Warum hat sie sich gerade für das „Wandercoaching“ entschieden? „Ich wandere privat sehr viel und merke immer, dass sich der Geist beim Laufen öffnet“, sagt Frohmann. „Dieses Raus aus dem sonst bekannten Kontext in einem Büro oder Sitzungsraum in der Natur weitet die Perspektive. Man wird kreativ, wenn man den richtigen Partner dabei hat.“

Mehrere Berater in Deutschland bieten das Coaching beim Wandern an. Der gelernte Betriebswirt und selbständige Unternehmensberater Hans Emge ist einer von ihnen. Er erweist sich als würdiger Sparringspartner, der kein Blatt vor den Mund nimmt. Während beide nebeneinander marschieren, nimmt er seinen Schützling in die Man-

das ist kein Mastrauenodoo, das ich da betreibe.“

Für Frohmann ist es nicht ganz neu, ihr Geschäftskonzept verteidigen zu müssen. Denn bevor mit einem Kandidaten gewandert wird, prüft ein Berater von „Route A66“ seine Idee eine Stunde lang auf Herz und Nieren, damit sich die Investition auch sicher lohnt. 333 Euro muss der Gründer für „Walking with Coach“ im Schnitt bezahlen. Dafür soll am Ende der Wanderung klar sein, ob das Konzept trägt

nach Ziel- und Themensetzung. Zwar kann man während der Tour wenig aufschreiben, aber einen Nachteil sieht Emge darin nicht: „Wenn man auf die direkte Konfrontation Wert legt, ist es sehr praktisch, dass sich niemand hinter Flipcharts und Papier verstecken kann.“

Über den Weinbergen nahe Schloss Vollrads erhebt sich ein Hügel, das Ziel der Wanderung. Auf ihm steht ein Kreuz. Der Anstieg wird steiler, der Marsch anstrengender. Mit dem

Hans Emge, Mentor

kasse hatte am Tag vor seinem Tod den Konkurs beantragt. Das bei Oestrich-Winkel gelegene Weingut konnte seine Kredite nicht mehr bedienen. Doch der bekannte deutsche Winzer fürchtete sein Gesicht zu verlieren und weigerte sich, das Traditionsunternehmen an einen fremden Konzern zu veräußern. „Er hat zu sehr an seinem guten Ruf gehangen und zu wenig an der Realität, ein schönes Lehrstück für einen Unternehmer“, kommentiert Emge.

Kurzes Schweigen, Coach und Gründer setzen sich auf die Holzbank, die neben dem Kreuz steht und von der aus man über die Weinberge hinweg bis zum Rhein schauen kann. Zeit für eine Brotzeit. Für die Wanderung gibt es ein paar Regeln: Die Wanderer kehren nirgends ein, die Wegzehrung nehmen sie mit, es wird spartanisch gegessen. Suzan Frohmann hat das Essen mitgebracht. Es gibt Kaminwurst, Brezeln und Gemüsequiche aus dem Reformhaus, dazu Mineralwasser.

Gestärkt treten die beiden den Rückweg an. Suzan Frohmann ist zufrieden. „Ich habe gemerkt, an welchen Stellen die Idee vielleicht noch nicht ganz rund ist und wo ich nachbessern muss“, zieht sie ihr Resümee. „Die Sachen, die mir vorher durch den Kopf gegangen sind, haben jetzt ihren Platz gefunden. Durch das Gehen findet alles eine neue Ordnung, so wie Steine in einem Gefäß, an dem man etwas rüttelt.“ Im nächsten Schritt muss Suzan Frohmann die Bank mit ihrem Businessplan davon überzeugen, ihr den nötigen Kredit zu bewilligen. Dabei wird Emge sie begleiten.

Es beginnt zu regnen, sie waten durch matschige Pfützen. Am Rande des Feldweges hat sich noch jemand in Bewegung gesetzt. Eine Schnecke mit hellem Haus streckt die Fühler aus und kriecht langsam voran. Von dieser Ruhe und Gelassenheit könne sich mancher Unternehmer eine Scheibe abschneiden, sagt Emge überzeugt. Sie erreichen Schloss Johannisberg, den Ausgangspunkt ihrer Reise. Und doch sind sie gedanklich weit von dem Punkt entfernt, an dem sie vor zwei Stunden standen. Der Weg, den Mentor und Gründer zurückgelegt haben, sei auch der Weg, der den Unternehmer erwarte, sagt Emge: „Steinig, aber wunderschön.“

Taucher, Tiere, Theologen

Beratung in Lebens- und Wirtschaftsfragen muss nicht in Sitzungsräumen stattfinden. Ein Überblick über die Varianten im Coachingmarkt.

Coaches gibt es für jeden Zweck: um die Führungsstärke zu trainieren, das Zeitmanagement zu verbessern oder auch, um einfach nur die eigenen Stärken am Arbeitsplatz besser einzusetzen. Und obwohl man mit Fug und Recht behaupten kann, dass der Markt unübersichtlich ist, wächst die Nachfrage. Die Umwelt wird immer komplexer, die beruflichen Anforderungen steigen, und Stellenprofile ändern sich so schnell wie das Wetter – da wächst bei vielen Beschäftigten das Bedürfnis nach Orientierung. Traditionelle Sicherungsanker, die Familie, ein stabiles soziales Umfeld oder religiöse Zugehörigkeit, erfüllen diese Funktion immer weniger.

Die Personalberatung Lachner Aden Beyer fand in einer Umfrage heraus, dass 55 Prozent der Manager in den vergangenen fünf Jahren ein Coaching in Anspruch genommen haben. Im deutschsprachigen Raum bieten mehr als 40 000 Berater ihre Dienstleistungen an. Das Label „Coach“ kann sich dabei jeder anheften, der es möchte, die Berufsbezeichnung ist nicht geschützt. Deshalb tummeln sich unzählige und auch dubiose

Angebote im Internet. Um aus der Masse an Coachings herauszustechen, müssen sich die Dienstleister schon etwas ganz Besonderes einfallen lassen.

Sie spezialisieren sich daher auf ungewöhnliche Angebote, die dem Gecoachten neben dem beruflichen Erfolg auch gleich ein unvergessliches Erlebnis mitliefern, das den Trainingseffekt zusätzlich verstärken soll. Und sie versuchen plausibel zu machen, warum die Kunden sich Fähigkeiten, die sie etwa für das Führen von Mitarbeitern brauchen, am besten durch ihren Ansatz aneignen können.

Für diejenigen, die es ganz eilig haben, gibt es das „Speed Coaching“. Nach dem Vorbild des „Speed Dating“ sitzen sich jeweils fünf Trainer und fünf Klienten gegenüber. Der Gecoachte wechselt im Zehn-Minutentakt sein beratendes Gegenüber und bekommt so verschiedene Lösungsansätze für sein Problem. Oder er holt sich spontan beim „Coaching to go“ während einer Viertelstunde per Telefon oder über einen Online-Chat Rat. Beim Online-Coaching fal-

le es vielen durch die Distanz zum Coach und die Anonymität des Netzes leichter, sich zu öffnen, heißt es. Andererseits bleibt die persönliche Beziehung zwischen Berater und Klient auf der Strecke.

Für Freunde der Vierbeiner hat sich das Coaching mit Tieren, besonders mit Pferden, durchgesetzt. Allein in Deutschland gehen rund 60 Unternehmen mit ihren Kunden auf die Koppel. Denn, so argumentieren die Anbieter, Hengst und Stute als Co-Trainer würden direkt und unmittelbar auf den Führungsstil, die Körpersprache und die Stimmlage reagieren. Lasse der Manager es an klarer Linie und innerer Bestimmtheit fehlen, widersetze sich das Pferd.

Hobbyathleten könnte Coaching beim Sport gefallen. Coaches tauchen mit ihren Schützlingen in der Tiefsee, erklimmen steile Berge oder unterrichten sie in Kung Fu. Da Extremsportler angeblich wissen, wie man auch bei höchster Belastung die Nerven behält, erhoffen sich Firmenchefs von ihnen Tricks, mit denen sie ihre Kräfte besser einteilen können. Die körperliche Ertüchtigung an der frischen Luft soll den Kopf frei für neue berufliche Lösungsstrategien machen.

Wer es etwas ruhiger mag, holt sich im Kloster Rat. Gotteshäuser verschiedenster Konfessionen, von Buddhismus über Christentum bis hin zum Hinduismus, laden Manager zum „Retreat“ ein. Bei den Seminaren geht es nicht nur darum, die eigene Leistung zu steigern, sondern auch darum, durch Gesang und Meditation neue Energie für den Berufsalltag zu schöpfen.

ANNE-CHRISTIN SIEVERS



„Retreat“ in heiligen Hallen.

Foto KNA-Bild

Fall; ökonomisch sinnvoller ist insofern die Suche nach Standorten mit Potential. Ein Vorwurf ist daraus nicht zu stricken: Unternehmen sind nicht dazu bestimmt, Staatsversagen zu kompensieren.

Damit ist ein Teufelskreis eröffnet: Schwindet die Wirtschaft, fehlt das Geld und fallen Bildungsanstrengungen noch schwerer. Die Lebensverhältnisse werden sich stärker auseinanderentwickeln; „gleichwertige Lebensverhältnisse“ (Art. 72 Abs. 2 Grundgesetz) kann der Staat nicht herstellen. Die Südländer dürfen den Finanzausgleich auch als Preis dafür begreifen, dass sie Investitionen und intelligente Menschen anlocken und Problemstandorte dafür bezahlen, dass jene die Transferempfänger und deren Probleme behalten. Berlin bleibt sexy.

Volker Rieble lehrt Arbeitsrecht an der Ludwig-Maximilians-Universität München.

Mehr Kinder, guter Beruf, Pflege

Die Deutschen sterben doch nicht so schnell aus wie bisweilen schwarzgemalt, jedenfalls wenn man dem „Monitor Familienleben 2010“ des Instituts für Demoskopie Allensbach glauben darf. Den Forschern zufolge wünschen sich die Deutschen wieder mehr Kinder, 52 Prozent der Kinderlosen unter 50 Jahren gaben diesmal an, sie wollten „bestimmt“ Kinder. 2008 waren es 43 Prozent. Auch der Wunsch unter Eltern nach weiteren Kindern ist gestiegen. Eine hohe Hürde stellt nach wie vor die Vereinbarkeit von Familie und Beruf dar. Nur 21 Prozent der Bevölkerung haben den Eindruck, dass sich beides gut verbinden lässt. Als hilfreich empfänden die Betroffenen vor allem mehr und an den Arbeitszeiten besser ausgerichtete Angebote für Kinderbetreuung sowie Ganztagsbetreuung in Kindergärten und Schulen. An die Wirtschaft richtet sich der Wunsch nach Teilzeit, flexiblen Zeiten und Arbeitszeitkonten. Noch viel gravierender scheint allerdings ein anderes Problem zu werden: Nur 7 Prozent der Menschen bewerten die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf als gut, 74 Prozent als schlecht. hap.