

## Verlauf und Ziel eines Coachingprozesses

© Prof. Dr. Gernot Dr. Jürgen Groß (München)

Sehr zaghaft wird in den heutigen Tagen der Begriff „Coaching“ auch in Deutschland im Zusammenhang mit dem Beruf des Steuerberaters genannt. In Österreich konnte die namentliche Nennung von Steuerberatung, Mediation und Coaching bereits vor Jahren beobachtet werden. Dabei ist der Steuerberater als traditioneller, wirtschaftlicher Beratungsberuf prädestiniert, den Bereich des Coaching mit abzudecken. Was aber charakterisiert den Coachingprozess und wie implementiert der Steuerberater dieses Beratungsfeld in seinen Aufgabenbereich? Der folgende Beitrag gibt einen Überblick über den grundsätzlichen Unterschied von Coaching und Beratung, stellt die Voraussetzungen für die Tätigkeit als Coach dar und geht kurz auf die Honorargestaltung dieser Beratungsleistung ein.

### 1. Begriff

Bereits seit Anfang der neunziger Jahre benutzen Berater den Begriff Coaching für ihre Arbeit, um diese von anderen Formen der Fachberatung, des Trainings oder der Psychotherapie abzugrenzen. Dabei ist Coaching keine eigenständige Tätigkeit, wie etwa die Mediation, sondern eine besondere Form von Beratung und Beratungsverständnis.

**Keine eigenständige Beratungsleistung**

Coaching ist ein zielgerichteter Prozess zur Lösung von Problemen, die zumeist das Wirtschafts- und Arbeitsleben betreffen. Basis hierfür ist eine durch gegenseitiges Vertrauen und Freiwilligkeit gekennzeichnete, interaktive Beratungsbeziehung. Der Coach als „neutraler Berater“ wirkt durch seine Perspektive „von außen“ der gefürchteten „Betriebsblindheit“ entgegen, gibt Feedback und fördert die Selbstwahrnehmung und -reflexion sowie die Eigenverantwortung des Klienten/Mandanten. Coaching bedient sich dabei kommunikativer und psychologischer Fertigkeiten und unterstützt so die (Wieder-)Entdeckung der eigenen Handlungskompetenz, versteht sich als Begleitung auf dem Wege der Weiterentwicklung und der Persönlichkeitsentfaltung. Ziel ist dabei immer die Wiederherstellung bzw. die Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeit des Klienten/Mandanten (Selbstmanagement).

**Interaktive Beratungsbeziehung**

### 2. Verlauf von Coachingprozessen

Vor Beginn des Coachings werden in einem Erstgespräch zunächst das Anliegen und die Erwartungen des Klienten/Mandanten erörtert. Der Coach gibt Informationen über Möglichkeiten und Grenzen seines Angebots. Wenn für das vorgebrachte Anliegen ein Coaching sinnvoll erscheint, werden die formalen Bedingungen geklärt und die „Spielregeln“ für die weitere Zusammenarbeit festgelegt. Daraufhin werden in einer „Ist-Analyse“ die Ausgangslage beleuchtet und zu erreichende Ziele formuliert, die in den folgenden Sitzungen schrittweise erarbeitet werden. Der Prozess

**Selbstregulierung und Kompetenz entwickeln**

© Prof. Dr. Gernot Dr. Jürgen Groß (München)

© Prof. Dr. Gernot Dr. Jürgen Groß (München)

endet, wenn der Klient seine Selbstregulationsfähigkeiten und Kompetenzen so weit entwickelt hat, dass er berufliche Anforderungen und Krisen eigenständig bewältigt.

### 3. Ziele und Ergebnisse

Die konkreten Ziele des Coachings sind so vielfältig wie die Menschen, die es in Anspruch nehmen. Sie lassen sich oft schon aus dem vorgebrachten Anlass ableiten. Mitunter ergeben sich klar umrissene Zielformulierungen auch erst aus dem Verlauf des Prozesses. Im Coachingprozess ist es der Klient selbst, der seine Ziele in einem aktiven Gestaltungsprozess entwickelt. Das heißt, Coaching beinhaltet immer auch Persönlichkeitsentwicklung. Auf der Basis einer gemeinsamen Analyse bestehender Schwierigkeiten wird der Klient darin gefördert, individuelle, selbstbestimmte Problemlösungen zu finden und seinen beruflichen wie auch privaten Handlungsspielraum zu erweitern.

**Ziele des Coachings sind vielfältig**

Die Zielgruppe eines Coaching reicht über Führungskräfte, Projektleiter und Geschäftsführer bis zum Berufsanfänger oder Existenzgründer. Aus diesen Zielgruppen ergeben sich auch die unterschiedlichen Anlässe, die zur Nachfrage eines Coachingprozesses führen. Unter anderem kommen folgende Anlässe in Betracht:

**Zielgruppe und Anlässe sind umfanglich**

- Erweiterung von Führungs- und Sozialkompetenz
- Zielfindung – Zielorientierung
- Existenzgründerbegleitung
- Begleitung in Krisensituationen
- Karriereplanung und -reflexion
- Lebenskrise mit Auswirkung auf die betriebliche Situation
- Unternehmensnachfolge
- Klärung in Fragen wie: „Was steckt wirklich in mir?“, „Wie will ich leben, arbeiten und wirtschaften?“

### 4. Was ist der Unterschied von Coaching und Beratung?

In der Beratung weiß der Berater das, was der Klient nicht weiß. Der Klient schildert sein Problem, der Berater präsentiert eine Lösung. Diese Lösung entspricht oft dem Verständnis und Weltbild des Beraters. So gibt es sehr viele gute Beratungskonzepte, die nie in die Tat umgesetzt werden, oder scheitern, da sie letztendlich nicht auf den Klienten abgestimmt waren. Der Coach geht davon aus, dass der Klient die für ihn beste Lösung selber weiß bzw. entwickeln kann. Der Coach hilft dem Klienten bei dieser Entwicklung. Die Lösung des Problems, die durch ein Coaching entsteht, entspricht voll und ganz dem Klienten und ist für diesen nach seinem Selbstverständnis umsetzbar. Hierdurch entwickelt sich eine besondere Motivation, die die Umsetzung der angestrebten Zielerreichung möglicher und erfolgreicher macht. Für den Berater bringt Coaching den Vorteil, dass er aus der Verantwortung für das Nichtgelingen eines Lösungsansatzes entlassen wird.

**Berater wird aus dem Nichtgelingen eines Lösungsansatzes entlassen**

## 5. Voraussetzungen für die Tätigkeit als Coach

Die Führung der Bezeichnungen Coach und Coaching sind rechtlich nicht geschützt. Von daher kann sie von jedem geführt werden. Jeder professionell arbeitende Berater sollte jedoch aus eigenem Interesse bemüht sein, sein Dienstleistungsangebot so weit wie möglich den am Markt vorzufindenden Standards anzupassen.

**Bezeichnung  
„Coach“ ist rechtlich nicht geschützt**

Dass ein Steuerberater über betriebswirtschaftliche Kompetenz verfügt, steht außer Frage, jedoch mangelt es in der Regel an psychosozialen Fähigkeiten, die für die Durchführung eines erfolgreichen Coachings notwendig sind. Diese können durch die Absolvierung einer Coachingausbildung erworben werden. Am Markt sind unterschiedliche Ausbildungsinstitute mit unterschiedlichen Inhalten, Standards und Methoden vorzufinden. Es bleibt ihnen überlassen, für welchen Anbieter sie sich entscheiden, bzw. welche Inhalte und Methoden sie in ihrer künftigen Arbeit verwenden möchten. Im Jahr 2005 wurde erstmals ein Methoden-Coachingverband in Deutschland gegründet, der durch besondere Standards alle ihm angeschlossenen Ausbildungsanbieter verpflichtet, eine Ausbildung nach einheitlichen Kriterien und Inhalten durchzuführen (Deutscher NLP-Coaching Verband).

## 6. Auftraggeber

Der Steuerberater wird in der Regel seine Coachingaufträge aus seinem bestehenden Mandantenstamm akquirieren. Jedoch wird beobachtet, dass Menschen mit einem Coachinganliegen häufig auch eine fremde, unabhängige Person beauftragen, wobei sich das Anliegen ausschließlich auf eine bestimmte Problemstellung beschränkt. Weitere Coachingauftraggeber können öffentliche und private Institutionen, wie z.B. die Arbeitsagentur sein.

**Akquise  
aus dem eigenen  
Mandantenstamm**

## 7. Honorar

Da das Coaching eine besondere Form der Beratung darstellt, ist bei Coachingprozessen, die auf steuerberatendem Hintergrund beruhen, aus meiner Sicht die Steuerberatergebührenverordnung anzuwenden. In der Coachingpraxis werden in der Regel Honorare in Höhe von 80,00 EUR bis 150,00 EUR pro Stunde vereinbart.

**Anwendung der  
Steuerberaterge-  
bührenverordnung**

## 8. Ausblick

Der Coachingmarkt befindet sich gegenwärtig im Aufbau. In den folgenden Jahren wird mit einer weiteren Expansion und mit einer größeren Nachfrage zu rechnen sein. Gleichzeitig sind Bestrebungen unterschiedlicher Berufs- und Coachingverbände zu beobachten, das Berufsbild „Coach“ weiter zu vereinheitlichen und Berufsstandards zu etablieren. Der traditionelle Beratungsberuf des Steuerberaters wird sich dieser Entwicklung nicht verschließen können. In unterschiedlichen Publikationen wird dem Berufsstand der Steuerberater nahegelegt, Coaching zur Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit in sein Leistungsportfolio aufzunehmen, um z.B. Veränderungsprozesse zu gestalten und in sozialen Systemen beratend tätig zu werden.

**Steuerberater  
sollten Coaching  
mit in ihr Portfolio  
aufnehmen**

# Betriebswirtschaftliche Mandantenbetreuung

Unternehmensberatung • Vermögensplanung • Bilanzierung

## **Bilanzierung**

Aktivierung eines KSt-Guthabens nach Änderung  
des § 37 KStG zum 31.12.06 29

## **Neue Beratungsfelder**

Der Steuerberater als Coach –  
Verlauf und Ziel eines Coachingprozesses 30

## **Unternehmensnachfolge**

Familienstrategie und Nachfolgeplanung –  
Besonderheiten eines Familienunternehmens 33

## **Forderungsmanagement**

Vorteile und Voraussetzungen des gerichtlichen Mahnverfahrens  
im Vergleich zum Klageverfahren 36

## **Finanzierung**

Bankdarlehen jederzeit im Griff –  
Darlehenspiegel und Tilgungsplan 41

## **Insolvenzversicherung**

Absicherungspflichten und Haftung  
bei Verlust von Betriebsrentenkapital 45

## **Altersvorsorge**

Drohende Rentenlücken in der Altersversorgung  
von Selbstständigen verhindern 48