



Hilfe zur Selbsthilfe: Der Coach soll seinen Klienten fördern, nicht beraten.

Fit für die Führung

Vorbei sind die Zeiten, als Coachen nur für Topmanager in Frage kam. Heute nehmen auch immer mehr Nachwuchs- und mittlere Führungskräfte, ja sogar Hochschulabsolventen die Hilfe professioneller Sparringspartner in Anspruch.

► Von Dagmar Sobull



„Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Führungspersonen.“

Quelle: Deutscher Bundesverband Coaching

ENDLICH WAR ES SO WEIT. Die lang ersehnte Beförderung zum Projektleiter war erfolgt. Der fachlich hervorragende Wirtschaftsinformatiker hatte sich den Aufstieg redlich verdient. Doch als der 32-Jährige plötzlich als Vorgesetzter vor seinen Kollegen stand und eine Auseinandersetzung in der Gruppe schlichten sollte, fühlte er sich ziemlich unwohl. Kein Wunder, denn mit dem Rollenwechsel vom Kollegen zum Chef kommen die wenigsten Nachwuchskräfte auf Antrieb klar.

Ein typischer Fall für den Coach: Die Übernahme neuer Aufgaben oder Funktionen, die Entwicklung von Führungskompetenz, der Umgang mit Konflikten, aber auch Karriereplanung und Weiterbildung bis hin zur beruflichen Neuorientierung sind häufig Anlass für ein Coaching. Dabei sind die Definitionen des Begriffs so zahlreich wie das gegenwärtige Angebot. Der Deutsche Bundesverband Coaching versteht

darunter die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungsverantwortung. Ein grundsätzliches Merkmal ist die Förderung und Erweiterung der Selbstwahrnehmung. Der Coach liefert keine Lösungsvorschläge, sondern begleitet den Klienten und regt ihn an, eigene Lösungen zu entwickeln, sein Problem selbstständig zu lösen. Es geht auch kürzer: „Vier Augen, zwei Stunden“. So definierte eine Expertin die Dienstleistung auf einer Fachtagung.

Coaching boomt. Das geht aus der Coaching-Studie 2004 der Böning-Consult aus Frankfurt hervor. „Rund 50.000 Führungskräfte in Deutschland profitieren mittlerweile davon, etwa doppelt so viele wie noch vor fünf Jahren, schätzt Christopher Rauen, Betreiber einer Coaching-Datenbank im Internet. Ursachen sieht Rauen in den veränderten Rahmenbedingungen in der Wirtschaft, die mit steigenden Anforderungen an die Führungskräfte auf allen Ebenen einhergehen. „Leistungsverdichtung und permanenter Zeitdruck setzen erfahrenen Managern und Nachwuchskräften gleichermaßen zu.“

Wer ist im Coachingprozess?

Überwiegend Nachwuchsführungskräfte und Manager der mittleren Ebenen nehmen an Coachings teil, gefolgt vom Topmanagement, so ein weiteres Ergebnis der Coaching-Studie 2004. „Die häufigen, immer schneller aufeinander folgenden Veränderungen in den Unternehmen setzen die Manager zunehmend unter Druck und erfordern eine intensive Entwicklung von Führungskompetenzen“, sagt Uwe Böning, Chef von Böning-Consult und Vorstandsvorsitzender des Deutschen Bundesverbands Coaching (DBVC). Aber auch die Aufgaben der Coaches haben sich geändert. „Während der Coach in der Vergangenheit eher als Problemlöser betrachtet und erst gerufen wurde, wenn es bereits Schwierigkeiten gab, setzt man ihn heute immer häufiger zur Prophylaxe ein“, erläutert Böning: „Der Fördercharakter steht im Vordergrund.“

Beim Energiekonzern E.ON beispielsweise ist Coaching Teil der Personalentwicklung. In den jährlichen Mitarbeitergesprächen legen Mitarbeiter und Vorgesetzte neue Ziele und weitere Entwicklungsmaßnahmen fest: „Das kann auch ein Coaching sein“, sagt Corinna Wimmer, Leiterin Personalent-

wicklung bei E.ON. „Nachwuchsführungskräfte arbeiten dabei vor allem Schwächen auf. Bei Führungskräften aus dem mittleren Management ist eher die Standortbestimmung der Schwerpunkt“, erläutert Wimmer. In jedem Fall sei das Coaching freiwillig. Wer das Angebot annehmen möchte, bekommt ein bis zwei Empfehlungen aus dem konzerneigenen Coach-Pool vorgeschlagen. In einem Vorgespräch lernen sich die Partner kennen und können danach entscheiden, ob sie zusammen arbeiten wollen. „Coaching ist ein sehr persönlicher Prozess“, sagt Wimmer. „Umso wichtiger ist es, dass die Chemie stimmt.“

Bei der Volkswagen Coaching GmbH sind rund 200 Adressen von Coachs gespeichert, die auf unterschiedliche Themen spezialisiert sind. „Besonders häufig nutzen jüngere Führungskräfte zwischen 35 und 40 Jahren die Möglichkeit zum Einzelcoaching“, sagt Dr. Christine Kaul, Leiterin des Geschäftsfeldes Coaching in Wolfsburg. Anlass für das erste Gespräch sei zunächst oft die Karriereplanung im Allgemeinen. Im Laufe des Gesprächs stelle sich jedoch meist schnell heraus, wo es konkrete Probleme gibt. „Eine häufige Ursache für Konflikte zwischen Nachwuchskräften und Vorgesetzten sind beispielsweise unterschiedliche Lebensentwürfe“, beobachtet Kaul: „Die nachrückende Managergeneration hat deutlich andere Vorstellungen von der Work-Life-Balance als die noch amtierenden 55-jährigen Manager, für die der Beruf häufig dominant im Vordergrund steht. Während die arrivierten Manager oft bis an die eigenen Leistungsgrenzen gehen, wollen die Nachwuchskräfte auch noch ein Privatleben und Zeit für die Familie haben.“

Ziel in solchen Fällen sei es, Verständnis für die unterschiedlichen Lebensentwürfe zu entwickeln, erklärt Kaul. Konkret könnte der Betroffene mit Unterstützung des Coach beispielsweise überlegen, wie ein Gespräch darüber mit dem Vorgesetzten ablaufen könnte, und es bei Bedarf in Form eines Rollenspiels ausprobieren. Außerdem sei zu überlegen, welche Maßnahmen zur besseren Vereinbarung von beruflichen Erfordernissen und privaten Interessen geeignet wären, um das Problem zu entschärfen.

„Der Kunde soll seine eigenen Stärken und Schwächen erkennen.“

Quelle: Deutscher Bundesverband Coaching

„Coaching kann und will keine Veränderung des Menschen bewirken“, stellt Kaul klar. Vielmehr ziele diese individuelle Form der Personalentwicklung darauf ab, „den Kunden so zu unterstützen, dass er seine eigenen Stärken und Schwächen erkennt und optimal nutzen kann“. Grundlage dafür sei in jedem Fall die Auseinandersetzung mit der Frage: Wie möchte ich mein Leben gestalten? Was treibt mich an?

Selbsterkenntnis statt Gießkannenprinzip

Während klassische Seminare alle Teilnehmer über einen Kamm scheren, zielt Coaching individuell auf Selbsterkenntnis ab. Die Betroffenen sollen erkennen, wo bei ihnen der Hase im Pfeffer liegt. „Coaching macht immer dann Sinn, wenn „blinde Flecken“ mit einem unabhängigen und fundiert arbeitenden Sparringspartner auf gleicher Augenhöhe bearbeitet werden sollen“, erläutert Rauen.

Die Methoden, mit denen seriöse Coachs arbeiten, sind vielfältig. Ihr Arsenal enthält Dutzende von Instrumenten – neben speziellen Fragetechniken, die dem Klienten bewusst machen sollen, was er wirklich denkt, meint und fühlt, auch kreative Techniken wie Bilder malen, Bauklötze oder Pappfiguren nach bestimmten Vorgaben gruppieren und Rollenspiele.

So wie bei Christian Schröder: Enttäuscht darüber, dass ein Kollege als Abteilungsleiter an ihm vorbeigezogen war, wandte er sich an einen Coach. Der Coach ließ ihn erst mal Pappfiguren mit den Namen von Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern beschriften und so auf dem Tisch verteilen, dass Beziehungen, Vorlieben und Abneigungen sichtbar wurden. Prompt stellte Schröder seine eigene Figur ins Zentrum und gruppierte alle anderen um sich herum. „Typisch“, sagt der Coach: „Die meisten Klienten sehen sich selbst erst einmal im Mittelpunkt.“ Mit gezielten Nachfragen verhilft er Schröder zu der Erkenntnis, welche Beziehungen und Seilschaften im Unternehmen er bisher übersehen hat. Auf diese Weise wurde Schröder bald klar, dass seine Position lange nicht so gefestigt war, wie er bisher geglaubt hatte. Der Coach ermutigte ihn, sich im Unternehmen künftig besser zu positionieren. Schritt für Schritt baute sich Schröder ein Netzwerk auf und brachte sich ins Gespräch, um künftig bei Beförderungen nicht mehr einfach übergangen zu werden.

Überwiegend bezahlen die Unternehmen den Coach für ihre Mitarbeiter. Nur zehn bis 20 Prozent der Ratsuchenden sind Selbstzahler, wie die Coaching-Studie zeigt. Die Stunden-

INFORMATIONEN IM NETZ

- www.dbvc.de
Homepage des Deutschen Bundesverbands Coaching (DBVC) mit Informationen zu Trends und Entwicklungen auf dem Coachingmarkt.
- www.coach-datenbank.de
Hier sind ausschließlich Profis mit umfassender Berufserfahrung und nachgewiesenen Referenzen gelistet. Gesucht werden kann nach Postleitzahlen oder anderen Details wie Branchenspezialisierung, thematischen Schwerpunkten u. ä.
- www.coaching-anfragen.de
Dahinter verbirgt sich eine Ausschreibungsdatenbank. Wer einen Coach oder eine Coaching-Ausbildung sucht, kann hier kostenlos und anonym ein Gesuch aufgeben.
- www.coaching-informationen.de
Verbraucherportal mit allem Wissenswerten und zahlreichen Links rund um das Thema Coaching.

INTERVIEW

► Zeno Reuters, Coach und Berater aus Düsseldorf.



„Ich biete Hilfe zur Selbsthilfe an“

FORUM: Der Bedarf an Coaching nimmt auch bei jüngeren Fach- und Führungskräften immer mehr zu. Mit welchen Problemen wenden sich Nachwuchskräfte überwiegend an Sie?

REUTERS: Meist geht es um berufliche Veränderungen, Neuorientierung und die Lebensplanung insgesamt. Dazu ist es zunächst notwendig, die eigenen Ziele zu klären und mit der Realität in Einklang zu bringen: Was will ich? Was kann ich? Was mache ich tatsächlich? In diesem Spannungsfeld bewegen sich die meisten Gespräche.

FORUM: Was raten Sie Ihren Kunden, wenn zwischen Wunsch und Wirklichkeit Welten liegen?

REUTERS: Als Coach rate ich prinzipiell gar nichts, sondern biete Hilfe zur Selbsthilfe an. Der Betroffene selbst findet heraus, was in ihm steckt. Dabei unterstütze ich ihn mit geeigneten Fragen und Aufgaben.

FORUM: Wie lange dauert ein Coaching-Prozess im Allgemeinen und wann ist er erfolgreich abgeschlossen?

REUTERS: Das hängt sehr vom Einzelfall ab, acht bis zehn Sitzungen können aber als Richtwert gelten. Als Coach bin ich erfolgreich, wenn ich mich überflüssig mache und meine Kunden ihren Weg gefunden haben.

FORUM: Was kostet die Hilfe zur Selbsthilfe?

REUTERS: Das hängt ebenfalls vom Einzelfall an. Meine Honorare orientieren sich im Rahmen von gewissen Ober- und Untergrenzen an der Einkommenssituation der Kunden. Vor allem das Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Coachee muss passen.

sätze liegen zwischen 100 und 300 Euro. Hohe Honorare sind aber nicht unbedingt eine Garantie für einen guten Coach. Madeleine Leitner, Coach aus München, sieht darin eher ein Statussymbol: „Es schmeichelt natürlich der Eitelkeit, wenn die Firma ein besonders hohes Honorar investiert.“

Allerdings nehme die Zahl der Selbstzahler zu, beobachtet Leitner. „Eine lohnende Investition“, meint Leitner, zumal das Honorar bei Selbstzahlern in der Regel deutlich niedriger liegt und dies als Werbungskosten auch steuerlich absetzbar ist, sofern ein direkter Zusammenhang zur beruflichen Tätigkeit erkennbar ist.

Die Auswahl ist riesig

Doch wie findet man den geeigneten Coach? Die Suchmaschine Google spuckt bei der Eingabe des Begriffs Coaching rund 2,5 Millionen Treffer aus. Die Palette reicht von Astrologie-Coaching über Elterncoaching und Flugangst-Coaching bis hin zu Lifestyle-Coaching. Kaum eine Chance also, ein geeignetes Angebot herauszufiltern. „Suchen Sie sich einen Coach, der der eigenen Situation am nächsten steht“, rät Böning. Im Erstgespräch können beide Seiten testen, ob sie zueinander passen.

„Auf dem boomenden Markt tummeln sich leider viele schwarze Schafe“, warnt Böning: „Jeder weiß zum Thema etwas zu sagen. Trainer, Berater, Therapeuten und Ausbilder jeder Couleur entdecken heute landauf, landab ihre Coaching-Kompetenzen, auch wenn sie gestern noch etwas anderes gemacht oder gesagt haben.“ Der DBVC will unseriösen Anbietern das Handwerk legen. Zu den Voraussetzungen, die ein

guter Coach für die Aufnahme in den Verband mitbringen muss, zählt Böning in erster Linie Erfahrung und einschlägige Ausbildungen: ein abgeschlossenes Studium, mindestens fünf Jahre Berufserfahrung, eine Coaching-Ausbildung, schriftliche Nachweise, Empfehlungen und die schriftliche Erklärung, keiner Sekte anzugehören. Hohe Qualitätsstandards und die Zertifizierung der Anbieter von derzeit rund 200 Coachingausbildungen sollen für Transparenz auf dem unübersichtlichen Markt sorgen.

Das gestiegene Interesse an Coaching sei aber auch Ausdruck des Zeitgeistes, ergänzt Böning. Coaching habe einen Kommunikationsstil etabliert, wonach sich Menschen unter unseren Lebensbedingungen sehnen: „Nach der Erfahrung von erlebter Individualität und Wertschätzung durch andere, nach Eigenverantwortung und Leistung, nach gemeinsamer Orientierung und Schaffung von Sinnentwürfen, die Arbeit und Leben lebenswert machen.“ ■

BUCHTIPPS



► Uwe Böning, Brigitte Fritschle:
Coaching fürs Business
Managerseminare Verlag GmbH, 2004

► Roman Braun, Helmut Gawlos,
Amada Schmalz:
Die Coaching-Fibel
Linde International, Wien 2004