

Coaching findet in deutschen Unternehmen immer mehr Akzeptanz

Der Coach bietet „Hilfe zur Selbsthilfe“ für Manager / Viele Scharlatane, kein definiertes Berufsbild, keine Zertifizierung

nr. FRANKFURT, 27. Oktober. Egal, ob Manager mit ihren Kollegen nicht mehr zurechtkommen, neu in einer Position sind, von einer Sinnkrise heimgesucht werden oder schlicht den stetig wachsenden Anforderungen ihres Berufs nicht mehr gewachsen sind – stets stehen sie vor Situationen, die im Alleingang nur schwer zu bewältigen sind. Seit einigen Jahren hat sich ein ganzer Berufsweig darauf spezialisiert, in solchen Fällen Hilfestellung zu geben – die Coaches.

Ursprünglich bezeichnete der englische Begriff „Coach“ denjenigen, der auf der Kutsche die Pferde lenkte. Der Begriff „Coaching“ fand dann im Sport Verwendung, bevor er in die Unternehmen Einzug hielt. Im Gegensatz zur Schulung kommt es beim Coaching nicht in erster Linie auf die Vermittlung von Inhalten und Kenntnissen an. Der Coach hilft seinem Klienten vielmehr, den eigenen Standort zu bestimmen. Ein Coach ist also ein Prozessberater, der Lösungswege aufzeigt, selbst aber keine Lösungen anbietet. Er versucht dabei in Zusammenarbeit mit dem Klienten vor allem, Problemursachen aufzuarbeiten.

Coaching ist nicht gleich Therapie

Dennoch ist Coaching nicht mit Therapie gleichzusetzen. „Eine Psychotherapie hat die Heilung der Persönlichkeit im Blick und ist stark vergangenheitsorientiert“, sagt Felicitas von Elverfeldt, die selbst als Coach tätig ist. Dagegen sei Coaching immer auf den beruflichen Kontext konzentriert und zukunftsgerichtet. Zudem setze Coaching darauf, daß die Lösung für ein Problem möglichst vom Klienten selbst komme: „Ziel des Coaches ist es, sich selbst überflüssig zu machen.“ Dabei setzt der Coach Instrumente wie Rollenspiele oder verschiedene aus der Psychotherapie abgeleitete Selbstreflexionsmethoden ein. Patentrezepte zur Lösung von Problemen haben seriöse Coaches dagegen nicht in ihrem Repertoire. Ursprünglich handelte es sich beim Coaching ausschließlich um eine Angelegenheit unter vier Augen, mittlerweile haben sich aber auch Gruppen- und Teamcoachings etabliert. Interessanterweise kommt das Konzept des Coaching übrigens nicht, wie sonst bei Management-Themen üblich, aus den Vereinigten Staaten, sondern ist eine deutsche Erfindung. Wie eingangs skizziert, gibt es eine Vielzahl möglicher Anlässe, zu denen ein Coach ins Unterneh-

men geholt wird. Ein konkretes Problem kann ein solcher Anlaß sein, muß aber nicht. Gerade für Top-Führungskräfte bietet das Coaching eine Chance, mit einem neutralen Gegenüber über seine Arbeit zu sprechen, auch wenn kein konkretes Problem drückt. „Manager können, wenn sie eine bestimmte Hierarchieebene erreicht haben, nicht mehr auf offene Gespräche mit ihren Kollegen hoffen“, sagt von Elverfeldt. Über seine Ängste, die mit der großen Verantwortung einhergehen, kann sich der Top-Manager in der Regel weder mit seinen Kollegen noch mit der Familie austauschen, Feedback auf sein Handeln erhält er aus dem Kollegenkreis allenfalls in Form interessengeleiteter Nettigkeiten. Coaching heißt in diesem Falle, dem Manager quasi einen Spiegel vorzuhalten: „Die Führungskraft kann gemeinsam mit dem Coach ihr Denken und Handeln objektiv auf den Prüfstand stellen“, so von Elverfeldt. Da die Gesprächsinhalte absolut vertraulich bleiben, könne der Manager auch über seine Fehler, sein Selbstbild und seine Werte sprechen.

Aber auch dann, wenn konkrete Schwierigkeiten im Unternehmen auftreten oder wenn umwälzende Veränderungen anstehen, werden Coaches hinzugezogen. Einen solchen Anlaß stellt etwa die Zusammenführung von Unternehmen nach einer Fusion oder Übernahme dar. Manager, die eine Führungsposition gerade übernommen haben, werden in ihren schwierigen ersten 100 Tagen häufig von einem Coach begleitet. Anhaltend schwelende Konflikte in einer Abteilung oder zwischen einzelnen Führungskräften bieten einen weiteren Anlaß, aber auch bei nachlassender Leistung eines Managers wird gerne Hilfe von außen ins Unternehmen geholt. Von Elverfeldt: „Viele Manager führen ihre Mitarbeiter so, wie sie selbst gerne geführt würden.“ Dies bereitet dann Probleme, wenn die Führungskraft eine andere Mentalität aufweist als die Geführten – wenn etwa ein Physiker plötzlich Betriebswirte zu führen habe. Ein Coach kann helfen, derartige Zusammenhänge aufzudecken. Dabei sind teilweise die Manager selbst Auftraggeber des Coaches, in der Mehrzahl aber wohl – zumindest in Großunternehmen – deren Vorgesetzte. „Rund 80 Prozent der Aufträge kommen von Vorgesetzten“, sagt Rainer Niermeyer von der Personalberatung Kienbaum.

Das vielleicht größte Problem, mit dem die Branche zu kämpfen hat, sind



Henry Maske und sein Coach Manfred Wolke

Foto Zentralbild

die nicht wenigen Scharlatane, die sich hier tummeln. Prinzipiell kann sich jeder als Coach bezeichnen, es gibt weder eine vorgeschriebene Ausbildung noch Qualitätsstandards, und viele der Zertifikate, mit denen sich die Coaches ihre vorgeliebte Kompetenz bescheinigen lassen können, sind das Papier nicht wert, auf dem

sie gedruckt sind – der Arbeitspsychologe und Coach Christopher Rauen spricht in diesem Zusammenhang von „Fußgänger-Führerschein“. Wie aber verhindert man, an einen Scharlatan zu geraten? „In jedem Falle sollte man mehrere Angebote einholen“, empfiehlt Rauen. Bei der Suche helfen verschiedene Daten-

banken, die allerdings ebenfalls große Qualitätsunterschiede aufweisen, sagt Rauen: „Teilweise werden die Einträge überhaupt nicht kontrolliert, da findet sich auch schon mal ein Hundetrainer in der Datenbank.“

Vorgespräche schaffen Klarheit

Professionelle Coaches bieten in der Regel kostenlose Vorgespräche an, in denen sie auch ihre Vorgehensweise erläutern. In einem solchen Gespräch sollte der Kunde zu klären versuchen, ob der Coach bereits über Erfahrungen bei vergleichbaren Fällen verfügt. Ferner sollte der Coach Auskunft darüber geben, welche Ausbildung er genossen hat. Vorsicht ist geboten, wenn er auf derartige Anfragen ausweichend antwortet: „Eine typische Antwort, bei der die Alarmglocken klingeln sollten, lautet ‚Über Coaching kann man nicht sprechen, das muß man erleben‘“, warnt Rauen. Coaching-Profis zeichnen sich ferner dadurch aus, daß sie sich einer Supervision unterziehen, also das eigene Handeln und die dabei entstehenden Schwierigkeiten mit einem Dritten reflektieren. Das vielleicht wichtigste Kriterium bei der Auswahl des Coaches sei aber letztlich das subjektive Gefühl des Kunden, daß er mit dem Coach eine tragfähige Beziehung aufbauen kann. Ist der richtige Coach gefunden, beginnt die Arbeit: Zehn Sitzungen à zwei Stunden genügen im Schnitt, um die wesentlichen Ziele eines Coaching zu erreichen. Je nach Region liege der Stundensatz zwischen 100 und 500 Euro, meist jedoch um 200 Euro, so Branchenexperte Rauen.

Trotz aller Bedenken – ein großer Teil auch der deutschen Unternehmen greifen auf die Dienste von Coaches zurück. „Die Offenheit der Personalentwickler in den Unternehmen für Coaching-Maßnahmen ist deutlich gewachsen“, hat Kienbaum-Berater Niermeyer beobachtet. Seiner Ansicht nach gibt es kein einziges Dax-30-Unternehmen, daß auf Coaching noch verzichte. Rauen beziffert den Anteil aller deutschen Unternehmen, die Erfahrungen mit Coaching gesammelt haben, auf rund 20 Prozent. Vor allem Mittelständler hätten noch Vorbehalte gegen Coaching.