

Das Angebot ist riesig: Wer im Internet den Begriff „Coaching“ in die Suchmaschine eingibt, kann sich durch mehr als 50.000 Einträge in deutscher Sprache wühlen. Da gibt es Coaching zur Kreativitätssteigerung, bei Mobbing oder Einschlafproblemen, persönliches Coaching zur Unterstützung bei der Lebensgestaltung oder gar Business Coaching in Wellness-Oasen, in denen gestresste Manager ihre Sorgen in der Sauna vergessen können.

Coaching gibt es längst für alles und jeden, und dabei fällt es immer schwerer, unter den Anbietern die Spreu vom Weizen zu trennen. Ursprünglich kommt der Begriff aus dem Sport. Als persönlicher Trainer begleitet der Coach den Sportler durch Höhen und Tiefen. Er kennt seine Stärken und Schwächen und entwickelt gemeinsam mit ihm den optimalen Trainingsplan. Das Konzept wurde auf das Berufsleben übertragen. Hier unterstützt der Coach als persönlicher Berater seinen Klienten bei beruflichen Fragen.

Inzwischen ist der Begriff inflationär. „Kaum einer weiß, was Coaching eigentlich noch ist“, klagt Oswald Neuber-

PR-BERATERIN DELLIAN: Der Coach als Orientierungshilfe für die Karriere

von Unternehmen wie VW, BASF und Siemens coacht, kritisiert die zunehmende Verwässerung des Coaching-Begriffs. Im vergangenen Herbst erarbeitete die Münchner Beraterin daher gemeinsam mit zwei Kollegen unter dem Label „Executive Coaching Quality (ECQ)“ Qualitätskriterien für den Coachingprozess. Die Kriterien sollen helfen, die Qualität eines Coaches besser beurteilen zu können. „Es geht nicht darum, die Person zu verändern, sondern ihre Kompetenz zu verbessern“, sagt die Münchnerin, „manchmal ist das so, als ob man einfach die Handbremse löst.“

Die Gründe für ein Coaching sind vielfältig. Mal geht es um den Aufstieg in eine Führungsposition, mal sucht der Klient Rat, wie er den Dauerclinch mit seinem Chef behebt. Fokus ist jedoch stets der Beruf und nicht das Privatleben.

„Coaching ist eine persönliche, beruflich relevante Beratung“, definiert Holger Eckstein. Der Personalberater bei Heidrick & Struggles Müller & Partner in



Handbremse lösen

Guter Rat ist im Berufsleben gefragt. Doch nicht immer halten Berater, was sie versprechen.

ger, Psychologieprofessor an der Universität Augsburg. Das Spektrum reiche mittlerweile von der Motivationsshow über ein Rhetorikseminar bis hin zum Einzelgespräch. „Alles, was sich irgendwie unter Coaching vermarkten lässt, wird so verkauft, und das meist viel zu teuer“, kritisiert auch Reinhard Breuel, Gesellschafter beim Beratungs- und Trainingsunternehmen Breuel & Partner in Olching. „Früher hieß das schlicht Beratung.“

Wolfgang Looss, der mit seinem 1991 erschienenen Buch „Coaching für Manager“ erstmals Maßstäbe für die damals neue Form der Beratung setzte, verwendet den Begriff inzwischen daher nicht mehr. „Das Label ist mir zu kontaminiert“, sagt der Organisationsberater bei der Darmstädter Beratungs-Sozietät Lanzenberger, Dr. Looss, Stadelmann. Er bezeichnet seine Tätigkeit heute schlicht als Einzelberatung für Führungskräfte. Auch Dorothee Echter, die seit fünf Jahren Topmanager

Frankfurt hat nicht nur einen guten Überblick über die Coaching-Szene, sondern auch eigene Coaching-Erfahrungen. Als er selbst in einer Phase der beruflichen Umorientierung steckte, wandte er sich an Wolfgang Looss. Was er bekam, war „eine Kombination aus inhaltlichen Tipps, einer Potenzialbeurteilung und der Unterstützung bei der emotionalen und mentalen Bewältigung dieser Phase“, fasst Eckstein zusammen. Da „die Wirtschaft sich immer schneller dreht“, wird es nach Ansicht des Personalberaters immer häufiger Übergangsphasen im Leben geben, in denen die Unterstützung durch einen Coach gefragt ist.

Das kann auch Margit Dellian bestätigen. Weil ihr Mann nach Frankfurt versetzt wurde, hatte die Diplombetriebswirtin ihren Job als Leiterin der Öffentlichkeitsarbeit in einem mittelständischen Konzern aufgegeben und arbeitete als externe Mitarbeiterin für ihren alten Arbeitgeber. Schnell kamen neue Kunden dazu, und sie stand vor der Entscheidung, eine eigene PR-Agentur zu gründen und Mitarbeiter einzustellen. „Ich wusste einfach nicht, ob das der richtige Weg für mich ist und habe das Ganze erst einmal verdrängt“, sagt die 35-Jährige. Dann sei ihr klar geworden, dass sie unbedingt eine neutrale Person brauchte, mit der sie alles einmal in Ruhe besprechen konnte.

Sie wandte sich an die ihr bekannte Managementtrainerin Sabine Asgodom. „Wir sind mein ganzes Leben durchgegangen und haben alles neu sortiert“, erinnert sich die PR-Beraterin. „Das hat mir unheimlich viel gebracht.“ Einen Monat später hatte sie ein Büro gemietet und eine Mitarbeiterin angestellt. Heute weiß sie, dass ihre Entscheidung richtig war.

Eine der wichtigsten Voraussetzungen ist für Beraterin Echter die Berufserfahrung des Coaches. „Wer einen Vorstand coacht, der sollte schon einmal selbst in der Funktion gewesen sein“, fordert sie. Das sieht zwar nicht jeder Coach so streng, aber ohne eigene Erfahrung im Unternehmen geht es nicht. „Ein Coach muss wissen, nach welchen Spielregeln in einem Unternehmen gehandelt wird“, sagt Ingrid Heinz, die auf eine langjährige Berufserfahrung als Human Resource Managerin eines großen Handelsunternehmens zurückblickt. „Ohne meine eigene Führungserfahrung hätte ich manchmal Schwierigkeiten, meine Klienten richtig zu beraten“, erklärt die Inhaberin der Heinz Consulting in Usingen bei Frankfurt. Die Diplomvolkswirtin coacht häufig High Potentials und hilft ihnen, mit den Spielregeln im Unternehmen klarzukommen. „Die streben oft nur nach fachlichen Erfolgen und vergessen, sich Verbündete zu suchen“, beobachtet Heinz.

**BERATER ECKSTEIN, COACH LOOSS:
Hilfe beim Aufstieg in Führungspositionen**

WERBEN IN DER SCHWEIZ ?

Mit unseren Medien erreichen Sie Entscheider und Top-Consumer

BILANZ

Das einzige Schweizer Wirtschaftsmagazin.



HANDELSZEITUNG

Die Schweizer Wochenzeitung für Wirtschaft und Management. Ein Top-Zielgruppenmedium mit hohem Nutzwert und einem einzigartigen Specialprogramm.



DIE WELTWOCHEN

Die unabhängige Wochenzeitung für Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur ist das Schweizer Pendant der „ZEIT“.



GWP
media-marketing

VERLAGSGRUPPE HANDELSBLATT KASERNENSTR. 67
40017 DÜSSELDORF TELEFON 0211/887-2310
FAX 0211/867-2340 E-MAIL G.BIELENBERG@VHB.DE

ERFOLG COACHING

Coaching sei daher häufig eine Art Übersetzungsarbeit, bei der die Nachwuchsmanager lernen, auch die Perspektive der Entscheider miteinzubeziehen.

Die heimlichen Spielregeln waren es auch, die einem 35-jährigen Ingenieur zu schaffen machten, der in den Vorstand eines Bauunternehmens aufrücken sollte. „Der hatte einfach Angst, dass er sich gegenüber den zehn Jahre älteren Vorstandsmitgliedern verstellen muss, um überhaupt akzeptiert zu werden“, erzählt Andreas Knieirim. „Wir haben an konkreten Lösungen für seine Befürchtungen gearbeitet“, sagt der Kassler Diplom-ökonom, der über Coaching promoviert. Um ihm die Berührungsängste zu nehmen, bekam der Klient eine Reihe von Hausaufgaben. So sollte er zum Beispiel ganz bewusst mit seinen Vorstandskollegen über Themen sprechen, die ihn selbst interessieren. „Das hat dann auch geklappt“, sagt Knieirim. Heute weiss der Ingenieur, dass seine Stärke in seinem authentischem Verhalten liege.

Ein Coach hat immer einen klaren Auftrag, und nur daran arbeitet er. „Es geht darum, ein Ziel zu erreichen und nicht um eine Gesamtinspektion der Persönlichkeit“, formuliert es Heinz-Detlef Scheer von Scheer Training und Beratung in Bremen. Im Gegensatz zur Psychotherapie ist Coaching stets ergebnis- und nicht defizitorientiert. „Der Klient ist Kunde und kein Patient“, betont auch Dorothee Echter. Es gehe daher nicht um latente psychologische Probleme.

Für eine deutliche Abgrenzung plädiert Bernhard Juchniewicz von der Düsseldorfer Beratung pro-genius-consulting & coaching. „Wir wollen kein Psycho-Coaching“, sagt der Geschäftsführer der European Coaching Association (ECA). Im Gegensatz zur Therapie basiere Coaching auf einer gleichberechtigten Beziehung zwischen Coach und Klienten.

Der 1996 gegründete gemeinnützige Verband arbeitet bislang eher unauffällig. „Unser wichtigstes Ziel ist die Professionalisierung unserer Mitglieder und nicht die Werbung“, sagt der ECA-Geschäftsführer. Derzeit hat der Verband 70 Mitglieder. Wer aufgenommen werden will, muss eine Reihe von Kriterien erfüllen

und braucht einen Paten. Während die Auskünfte beim ECA kostenlos sind, will die VW Coaching GmbH mit der Coach-Vermittlung Geschäfte machen. Seit September bietet die ausgelagerte Weiterbildungsabteilung des Wolfsburger Autokonzerns auch Externen Hilfe bei der Suche nach dem richtigen Coach an. Anhand umfassender Qualitätskriterien hat sich das Unternehmen rund 1000 Coaches angeschaut und 120 davon in den Pool aufgenommen, sagt Hans-Jörg Wagener, Coach und Coach-Berater bei der VW Coaching GmbH. Welche Kriterien das sind, darüber schweigt man sich allerdings aus.



COACH-EXPERTIN ECHESTER: Stärken und Schwächen des Kandidaten erkennen

Wer sich an VW Coaching wendet, muss tief in die Tasche greifen. Für eine intensive Coachingberatung, den Vorschlag von ein bis drei Coaches und einem Abschlussgespräch muss der Klient 5000 Mark hinblättern. Dazu kommen noch die Kosten für den Coach mit 350 bis 550 Mark pro Stunde.

Da geht so mancher doch lieber selbst auf die Suche. „Man muß sich einfach umböhen“, rät Beraterin Ingrid Heinz. Bei der Suche nach dem richtigen Coach sei es wie bei der Suche nach dem richtigen Partner: Nicht jeder passt zu jedem. Nur wenn die Chemie stimmt, macht Coaching Sinn. Auch auf die Zahl der Sitzungen kommt es an. Reinhard Breuel hält höchstens zehn Treffen für sinnvoll, „sonst entsteht schnell eine Abhängigkeit und der Klient muss vor jeder Entscheidung erst einmal seinen Coach fragen“, sagt der Managementtrainer.

Bevor man viel Geld für einen Coach ausgibt, lohnt es sich auch, erst einmal im eigenen Unternehmen nachzufragen. Viele Unternehmen wie etwa BMW oder die Lufthansa haben einen eigenen Coach-Pool, den sie ihren Mitarbeitern bei Bedarf zur Verfügung stellen. Der Bedarf ist jedenfalls da. Personalberater Holger Eckstein beobachtet, dass Nachwuchsmanager zunehmend fordern, dass bereits im Arbeitsvertrag ein bestimmtes Coaching-Budget festgelegt wird. „In einer Zeit, wo High Potentials heißer umworben werden denn je, sollte das allemal drin sein.“

BÄRBEL SCHWERTFEGER ■