

Was macht eigentlich eine Führungskraft, die vor einer millionenschweren Entscheidung steht, ihren Mitarbeitern eine geplante Umstrukturierung mitteilen muss und gleichzeitig bei ihrem Stellvertreter destruktive Verhaltensweisen wahrnimmt? Am besten sucht sie sich einen guten Coach. Manuela Dollinger gibt Tipps, wie Führungskräfte im undurchsichtigen Anbieter-Dschungel den richtigen Coach finden können.



Manuela Dollinger im Coachinggespräch mit Unternehmensberater Claus Wittmann.

Was teuer ist muss nicht gut sein

Schnelles Handeln ist gefragt, denn die Geschicke des Unternehmens oder zumindest die eigene Karriere hängen davon ab. Das Gespräch mit einem professionellen Coach bietet in diesen Fällen die schnellste und beste Unterstützung: Im Kontakt mit dem lösungsorientierten Fragensteller können Entscheidungsträger neue Einsichten gewinnen, eigene Ressourcen aktivieren und

Lösungsideen entwickeln. Coaching ist individuell, diskret, zeitsparender als ein Seminarbesuch und erfreut sich deshalb in den Führungsetagen zunehmender Beliebtheit. Doch vom Entschluss, sich einen Coach zu nehmen, bis zur Tat ist es ein weiter Weg. Unzählige Coachinganbieter tummeln sich auf dem Markt mit unterschiedlichsten Methoden im Schlepptau: von Transaktionsanalyse bis Feuerlauf – wer soll sich da noch zurechtfinden? Die Frage ist, wie finden Führungskräfte schnell und sicher den für sie persönlich besten Coach, ohne vielleicht aus Mangel an Information in die falschen Hände zu geraten?

Ausbildungsinstitute genau diesen Eindruck vermitteln wollen. Eine Coachinausbildung kostet zwischen 5000 und 10 000 Euro und es ist davon auszugehen, dass, wer so viel Zeit und Geld investiert, auch am Ende das Zertifikat bekommen wird – mehr oder weniger unabhängig von seinen Leistungen. Und dennoch ist ein Coach mit Ausbildung sicherlich glaubwürdiger als einer, der sich ohne Grundlagen berufen fühlt. Ein professioneller Coach muss jederzeit den Nachweis erbringen können, dass er oder sie auch an sich selbst arbeitet. Führungskräften ist zu empfehlen, den potenziellen Coach ganz konkret nach seinen letzten Aus- und Weiterbildungen zu befragen.

AUTORIN



Manuela Dollinger arbeitet seit über 10 Jahren als selbstständige Managementtrainerin und leitet das Beraternetzwerk

„Büro für Management Impulse Landsberg“, WissensManagement & Transfer, Balsastraße 8, 86899 Landsberg, Tel: 08246/1295, www.wmt-dollinger.de

Ausbildung der Coachinganbieter

Steht der Entschluss für die Führungskraft erst einmal fest, sich einen Coach zu nehmen, beginnt erfahrungsgemäß die Odyssee bei der Suche nach dem Richtigen. Der Beruf Coach ist nicht geschützt, es gibt keine einheitlichen Ausbildungsrichtlinien oder Zulassungsvoraussetzungen – auch wenn einige selbst ernannten

Werte, Menschenbild und Selbstverständnis

Trotzdem können Führungskräfte nicht jedem gut ausgebildeten Coach blind vertrauen. Im Coachingteich tummeln sich auch zahlreiche Selbstdarsteller, die angeblich vor laufenden Kameras in fünf Minu-

ten die Probleme ihrer Klienten wegzubern können. Diese Heilsversprecher sind durchaus erfolgreich in dem was sie tun. Zum einen finden sie mehr als genug Klienten, denn wer hört und glaubt nicht gerne, dass seine Schwierigkeiten ganz einfach und schnell weggemacht werden können? Zum anderen sind die Klienten vom Auftreten des Gurus so überzeugt, dass sie fest an seine Fähigkeit zu „heilen“ glauben, was in so manchem Fall den Erfolg selbstredend nach sich zieht. Auch wenn sich die Erfolgsquoten der Gurus und Heilsversprecher sehen lassen können, so birgt ihre Vorgehensweise doch viele Gefahren. Es entsteht eine gewisse Abhängigkeit der Klienten, denn sie lernen nicht, wie sie ihre Probleme selbst lösen können. Wird ihnen vom Guru geholfen, so wächst nicht wirklich ihr eigenes Selbstvertrauen, sondern vor allem die Bewunderung für ihren „Retter“. Vielleicht geht es dieser Art von Coaches bei ihrer Arbeit auch hauptsächlich darum?

Ein ebenso wenig nützliches Selbstverständnis ist der „Mutter-Theresa-Komplex“, von dem einige Coaches befallen sind. Wenn Führungskräfte auf einen Coach stoßen, der „Menschen helfen will“, dann sollten sie so schnell wie möglich das Weite suchen. Wer helfen will, braucht auf der anderen Seite auch jemanden, der hilfs-

Was kann ein Coach tun?

- ▶ Die richtigen Fragen stellen und damit die Selbstreflexion anregen.
- ▶ Probleme und deren Ursachen analysieren.
- ▶ Erfolge und Misserfolge systematisch auswerten.
- ▶ Ziel- und lösungsorientiert an aktuellen Themen arbeiten.
- ▶ Visionen, Werte und Ziele des Managers bewusst klären.
- ▶ Neue Sichtweisen, Perspektiven herausarbeiten, Denkanstöße geben.
- ▶ Unproduktive Denk- und Verhaltensmuster bewusst machen.
- ▶ Die Stärken beziehungsweise Ressourcen des Klienten aktivieren.
- ▶ Neue (Lösungs-)Wege entwickeln und die Umsetzung planen.
- ▶ Den Transfer in die Praxis begleiten.

bedürftig und schwach ist und sein will. Es entsteht ein hierarchisches Verhältnis, das den Coach über seinen Klienten stellt. Ein seriöser Coach glaubt an die Fähigkeiten und Ressourcen seiner Klienten und weiß, dass sie mit großer Wahrscheinlichkeit ihre Probleme auch alleine lösen könnten – vielleicht nicht so schnell wie mit ihm und vielleicht mit mehr Rückschlägen durch Versuch und Irrtum. Außerdem ist ein Lernprozess im Coaching niemals einseitig, von jedem Klienten kann der Coach profitieren, wenn er oder sie nur Augen und Ohren offen hält. Wenn der gewählte Coach dem Klienten das Gefühl gibt, genau zu wissen, was für ihn gut ist und ihm sagt, wo es in seinem Leben lang geht, darf man an

seiner Professionalität zweifeln. Ein guter Coach steht hinter seinen Klienten, nicht über ihnen.

Keine Garantie für Seriosität

Keine Coachingmethode ist an sich gut oder schlecht, sie ist immer genau das, was jemand daraus macht. In jedem Coachingprozess fließen persönliche Werte, das Menschenbild und das individuell definierte Selbstverständnis des jeweiligen Coaches mit ein. Grundsätzlich sollten die Klienten vor dem Coaching auf einem klärenden Vorgespräch bestehen und den potenziellen Coach ganz bewusst nach seinen Werten, seinem Rollenverständnis und seinen Methoden befragen. Wer sich vorab

Wie Führungskräfte ihren Coach prüfen sollten

- ▶ Was hat ihn oder sie dazu gebracht, als Coach zu arbeiten?
- ▶ Welche Ausbildungen hat er oder sie bei wem wie lange und mit welchem Ergebnis (Zertifikate) gemacht?
- ▶ Welche aktuellen Weiterbildungen hat er oder sie besucht?
- ▶ Was ist ihm oder ihr wichtig im Umgang mit Klienten (Werte)?
- ▶ Wie versteht er oder sie seine Aufgabe (Selbstverständnis)?
- ▶ Mit welchen Methoden arbeitet er oder sie?
- ▶ Welche Referenzen in der Arbeitswelt kann er oder sie vorweisen?
- ▶ Wie lange ist die durchschnittliche Sitzungsdauer bis zum Erfolg seiner Klienten (Heilsversprechen oder Lebensbegleiter)?

über die Vielfalt an Coachingmethoden einen Überblick verschaffen will, kann ein Seminar bei der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (www.dgfp.de) anfragen. Nicht jeder Klient spricht auf jede Methode gleich gut an, deshalb kann eine gründliche Vorinformation langfristig betrachtet sehr sinnvoll sein.

Ein Coachingprofi wird ein ausführliches Kennenlerngespräch ohnehin von sich aus vorschlagen, denn auch er will für sich vorab klären, ob er der Aufgabenstellung des Klienten gewachsen ist und ob er mit diesem Klienten überhaupt arbeiten

kann und will. Ein Coach, der alles und jeden bearbeitet, denkt dabei vielleicht nur an seine Einnahmen. Nach dem Vorgespräch ist noch ein Probecoaching empfehlenswert, um dann darüber ganz intuitiv zu entscheiden, ob ihnen dieser Gesprächspartner etwas geben kann, das sie auch wirklich haben wollen.

Was viel kostet, muss nicht unbedingt gut sein

Für ein gründliches Kennenlerngespräch und ein Probecoaching braucht man ausgiebige Zeit, die sich Führungskräfte häufig nicht nehmen wollen. In einer glücklichen Lage sind diejenigen, die den Auswahlprozess an ihre Personalentwicklungsabteilung delegieren können. Weil das Coachinggespräch in der Regel auch lieber gestern als heute stattfinden soll, entscheiden sich die zahlungskräftigen Klienten oft zu schnell auf der Basis: Was viel kostet, muss auch gut sein. Die Tagessätze für Coaches bewegen sich zwischen 1000 und 10 000 Euro. Nur zum Vergleich: eine Stunde Therapie kostet etwa 60 bis 70 Euro. Das erklärt, warum sich in den letzten Jahren verstärkt Therapeuten um Coachingaufgaben in der Arbeitswelt bemüht haben. In der Regel jedoch mit eher mäßigem Erfolg. Zum einen gibt es da offensichtlich Berührungsängste bei den Leitenden. Zum anderen unterscheidet sich das Setting schon allein darin, dass der Coach von seinem Klienten einen klaren Auftrag bekommt und dieser seine Ziele rasch definieren kann. Coaching muss in kürzester Zeit (idealerweise

in zwei bis drei Sitzungen) zum Erfolg führen, wobei die Messlatte für Erfolg darüberhinaus noch sehr hoch hängt. Hier wollen höchst erfolgreiche Menschen ihre berufliche und persönliche Entwicklung voranbringen und ihren Vorsprung weiter ausbauen. Der Klient im Coaching ist anspruchsvoll, kritisch und kann die Arbeit seines Coaches sehr wohl beurteilen.

Über Vermittlungsagenturen zum richtigen Coach?

Damit Angebot und Nachfrage leichter zueinander finden, wurden Vermittlungsagenturen gegründet, wie beispielsweise die European Coaching Association (ECA, E-Mail: eca@pro-genius.de), die ihren Service sogar gebührenfrei anbietet. Eine gewisse Markttransparenz schaffen auch Internetdatenbanken für Anbieter und Kunden, wie www.managerseminare.de oder die www.mwonline.de von Johannes Thönnessen. Bei der [mwonline.de](http://www.mwonline.de) wird nicht nur der Such- und Auswahlprozess erleichtert, sondern man kann sich auch sofort online coachen lassen. Vier verschiedene Coaches beantworten die anonym gestellten Fragen, so dass auch die anderen Homepage-Besucher in den Genuss der Antworten kommen.

Die Frage ist, wie viel Verantwortung übernehmen Vermittlungsagenturen und Datenbanken für die Seriosität und Qualität ihrer Anbieter? Führungskräfte sollten auch hier hinter die Kulissen schauen, bevor sie sich entscheiden.

Vom Training zum Coaching?

Eine weitere Möglichkeit, seinen persönlichen Coach zu finden, ist der Besuch eines Managementtrainings oder einer Teamentwicklung. Angebot und Nachfrage treffen hier in einem optimalen Rahmen aufeinander. Viele Trainer bieten Coaching nur speziell auf Anfrage ihrer Seminarteilnehmer an. Das ist sowohl für die Klienten als auch für den Trainer-Coach von Vorteil, da beide Seiten sehr genau abschätzen können, was auf sie zukommt. Das Coaching wird schneller greifen, weil der Coach bereits weiß, wo der Klient steht und wo er ihn abholen kann. Der Trainer-Coach

Seminartipp

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP e.V. München) e.V. bietet auf Anfrage folgendes Seminar: „Einzelcoaching für Manager - aus dem unstrukturierten Anbietermarkt geeignete persönliche Berater finden“ (Info unter Telefon: 089/911018)

Literatur

Dollinger, M. (1999): Führen in eine(r) Lernkultur - Die Mitarbeiter-Chef-Beziehung als Reciprocal Management, München: Vahlen.

Wrede, B. A. (2000): So finden Sie den richtigen Coach. Mit professioneller Unterstützung zu beruflichem und privatem Erfolg. Frankfurt: Campus Verlag

kennt auch die firmenspezifischen Rahmenbedingungen seiner Klienten. Außerdem kann durch das Einzelcoaching nach einem Seminar der Lerntransfer vom Seminar in die betriebliche Praxis optimal gesichert werden. „Aus diesem Grund buchen Unternehmen immer häufiger bereits im Vorfeld eine Kombination von Managementtraining und Einzelcoaching“, bestätigt Gerhard Herb, Seminarleiter im Managementzentrum Schloss Lautrach in Memmingen (www.mcsl.de).

So viel zu den Vorteilen. Der Nachteil: Nicht jeder Trainer, der gut mit Gruppen arbeiten kann, ist auch ein guter Einzelcoach. Es sind in der Tat zwei grundverschiedene Settings. Während das Seminar eher die pädagogischen Kompetenzen erfordert, braucht es im Coaching doch verstärkt die Psychologie. Coaching kommt erfahrungsgemäß dem Klienten viel näher, es kann mehr aufwählen und bewirken, im positiven wie im negativen Sinne. Deshalb ist ein Trainer-Coach nur dann zu empfehlen, wenn er oder sie auch zugleich eine Coachingausbildung hat.

Manche Trainer möchten auch gar nicht als Einzelcoach mit ihren Seminarteilnehmern weiterarbeiten, weil die Chance bei Null anzufangen, das heißt ohne vorgefertigte Meinungen, bereits vertan ist. Deshalb gibt es oft auch eine strikte Arbeitsteilung zwischen Trainer und Einzelcoach. Der Vorteil, wenn Trainer und Einzelcoach in derselben Unternehmensberatung gesucht werden, liegt darin, dass sich Werte und Selbstverständnis von Managementtrainer und Coach unter einem Dach überwiegend decken und sowohl Inhalte als auch Metho-

deneinsatz aufeinander abgestimmt sind.

Der interne Coach – besser als sein Ruf?

Externes Coaching hat zum einen seinen Preis, zum anderen ist es nicht immer und überall verfügbar. Deshalb entscheiden sich manche mutigen Führungskräfte auch für einen Weg der besonderen Art: Sie suchen sich aus ihrem eigenen Team Mitarbeiter (häufig ihren Stellvertreter oder ihre Sekretärin) und ermöglichen diesen eine „kleine“ firmeninterne Beraterausbildung. Meine Studie aus dem Jahr 1998 ergab, dass mindestens 15 Prozent aller Mitarbeiter ihren Chef „supergerne“ beraten würden und zwischen 10 und 20 Prozent fänden es immerhin „schön“, wenn er sie hin und wieder um Rat fragen würde (siehe Kasten Literaturtipp). Um lösungsorientierte Fragetechniken in einem Gespräch mit dem eigenen Chef anzuwenden, braucht es kein Psychologiestudium. Voraussetzung dafür ist eine Vertrauenskultur zwischen Mitarbeitern und den Leitenden. Wenn Führungskräften von Mitarbeiterseite keine Fehler beziehungsweise Schwächen zugestanden werden, halten sich diese mit ihren offenen Fragen auch bedeckt. Für die Mitarbeiter liegt in der Aufgabe, ihren Chef zu coachen, eine große Entwicklungschance: Sie müssen mitdenken, mitgestalten und mitverantworten. Das allübliche Jammern über den Chef findet keine Resonanz mehr, denn sie sitzen ja im selben Boot. Dennoch: Nicht alle Themen kann eine Führungskraft mit Mitarbeitern besprechen, deshalb sind interne Berater kein Ersatz und doch eine gute Ergänzung zu den externen. ■