

Link: <http://www.computerwoche.de/a/print/noimages/2535237>

Karriere machen

Zum Coaching - aber zu welchem?

Datum: 26.03.2013

Autor(en): Michael Schweizer

URL: <http://www.computerwoche.de/2535237>

Das Angebot reicht von der Stellensuche bis zum autogenen Training. Methoden, Qualität und Preise untersch

Heinz K. (Name geändert) begann nach dem Studium als Junior Controller bei einem IT-Mittelständler. Er stieg auf, wechselte zu einem internationalen IT-Unternehmen und arbeitete dort auch im Ausland. Als er sich noch einmal verändern wollte, hatte er mit seinen Bewerbungen keinen Erfolg. Sein Coach Wolfgang Wagner von Bewerber Consult in Frankfurt am Main entdeckte den möglichen Erfolg: K. war auf seiner vorletzten Position als Finanzchef tätig gewesen, in dieser Rolle aber nur interimistisch eingesetzt. K. und W. berieten nun, wo dieser Nachteil - in Relation zu K.s Stärken - weniger ins Gewicht fallen würde, und kamen auf die Idee. In fünf Wochen hatte K. dort sein erstes Vorstellungsgespräch.

"Wir bieten kein psychologisches Coaching an, bei dem die Klienten auf Phantasie Reisen geschickt werden oder autogenes Training machen", sagt Birgit Zimmer-Wagner, die Mitbetreiberin von Bewerber Consult. "Bei uns geht es immer konkret um den nächsten Schritt. **Bewerber**¹ recherchiert man im verdeckten Stellenmarkt und denke mit ihnen auch über ungewöhnliche Wege nach. Nach dem Gesprächstermin sind die Bewerbungen an der richtigen Adresse, der vierte Termin sei dann oft dem Videotraining gewidmet, bei dem ein anstehendes Bewerbungsgespräch simuliert werde. Birgit Zimmer-Wagner: "Ich sage immer: Wenn der Klient mitmacht, gibt es keinen Job nach einem Coaching für 1000 bis 1500 Euro, je nach angestrebter Position."

[Hinweis auf Bildergalerie: **Jobwechsel**]^{gal1}

Im Coaching geht es immer um ein konkretes Problem, das der Klient eingangs benennt. Benachbarte Ansätze, von denen man sich abgrenzen will, sind Training und Beratung. Der Trainer muss es besser wissen, der Coach strebt dagegen zum Klienten auf Augenhöhe an und hilft zur Selbsthilfe. Die Lösung des Problems soll aus der Persönlichkeit des Klienten heraus gelingen. Der Unterschied zur unmittelbar betriebswirtschaftlichen Beratung.

Geparde brauchen Pausen

Gudrun Happich, die in Köln das Galileo Institut für Human Excellence betreibt, blickt auf 15.000 Coaching-Stunden mit 800 Klienten. Sie coacht vor allem Führungskräfte, meist im Auftrag ihrer Unternehmen. Oft geht es um **die Mühen des Aufstiegs**²: "Wenn eine Fachkraft zum ersten Mal zur Führungskraft befördert wird, dann ändert sich die Welt. Weniger bekannt ist, dass sie sich beim Aufstieg vom mittleren Management zur Spitze noch einmal ändert." Um hier einfühlsam unterstützen zu können - "Nicht ich löse das Problem, mein Klient" -, brauche der Coach selbst umfangreiche Führungserfahrung.

Stolz ist die Diplombiologin auf ihre "Biosystemik": "Dieses Konzept soll Klienten helfen, etwas, was in der Natur erfolgreich ist, zu übernehmen." Der Gepard zum Beispiel ist das schnellste Lebewesen der Erde, aber nur auf 800 bis 1000 Meter gelaufen, ist er so erschöpft, dass er zunächst nicht einmal fressen kann. Nutzenanwendung: Wer zu punktuellen Höchstleistungen strebt, muss auch Pausen einlegen.

sich Pausen gönnen, sonst bricht er zusammen.

Für ein themen- und anlassbezogenes Coaching schlägt Happich oft fünf bis sechs Termine vor. In einem Drittel der Fälle unbefristet sind "Sparringspartnerschaften" mit Führungskräften aus der obersten Ebene, die sich auf Dauer einen unabhängigen Gesprächspartner wünschen. Ihre Honorare vergleicht Happich mit denen "eines sehr guten Anwalts".

Qualitätsprobleme

Coachs sind eloquente Leute, die unterhaltsam über Kollegen zu schimpfen wissen. Manchmal fallen dabei bekannte Namen. Man hört immer wieder: Viele Coachs haben zu wenig Erfahrung in anderen anspruchsvollen Berufen; sie haben wenig praktische Praxis; sie haben keine gute Ausbildung als Coach; sie haben zu wenig professionelle Selbsterfahrung gesammelt, sich also gegenüber einem Ausbilder in die Rolle des Klienten begeben. Coach ist kein geschützter Begriff, jeder darf sich so nennen.

Zahlreiche Fachverbände versprechen Abhilfe. Die meisten Mitglieder, darunter viele bekannte, hat der Deutsche Bundesverband (DBVC). Die Aufnahme als Associate Coach, Coach oder Senior Coach kostet einmalig 1500 Euro, der Jahresbeitrag beträgt

Der Deutsche Coaching Verband (DCV) ist der zweitgrößte Verband. Er vergibt die Zertifikate Coach (DCV), Senior Coach (DCV). Die Gebühren betragen 300, 500 und 1000 Euro, die Mitgliedschaft kostet im Jahr 300 Euro. Die Kriterien für die Zertifikatsbedingungen des DBVC, sind aber teilweise genauer und strenger. Wer Coach (DCV) werden will, muss unter anderem passende Berufserfahrung, 200 Präsenzstunden Coaching-Ausbildung, 50 Stunden professionelle Selbsterfahrung nachweisen. Referenzen und ein schriftliches Konzept vorlegen sowie ein Aufnahmegespräch bestehen.

"Wenn alle, die sich Coach nennen und unser Coaching-Verständnis ungefähr teilen, sich nach unseren Richtlinien zertifizieren kämen wir auf eine Ablehnungsquote von 40 Prozent, wenn nicht sogar höher", schätzt Anja Mumm, Sprecherin der Zertifizierung und Coach ("Training und Coaching mit System") in München. "Vielen fehlt es zum Beispiel an der von uns verlangten Selbsterfahrung. Ich gehe alle vier bis sechs Wochen zur Supervision. Manche Neulinge können sich das nicht leisten, manche älteren Kollegen es nicht mehr nötig."

Jeder Euro gut angelegt

Das Münchner Unternehmen Gruendungszuschuss.de hat sich auf Beratung und Coaching von Gründern spezialisiert. Anja Mumm, Betreiber, nennt als typischen Stundensatz 75 bis 90 Euro für eine Einzelberatung, auch Gruppencoachings sind möglich. Ein Szenario auch von der anderen Seite: "Mein erstes Coaching habe ich vor 15 Jahren in Anspruch genommen. Ich hatte eine Idee gesucht, aber auf meine Bewerbungen keine Einladungen erhalten. Nach wenigen Sitzungen mit einem sehr guten Coach hat sich mein Unternehmen hinterher telefoniert." Auch später ließ er sich wiederholt coachen: "Jeder Euro, den ich dafür ausgegeben habe, ist investiert." (am)

Ein guter Coach ...

... **verspricht nichts Unrealistisches.** Persönlichkeit lässt sich in den Grundzügen nicht verändern, nicht vorhandene Talente entwickeln. Trainierbar sind Verhaltensweisen (Ärger ansprechen statt schmollen), Techniken (Präsentieren, Verhandeln) und Ziele (Will ich wirklich? Was verspreche ich mir davon? Was kann ich dafür tun?).

... **informiert offen und präzise über sein berufliches Vorleben** (Unternehmen, Branchen, Positionen) und seine Erfahrungen (Zahl der bisherigen Klienten und Coaching-Stunden, Ausbildung, Methode).

... **übernimmt nur Aufträge, denen er gewachsen ist.** Wenn nötig, verweist er auf anders spezialisierte Coachs, Therapeuten

... **trifft klare Vereinbarungen** über Ziel, Dauer, Methoden und Kosten des Coachings. Wünscht der Klient ein zeitlich und finanziell festgelegtes Coaching (Sparringspartnerschaft), sollte auch das explizit geregelt sein.

... **kann mit dem Klienten** eine empathische Beziehung aufbauen.

... **manipuliert nicht**, sondern orientiert sich strikt am Prinzip Hilfe zur Selbsthilfe.

... **passt zu Ihnen:** Sie finden es angenehm, offen zu ihm zu sein.

"Werden Sie doch Pilot"

Nicht alles, was als Coaching angeboten wird, ist seriös. Die Münchner Karriereberaterin Madeleine Leitner erhebt beharrliches Fragen.

CW: Frau Leitner, Sie beraten Menschen, die ihr Berufsleben ändern wollen. Warum sehen Sie sich nicht als Coach?

LEITNER: Ein Beispiel: Einer meiner Klienten hatte sich vorher an eine Dame gewandt, die in der Coaching-Szene bekannt ist. Er hatte hochkarätige Ausbildungen abgeschlossen, zu denen es aber kein klares Berufsbild gab. Zudem litt er, familiär bedingt, an Depression. Die Dame sagte ihm: Werden Sie doch Pilot. Das hat ihn 800 Euro gekostet.

CW: Aber es gibt doch auch gute Coachs?

LEITNER: Ja, manche Coachs beraten seriös. Viele selbst ernannte Coachs haben aber zu große Probleme, um anderen helfen zu können.

CW: Probleme hat jeder.

LEITNER: Wenn man die eigenen nicht verstanden hat, verwechselt man sie mit denen des Klienten. Wer Psychotherapeut sein will, muss vor der Zulassung zu einer langwierigen Ausbildung geprüft, ob er sich überhaupt dafür eignet und nicht eher selbst in die Therapie gehört. Die Leute, die Coaching-Ausbildungen anbieten, lehnen dagegen niemanden ab. Diese Ausbildungen sind ja ein Geschäft.

CW: Ist auch Coaching ein Geschäft?

LEITNER: Nur für wenige. Auch das sagen die Ausbildungsanbieter ihren Schülern nicht. Vom Coaching oder von Einzelberatern leben. Für die meisten ist es bestenfalls ein Nebenverdienst.

CW: Wenn ich mir trotzdem einen Coach suchen möchte, worauf soll ich achten?

LEITNER: Erstens auf eine beraterische Ausbildung, in der der Coach so viel professionelle Selbsterfahrung gesammelt hat, dass er anderen helfen kann. Fragen Sie immer weiter, Coachs, die hier nichts zu bieten haben, winden sich wie die Aale. Das gilt auch für Coachs mit berufliche Erfahrung, die für Ihr Thema hilfreich ist. Ein bestimmter, medial sehr präsenter Coach hat nach seinem Studium eine Position gearbeitet. Wie will er jemandem helfen, der sich in den Machtstrukturen eines Unternehmens aufreißt? Drittens: Sie müssen sich Ihnen passen. Da können Sie sich auf Ihr Gefühl verlassen.

Coaching-Varianten

1. **Coaching für Wechselwillige:** Stellensuche, Bewerbungshilfe, Strategiefindung in schwierigen Situationen (Umstrukturierung, Kündigung), Standortbestimmung, Suche nach neuen Ideen. Klienten vom Mitarbeiter bis zum hohen Manager, auch Selbständige. Der Klient kommt oft aus eigenem Antrieb und bezahlt selbst. Das Coaching kann aber auch zu einem voll bezahlten Outplacement gehören.
2. **Coaching im Unternehmensauftrag:** Führungskräfte-Themen für Manager aus den obersten Ebenen (Das erste Mal Mitarbeiter richtig platzieren) oder mittlere Manager (Delegieren, Projekt-Management). Meist vom Unternehmen bezahlt.
3. **Systemisches Coaching:** Leitsatz: Immer mehrere sind schuld. Vorgesetzter und Mitarbeiter treiben sich gegenseitig in die Ecke. Der Klient soll seine Lage verbessern, indem er auch die anderen besser versteht. Auch das außerberufliche Umfeld kann analysiert werden.
4. **Sparringspartnerschaft:** Der Klient, meist unter starkem beruflichem Druck, wünscht sich dauerhaft einen unabhängigen Gesprächspartner. Für Topmanager nicht selten vom Unternehmen bezahlt.

Links im Artikel:

¹ <http://www.computerwoche.de/schwerpunkt/Bewerbung>

² <http://www.computerwoche.de/a/fuehrungskraft-werden-fuehrungskraft-bleiben,2500464>

IDG Business Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. Texte, Bilder und Grafiken sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass in den Texten unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlegers in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von den Texten gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.