

Zum Coaching – aber zu welchem?

Von der Stellensuche bis zum autogenen Training reicht das Angebot. Methoden, Qualität und Preise unterscheiden sich stark.

Von **Michael Schweizer***

Heinz K. (Name geändert) begann nach dem Studium als Junior Controller bei einem IT-Mittelständler. Er stieg auf, wechselte in ein internationales 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 Grund im Zeugnis: K. war auf seiner vorletzten Position als Finanzchef tätig gewesen, in dieser Rolle aber nur interimistisch eingesetzt worden. Wagner und K. berieten nun, wo dieser Nachteil – in Relation zu K.s Stärken – weniger ins Gewicht fallen würde, und kamen auf die Autoindustrie. Nach 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 lernen“, sagt Birgit Zimmer-Wagner, die Mitbetreiberin von Bewerber Consult. „Bei uns geht es immer konkret um den nächsten Schritt.“ Für die Bewerber recherchiere

Im Coaching geht es immer um ein konkretes Problem, das der Klient eingangs benennt. Benachbarte Ansätze, von denen sich viele Coaches aber abgrenzen wollen, sind Training und Beratung. Der Trainer muss es besser wissen, der Coach strebt dagegen zum Klienten eine Beziehung auf Augenhöhe an und hilft zur Selbsthilfe. Die Lösung des Problems soll aus der Persönlichkeit des Klienten heraus gelingen. Das ist 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 zurück. Sie coacht vor allem Führungskräfte, meist im Auftrag ihrer Unternehmen. Oft geht es um die Mühen des Aufstiegs: „Wenn jemand als Fachkraft zum ersten Mal zur Führungskraft befördert wird, dann ändert sich die Welt. Weniger bekannt ist, dass sie sich beim Übergang vom mittleren Management zur Spitze noch einmal ändert.“ Um hier einfühlsam unterstützen zu können – „Nicht ich löse das Problem, sondern 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, in ihr eigenes Handeln zu übernehmen.“ Der Geparde zum Beispiel ist das schnellste Lebewesen der Erde, aber nur auf 800 bis 1000 Meter. Hat er seine Beute gerissen, ist er so erschöpft, dass er zunächst nicht einmal fressen kann. Nutzenanwendung: Wer zu punktuellen Höchstleistungen neigt, muss sich Pausen gönnen, sonst bricht er zusammen.



Gudrun Happich,

Galileo Institut:

„Wenn eine Fachkraft zur Führungskraft befördert wird, ändert sich die Welt.“

man im verdeckten Stellenmarkt und denke mit ihnen auch über ungewöhnliche Wege nach. Nach drei Gesprächsterminen seien die Bewerbungen an der richtigen Adresse, der vierte Termin sei dann oft dem Videotraining gewidmet, in dem das anstehende Bewerbungsgespräch simuliert werde. Birgit Zimmer-Wagner: „Ich sage immer: Wenn der Klient mitmacht, gibt es einen neuen Job nach einem Coaching für 1000 bis 1500 Euro, je nach angestrebter Position.“



Für ein themen- und anlassbezogenes Coaching schlägt Happich oft fünf bis sechs Termine vor. In einem Drittel der Fälle wird es verlängert. 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. Vier Vorwürfe hört man immer wieder: Viele Coachs haben zu wenig Erfahrung in anderen anspruchsvollen Berufen; sie haben wenige Klienten, also wenig Praxis; sie haben keine gute Ausbildung als Coach; sie haben zu wenig professionelle Selbsterfahrung gesammelt, sich also nicht ausführlich 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 Coaching (DBVC). Die Aufnahme als Associate Coach, Coach oder Senior Coach kostet einmalig 1500 Euro, der Jahresbeitrag beträgt 660 Euro. ▶

Ein guter Coach ...

- ✓ ... **verspricht nichts Unrealistisches.** Persönlichkeit lässt sich in den Grundzügen nicht verändern, nicht vorhandene Talente lassen sich nicht entwickeln. Trainierbar sind Verhaltensweisen (Ärger ansprechen statt schmolten), Techniken (Präsentieren, Verhandeln) und Reflexion (Was 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 als Coach (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 oder Ärzte.
- ✓ ... **trifft klare Vereinbarungen** über Ziel, Dauer, Methoden und Kosten des Coachings. Wünscht der Klient ein zeitlich unbegrenztes 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 empfiehlt 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 einer schweren 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 emannte 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 werden will, wird vor der Zulassung zu einer langwierigen Ausbildung geprüft, ob er sich überhaupt dafür eignet und nicht eher selbst in die Rolle des Patienten 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 Einzelberatung können nur wenige leben. Für die meisten ist es bestenfalls ein Nebenverdienst.

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

Madeleine Leitner: „Viele Coachs haben zu große Probleme, um anderen zu helfen.“

LEITNER: Erstens auf eine beratende 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, wenden sich wie die Aale. Das gilt auch für das zweite Kriterium: berufliche Erfahrung, die für Ihr Thema hilfreich ist. Ein bestimmter, medial sehr präserter Coach hat nach seinem Studium nie in abhängiger Position gearbeitet. Wie will er jemandem helfen, der sich in den Machtstrukturen eines Unternehmens aufreißt? Drittens: Ob der Coach zu Ihnen passt. Da können Sie sich auf Ihr Gefühl verlassen.

