

# Da gehts lang

**Coaching** Probleme im Job? Vielleicht kann ein Berater helfen, den richtigen Weg zu finden. Aber nicht jeder, der sich Coach nennt, ist auch gut ausgebildet.

**H**arte Zeiten für Führungskräfte: Genervte Kunden, sinkende Umsätze. Die Finanzkrise erhöht den Druck. Auch Manager haben manchmal Zweifel, wie sie mit diesen Herausforderungen umgehen sollen und ob sie für ihre Position überhaupt geeignet sind. Doch an wen wendet sich die Führungskraft mit ihren Sorgen und Nöten? Oben ist die Luft meist dünn, Vertrauenspersonen sind rar. Unsicherheiten offen zu zeigen oder Fehler einzugestehen, ist ein Risiko. Für diese Fälle gibt es Coaches. Im Sport bezeichnet dieser englische Begriff den persönlichen Berater eines Athleten. Er hilft, den optimalen Trainingsplan zu entwickeln, Schwächen auszugleichen und Stärken auszubauen. Genauso arbeiten Coaches auch in der Wirtschaft.

## Hilfe bei sinkender Motivation

Sich coachen zu lassen, ist nicht mehr nur ein Privileg der Topmanager. Auch Chefs niedrigerer Führungsebenen, Personalverantwortliche, leitende Beamte und Selbstständige nehmen ihre Hilfe in Anspruch, vor allem in schwierigen Führungssituationen, wie eine Studie der Unternehmensberatung Kienbaum ergab. Stehen neue Herausforderungen an, ist das Klima in der Abteilung im Keller oder gibt es Probleme mit der eigenen Motivation, tritt der Coach auf den Plan. Er dient dem Manager als neutraler Diskussionspartner, durchdenkt und bespricht mit ihm die Schwierigkeiten auf Augenhöhe. Von den Gesprächen dringt nichts nach außen, absolute Verschwiegenheit des Coaches ist Pflicht. Ratschläge er-



## Der Weg zum passenden Karriere-Coach

### Hände weg vom Erstbesten

Ob Stress durch neue Herausforderungen oder Konflikte mit der Belegschaft – für jedes Problem im Job gibt es den passenden Coach. Die Kunst ist nur, den richtigen zu finden. So gehts:

**Empfehlung.** Hören Sie sich im Bekanntenkreis um: Wer hat schon einmal an einem Coaching teilgenommen und gute Erfahrungen gemacht?

**Suche.** Diese Datenbanken nehmen Anbieter von Coachings erst nach einer Überprüfung auf und helfen bei der Suche: [www.coachingportal.de](http://www.coachingportal.de), [www.coach-datenbank.de](http://www.coach-datenbank.de).

**Wahl.** Engagieren Sie nicht den erstbesten Coach. Experten empfehlen, mindestens drei Coaches zu konsultieren, bevor man eine Wahl trifft. Lassen Sie sich den Werdegang der Kandida-

ten erläutern und Referenzpersonen nennen, um sich die Zusammenarbeit mit dem Coach beschreiben zu lassen.

**Fachgebiet.** Vorsicht vor Alleskönnern. Fragen Sie den Coach nach seinem Fachgebiet. Ist er seriös, nennt er seine Spezialisierung, aber auch, welche Felder er anderen überlässt.

**Ablauf.** Bitten Sie den Coach, den Ablauf des Coachings zu umreißen: Welche Ziele setzt er? Welche Methoden wendet er an? Auch formale Aspekte sollten zur Sprache kommen: Wie viele Sitzungen werden Sie voraussichtlich brauchen? Wie teuer ist das? Das Vorgespräch sollte kostenlos sein.

**Bedenkzeit.** Nehmen Sie sich Zeit für Ihre Entscheidung. Unterzeichnen Sie im Erstgespräch keinen Vertrag.

teilt er gemäß seinem Selbstverständnis nicht. Der Coach leistet Hilfe zur Selbsthilfe. Rollenspiele, Rekonstruktionen und Fragetechniken sind seine Instrumente. Auch Provozieren und Konfrontieren gehören zum Repertoire. „Im Idealfall ist der Klient am Ende in der Lage, gesündere, klügere und effektivere Entscheidungen zu treffen“, sagt Christopher Rauen (*siehe Interview*).

Marktbeobachter schätzen, dass es allein in Deutschland zwischen 5 000 und 10 000 Coaches gibt – und sie verdienen nicht schlecht: 155 Euro beträgt der durchschnittliche Stundensatz laut Experten. Für die Beratung von Topmanagern werden auch schon mal Tageshonorare zwischen 2 000 und 10 000 Euro fällig.

Diese Investition lohnt sich nur, wenn der Coach kompetent ist. Gütekriterien für seine Ausbildung gibt es allerdings nicht. Mehrere Hundert Lehrgänge existieren heute, im Jahr 1996 waren es noch 40. Die Zertifikate, die die Institute vergeben, sind staatlich nicht anerkannt. So kann sich mit der Berufsbezeichnung „Coach“ letztlich jeder schmücken, völlig unabhängig davon, ob und welche Ausbildung er genossen hat.

Wer nicht zwingend das Einzelgespräch braucht, für den sind spezielle Kurse zur Berufsfindung und Karriereplanung eine Alternative. Sie sind deutlich günstiger als ein Coaching, da sie oft in Volkshochschulen stattfinden. Auch in diesen Seminaren geht es um die Lösung von beruflichen Problemen oder die Neuorientierung im Job.

**Tipp:** Kurse, die helfen, ein besserer Chef zu werden, sind unter Umständen als Werbungskosten steuerlich absetzbar. Dazu müssen Sie den Nutzen für Ihren Job nachweisen können. Lassen Sie sich die Inhalte des Kurses bescheinigen und listen Sie für das Finanzamt Ihre Arbeitsaufgaben auf. ■



Themen und Tests für Aufsteiger, Umsteiger und Wiedereinsteiger lesen Sie im test Spezial „Karriere“, jetzt für 7,50 Euro im Handel.

## Interview

### „Ein Coach ist kein Ersatztherapeut“

Christopher Rauen ist Coach und Coach-Ausbilder. Er steht dem Deutschen Bundesverband Coaching vor.



#### Was kann ein Coach, was firmeninterne Berater nicht können?

Mit dem Klienten über Dinge sprechen, die sich nicht mit den Organisationszielen decken. Wenn jemand Zweifel daran hat, ob die Position oder die Firma überhaupt die richtige für ihn ist, kann er sich mit diesen Bedenken wohl kaum an den Vorgesetzten wenden. Ein Vorstand ließe sich außerdem ungern von jemandem coachen, der in derselben Firma mehrere Hierarchiestufen unter ihm steht.

#### Warum erlebt die Coaching-Branche derzeit so einen Boom?

Wegen der Globalisierung müssen Firmen immer billiger, immer schneller und unter immer größerem Druck produzieren und Leistung zeigen. Bei diesen hohen Anforderungen ist es keine Schande für eine Führungskraft, sich beraten zu lassen. Das John-Wayne-Motto „Ich muss das allein schaffen, sonst habe ich versagt“ gilt nicht mehr. Die Bereitschaft, psychologisches Wissen in der Wirtschaft zu akzeptieren, hat zugenommen.

#### Sie arbeiten seit mehr als zehn Jahren als Coach. Womit wenden sich die meisten Klienten an Sie?

Meistens schildern sie mir Sachprobleme, die sich bald als Beziehungsprobleme mit Kollegen entpuppen. Ein Beispiel: Wenn zwei Abteilungsfürsten eines Unternehmens miteinander Krieg führen, weil sie ihre Macht demonstrieren wollen, dann leidet auch die Zusammenarbeit der Abteilungen. Meine Aufgabe als Coach besteht darin, die Führungskraft zu sensibilisieren, die eigentlichen Schwierigkeiten hinter dem Sachproblem zu erkennen, und zu helfen, sie zu beseitigen.

#### Sollte ein Coach selbst auch Führungserfahrung haben?

Es ist nicht unbedingt notwendig, aber durchaus hilfreich. Hat der Coach be-

triebswirtschaftliches Know-how, kann er besser nachvollziehen, unter welchem Druck sein Klient steht und welche Anforderungen an ihn gestellt werden. Außerdem sollte sich der Coach in Psychologie und Soziologie auskennen und natürlich methodisches Wissen mitbringen, beispielsweise in der Gesprächsführung. Mindestens genauso wichtig ist aber, dass die Chemie zwischen dem Karriere-Coach und seinem Klienten stimmt.

#### Wo liegen die Grenzen des Karriere-Coachings?

Ein Coach ist kein Ersatztherapeut. Abhängigkeiten oder psychische Störungen kann er nicht behandeln. Ein Coaching bezieht sich ausschließlich auf Probleme im Berufsleben. Es kann aber sein, dass sich das Coaching auch positiv auf das Privatleben auswirkt. Beispielsweise lernt die Führungskraft durch das Coaching vielleicht, nicht nur seinen Mitarbeitern, sondern auch seinem Ehepartner besser zuzuhören.

#### Wann ist ein Coaching für den Klienten erfolgreich?

Dann, wenn er das Gefühl hat, durch das Coaching mehr Möglichkeiten in seiner Lebensgestaltung zu haben als vorher. Meistens verändern sich die Ziele eines Coachings auch während des Prozesses. Ein Beispiel: Konnte der Klient seine Entlassung aus einem Unternehmen nicht verhindern, kann aber nun besser mit diesem Rückschlag umgehen, dann ist das definitiv ein Erfolg.

#### Gibt es spezielle Trends im Coaching?

Inhaltlich kaum. Hilfsformen wie Coaching übers Internet werden sich nicht durchsetzen. Vielmehr wächst der Druck auf die Branche, sich zu professionalisieren, denn viele große Firmen bauen sich derzeit eigene Coaching-Pools auf, um bei Bedarf auf den jeweiligen Spezialisten zugreifen zu können.