

Handelsblatt: „Coaching ist kein Seelenstrip-tease“ von Thomas Schulte (06/2012)

Herr Schulte, warum gibt es in Deutschland so viele Coaches?

Der Eindruck mag dadurch zustande kommen, dass sich relativ viele Trainer und Berater nunmehr einfach Coach nennen, ohne ihre ursprüngliche Dienstleistung angepasst zu haben. Wenn man aber nur das klassische Coaching betrachtet, hinkt Deutschland im internationalen Vergleich eher hinterher. Insbesondere in Anbetracht unserer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit haben wir relativ wenig klassische Coaches verglichen etwa mit den angelsächsischen Ländern, mit Skandinavien oder Benelux.

Was ist der Unterschied zwischen einem Coach, einem klassischen Berater und einem Trainer?

Coaching ist eine professionelle Partnerschaft zur Erreichung anspruchsvoller Ziele. Der Kunde wird begleitet, ähnlich wie der Athlet im Sport, um sein Potenzial auszuschöpfen und sein Ziel kreativ zu erreichen. Diese Definition ist trennscharf zu Training und Beratung. Denn der Trainer vermittelt Wissen und Knowhow und ob der Kunde mit diesem Wissen und Knowhow seine Ziele erreicht, ist nicht Sache des Trainers. Der Berater dagegen erstellt die Lösung (zum Beispiel eine Strategie oder Prozessverbesserung) für den Kunden. Der Berater nimmt dem Kunden das Problem quasi aus der Hand und erstellt die Lösung für ihn.

Was entgegnen Sie der Kritik, dass längst viel zu viel gecoacht wird?

Ich glaube, diese Kritik beruht auf der Allgegenwart von Coaching in den Medien. Man kann über Coaching sehr viel lesen und sehen und das suggeriert natürlich etwas. Gleichwohl kenne ich Konzerne, bei denen der Anteil der Führungskräfte, die im Jahr ein Coaching machen, nur zwischen 2% und 5% liegt. Auch bezahlen viele meiner Kunden ihr Coaching privat, weil ihr Unternehmen Coaching gar nicht unterstützt. Ich glaube daher, das Gegenteil ist wahr: es wird noch viel zu wenig gecoacht.

Wann sollte sich ein Unternehmen coachen lassen?

Nun, wann lässt sich ein Athlet coachen? Doch dann, wenn seine Ziele hochgesteckt sind und er nur über begrenzte Zeit dafür verfügt. Mit 30 oder 35 ist die Karriere des Athleten vorbei. Um diese Zeit gut zu nutzen, um seine Chancen zu erhöhen, macht man Coaching. Bei Unternehmen ist es genauso wie im Sport. Man hat wichtige Ziele, bei denen es darauf ankommt, dass alle Beteiligten an einem Strang ziehen. Vieles lässt sich eben nur gemeinsam sinnvoll und effizient bewerkstelligen. Beispielsweise bei Themen wie Burn-out, Frauenquote oder die Nachfolge in Familienunternehmen sind die notwendigen kulturellen Veränderungen nur über ein Coaching in angemessener Zeit erreichbar.

Nun ist die Spanne groß zwischen sehr guten und den schwarzen Schafen der Branche. Wie finden Unternehmen einen guten Vertreter, der wirklich weiterhilft?

Da ich mich sehr viel mit Coaching auseinandergesetzt habe, erkenne ich sehr schnell, wie gut ein Coach wirklich ist. Aber da potentielle Kunden in der Regel nicht über diese Erfahrung verfügen, empfehle ich, auf eine seriöse Zertifizierung, etwa die der International Coaching Federation zurückzugreifen. Hier wird ein Kompetenzmodell aus 11 Kernkompetenzen bei den Coaches in verschiedenen realen Coachings abgeprüft. Außerdem verlangt die ICF regelmäßige Weiterbildung und turnusmäßige Rezertifizierung. Diesen Standard hat sonst keine Zertifizierung in Deutschland. Die Alternative, im Bekanntenkreis sich zu erkundigen, wer mit wem gute Erfahrungen gemacht hat, ist riskanter, wenn der Bekannte eben nur aus seiner individuellen Erfahrung heraus den Coach beurteilt. Damit ist nicht gesagt, dass der Coach auch wirklich ein Profi ist, sondern nur, dass er dem Bekannten in dessen spezifischer Situation geholfen hat.

Was ist dran an dem Vorwurf, dass viele Coachings keinen nachhaltigen Effekt haben?

Wessen Schuld ist das?

Wenn etwas keinen nachhaltigen Effekt hat, war es kein Coaching. Coaching ist ja gerade eine Partnerschaft zur Zielerreichung. Wenn sich das Erreichte wenig später wieder in Luft auflöst, ist etwas schiefgelaufen. Vielleicht war es aber auch gar kein Coaching, sondern mehr ein individuelles Training oder eine individuelle Beratung. Dann sollte man sich nicht wundern, denn der Trainer und Berater haben, wie oben gesagt, andere Zielsetzungen. Eine internationale Studie der ICF aus dem Jahr 2006 unter Coachingkunden hat gezeigt, dass über 95% aller befragten Kunden ihr Coaching als erfolgreich bewerten. Nachhaltigkeit und Coaching sind untrennbar miteinander verbunden.

Wie sollte ein Coaching aufgebaut sein: Lieber ein langes Wochenende oder regelmäßige, stündliche Treffen?

Es ist unwahrscheinlich, dass man ein anspruchsvolles Ziel an einem einzigen Wochenende erreicht. Viel zielführender und im Sinne der Nachhaltigkeit ist es, Coaching berufsbegleitend durchzuführen und sich regelmäßig zu treffen. Die meisten Coachings dauern zwischen 3 und 9 Monaten, in denen man sich ein- bis zweimal pro Monat trifft für ca. 1,5 bis 2 Stunden.

Inwiefern muss ein Coach auch ein guter Psychologe sein?

Professionelles Coaching beruht auf drei Säulen: der Coachingkompetenz (Zuhören, Beziehungsaufbau, Fragen stellen, etc.), der fachlichen Kompetenz (z.B. Führung, Kommunikation, Projektmanagement) und der persönlichen Kompetenz (Selbstkenntnis, Selbstvertrauen, Selbstwirksamkeit, innere Balance, etc). Gute psychologische Kenntnisse sind insbesondere in der ersten Säule erforderlich, denn wie soll man z.B. gute Fragen stellen, wenn man Menschen nicht versteht. Aber dies sind bei weitem nicht die einzigen Kompetenzen des professionellen Coachings. Es gehört eben auch fachliches Können und Erfahrung dazu. Wenn ein Projektleiter sich coachen lässt, sollte der Coach auch Projektmanagementfähigkeiten haben. Sonst wird das Coaching schnell flach. Auch ist es wichtig, dass ein Coach sich selbst sehr gut kennt, mit sich im reinen ist, kontinuierlich an sich arbeitet und dabei seine Schwachpunkte akzeptiert hat.

Inwiefern kommen Sie nur dann weiter, wenn sich die Angestellten die Sie coachen, auch richtig öffnen?

Zu einer professionellen Partnerschaft gehören, wie das Wort impliziert, zwei Personen. Beide müssen sich einbringen, sonst ist es keine Partnerschaft. Allerdings ist Coaching kein Seelenstriptease und es bleibt dem Kunden überlassen, inwieweit er sich öffnen möchte. Das hängt auch von der Zielsetzung ab. Je persönlicher das Ziel, umso eher ist wohl eine Öffnung notwendig. Ohne Vertrauen gibt es kein Coaching. Wenn sich ein Mensch nicht öffnen mag, obwohl es die Zielsetzung des Coachings erfordert, gehört es zu einer der Kernkompetenzen eines Coaches, das notwendige Vertrauen aufzubauen.

Was machen Sie, wenn keine vertrauensvolle Ebene zustande kommt und sich der Gecoachte schlicht nicht öffnet?

Ich würde den Kunden fragen, wie er das Coaching empfindet. Ob es für ihn ausreichend nutzbringend ist. Ob es etwas gibt, was das Coaching noch besser für ihn machen könnte. Und natürlich – und auch das gilt es offen zu besprechen – ob er das Coaching lieber abrechnen möchte. Oft ist es aber so, dass für den Kunden ganz viel passiert, auch wenn er sich anscheinend aus Sicht des Coachs gar nicht öffnet. Entscheidend ist, ob der Kunde seinen Zielen näherkommt.