

SUCHEN LOHNT SICH
Nicht jeder Coach macht
Sie zum Überflieger.



Einding Mr. Right

COACHING Ein Betreuer an der Seite kann sich auf die Karriere beflügelnd auswirken, sofern man im Branchenschwung den Richtigen gefunden hat.

von **RUEDI ARNOLD**

Esoteriker, Abzocker, Narzissten – die Coaching-Szene ist ein Tummelfeld für Scharlatane. Die einen setzen auf Radi-onik, «eine Schnittstelle zwischen der Raum-Zeit-Struktur und dem Hyper-raum». Andere bemühen Farbenergien, Tarot oder Hypnose. Und alle verheissen das reine Glück, nicht nur die Esoteriker. «Unsere Möglichkeiten sind grenzenlos», verspricht ein Business Coach, «und Sie können diese Grenzenlosigkeit für sich schaffen.» In diesem Markt gibt es alles, nur eines nicht: eine geschützte Berufsbezeichnung. Jeder darf sich Coach nennen, viel zu viele tun es.

Immerhin versucht die Branche, den Wildwuchs einzudämmen. In der Schweiz listet der Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (BSO) mehrere Ausbildungen auf, deren Absolventen sich Supervisor oder Coach mit dem Zusatz BSO nennen dürfen, sofern sie auch dem Verband beitreten. Die International Coach Federation (ICF) und der European Mentoring and Coaching

Ein guter Coach akzeptiert, dass der Kunde mehr über dessen Berufsumfeld und sich selbst weiss als er.

Council (EMCC) haben beide Sektionen in der Schweiz. «Von Mitgliedern dieser Organisationen darf man annehmen, dass sie seriös arbeiten», sagt Professor Hansjörg Künzli vom Departement für Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Vor allem wissen sie, was Coaching überhaupt ist.

«Coaching ist ein Prozess, in dem der Coach seinen Klienten darin unterstützt, seine Leistung zu steigern, sich beruflich und persönlich zu entwickeln sowie ein erhöhtes Mass an Selbstreflexion und Wohlbefinden zu erreichen», erklärt Simone Kaufeld, Professorin an der Technischen Universität Braunschweig.

Unterstützung bei der Selbstreflexion

Coaching unterscheidet sich damit von Beratung, Training oder Mentoring. Beim Training geht es darum, ein bestimmtes Wissen zu vermitteln. Der Mentor kommt meist aus dem gleichen Unternehmen und gibt seine Erfahrung weiter. Der Berater schlägt Lösungen vor. Der Coach hingegen akzeptiert, «dass der Klient mehr über sich selber und seine Umgebung weiss als der Coach», wie Hansjörg ►

12 Tipps zum Erfolg

Die Suche nach dem richtigen Coach ist eine Herausforderung und braucht eine gewisse Zeit. Die zwölf wichtigsten Tipps.

1. Gehen Sie vermeintlichen Glücksbringern und Gurus aus dem Weg. Niemand kann in vier Wochen Ihre Persönlichkeit verändern, Sie zum Beispiel zu einem glücklichen Menschen machen. Misstrauen Sie allzu grossen Versprechen.

2. Ergreifen Sie die Flucht, wenn Sie den Coach nicht verstehen. Pseudo-philosophische Weisheiten ohne Bezug zu Ihrer Situation können Sie in Esoterikbüchern finden. Dafür sind Zeit und Geld zu schade.

3. Vergessen Sie Seminare und Workshops. Manche Coaches vermarkten nebenbei ihre eigenen Veranstaltungen. Wer das tut, verdient Ihr Vertrauen nicht.

4. Scheuen Sie Recherchen nicht. Coaching ist zu wichtig, um dem Ersten zu vertrauen. Beachten Sie Zertifizierungen von anerkannten Organisationen, zum Beispiel dem Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (BSO), der International Coach Federation (ICF), dem European Mentoring and Coaching Council (EMCC). Auf deren Websites finden Sie die Mitglieder in Ihrer Region.

5. Achten Sie auf die Qualifikation des Coachs. Seine Ausbildung soll mindestens zwölf Monate gedauert haben. Von Vorteil ist, wenn er von Ihrem Fach etwas versteht und mit einer Organisation wie der Ihren vertraut ist (internationaler Konzern, Grossbetrieb, Non-Profit-Organisation).

6. Misstrauen Sie den Verfechtern einer einzigen Methode. Die besten

Coaches sind in der Lage, verschiedene Perspektiven einzunehmen und unterschiedliche Methoden anzuwenden. Wer beispielsweise einzig und allein auf Neuro-Linguistisches Programmieren (NLP) setzt, eine wissenschaftlich umstrittene Methode, verdient kaum Ihr Vertrauen.

7. Verlangen Sie Transparenz. Bitten Sie den Coach, einen beispielhaften Prozess zu schildern und Ihnen darzulegen, wie und mit welchen Methoden er arbeitet.

8. Legen Sie eine obere Grenze fest. Von Beginn weg sollten Sie festlegen, wie viele Stunden das Coaching in einer ersten Phase dauern soll. Nach zehn Sitzungen sollte eine Wirkung erkennbar sein.

9. Hüten Sie sich vor Besserwissern. Ein seriöser Coach hilft Ihnen, Ihre Stärken zu finden und zu nutzen. Er ist kein Lieferant von Ratschlägen.

10. Achten Sie darauf, dass Sie mit dem Coach im ersten Gespräch auf Augenhöhe reden können. Er soll Ihnen intellektuell gewachsen sein.

11. Verlangen Sie Referenzen. Der Coach soll schon in ähnlichen Situationen tätig gewesen sein und nachweisen können, dass er erfolgreich war.

12. Bestehen Sie darauf, dass ein klares Ziel vereinbart wird. Einfach miteinander reden genügt nicht. Einigen Sie sich mit dem Coach darauf, was sich nach beispielsweise zehn oder zwanzig Sitzungen geändert haben muss. Coaching ist kein jahrelanger Prozess.

► Künzli sagt. «Dieser unterstützt ihn lediglich dabei, seine eigenen Ressourcen und Stärken zu sehen.»

Das hindert manche Coaches nicht daran, sich als Psychotherapeut aufzuspielen. Stephanie Aeberli hat an der ZHAW eine Arbeit über «Risiken und Nebenwirkungen von Coaching» geschrieben und dafür Supervisorinnen und Supervisoren befragt. Eine von ihnen ärgerte sich: «Es ist verheerend, wenn einer halbwegs Bescheid weiss und dann anfängt zu psychologisieren.» Eine andere beklagte sich über jene Coaches, die beteuern, Veränderung brauche Zeit, das dauere noch einmal zehn Stunden. «Sie machen aus dem Coaching eine Geldmaschine. Nichts verändert oder verbessert sich, aber sie haben einen permanenten Auftrag.»

Es lohnt sich deshalb, Coaches sorgfältig auszuwählen. «Neben einer fundierten Ausbildung legen wir Wert dar-

Coaching muss den Rückhalt bei der Personalabteilung haben – und beim Linienvorgesetzten.

auf, dass sie die Herausforderungen in einem international tätigen Grossunternehmen kennen und wissen, wie unser Business funktioniert», sagt Jan Schlüter, Leiter Leadership Effectiveness beim Rückversicherungskonzern Swiss Re. «Nur dann können sie auf Augenhöhe mit den Coachees sprechen.» Neben der Ausbildung und Erfahrung sind gute Referenzen von anderen Unternehmen ein wichtiges Kriterium. Und schliesslich wird jede Bewerberin, jeder Bewerber zu einem Interview eingeladen, gefolgt von einem kurzen Assessment mit einer Coaching-Situation.

Schwimmhilfe für Führungskräfte

Doch die Führungskräfte der Swiss Re erhalten nur dann ein Coaching, wenn sie tatsächlich Unterstützung brauchen und Coaching unter allen anderen möglichen Massnahmen die richtige ist. «Das ist etwa der Fall, wenn eine Führungskraft

60 bis 100 Mitarbeitende durch einen Change Process mit Umstrukturierungen führen muss», erklärt Jan Schlüter. «Den Nachwuchskräften hilft ein Coaching, ihre Stärken und Schwächen besser zu kennen und sich auf die Führungsfunktionen vorzubereiten.»

Bei der Fluggesellschaft Swiss melden sich Führungskräfte zum Teil selber, weil sie Unterstützung suchen, zum Teil zeigt sich der Bedarf nach Coaching, wenn sie mit ihren Vorgesetzten oder den Personalfachleuten über ihre Leistungs- und Potenzialbeurteilung sprechen. Reto Schmid, Head Human Resources, hat schon selber ein Coaching in Anspruch genommen. «In einer komplexen Verhandlungssituation hat mir diese Massnahme sehr geholfen», sagt er. Coaching soll Rückhalt nicht allein in der Human-Resources-Abteilung haben, sondern auch bei hochgestellten Linienvorgesetzten.

«Es geht darum, mittels Coaching an den individuellen Entwicklungsfeldern oder an Stärken einer Führungskraft zu arbeiten», präzisiert Schmid. Das Beispiel Roger Federer zeigt, dass jeder Gute noch besser werden kann, wenn er einen Coach hat. «Coaching ist eine sehr effektive Entwicklungsmassnahme», ist Schmid überzeugt. «Führen lernt man primär dadurch, dass man es macht, also *learning by doing*. Bei uns werden Führungskräfte deshalb oft ins kalte Wasser geworfen. Da ist es doch richtig, ihnen rechtzeitig eine Schwimmhilfe zuzuwerfen.»

Die Führungskräfte der Zürcher Kantonalbank (ZKB) wissen, «dass sie bei Bedarf ein Coaching nachfragen und in Anspruch nehmen können», sagt Peter Kobler, Leiter Personalentwicklung. Die Bank verfügt über einen Pool an Coaches, die für Einzelberatungen von Managern ausgewählt wurden. Die Führungskräfte können aus diesem Pool jemanden auswählen, der oder die für ihre Anliegen und Probleme geeignet erscheint.

86

Prozent der weltweit befragten Firmen bestätigten in einer Studie, dass sich die Investition ins Coaching gelohnt habe.

Bevor es so weit ist, bestimmen Unternehmen, was mit dem Coaching erreicht werden soll. «Wir legen Wert darauf, dass der Prozess des Coachings transparent und nachvollziehbar ist», sagt Jan Schlüter von Swiss Re. «Im Vertrag mit dem Coach legen wir das Ziel, die Frequenz der Sitzungen und die Kosten fest.»

Dazu kommt das Feedback des Coachees. «Das ist für uns sehr wichtig», sagt Reto Schmid. «Wir wollen ja nicht, dass sich nach einem halben Jahr herausstellt: Es war nett, hat aber eigentlich nichts gebracht. Deshalb evaluieren wir zusammen mit dem Coachee den Erfolg der Massnahmen.»

Sichtbare Wirkung

Schliesslich kostet Coaching ziemlich viel Geld, abgesehen von der Zeit, die Personalentwicklung und Coachees investieren. Für ihre Studie zum schweizerischen Coachingmarkt befragten Christine Seiger und Hansjörg Künzli von der ZHAW vor fünf Jahren insgesamt 240 Coaches. Im Durchschnitt betreute jeder Anbieter zehn Einzelcoaching-Prozesse mit sieben Sitzungen. Eine Stunde kostete rund 185 Franken. Heute dürften die Honorare, besonders für die erfahrenen Business Coaches mit renommierten Unternehmen als Kunden, deutlich höher liegen. Der Wert der Dienstleistung scheint den Preis zu rechtfertigen.

Nach einer Studie von PricewaterhouseCoopers aus dem Jahr 2012 bestätigen 86 Prozent der weltweit befragten Unternehmen, die Investition in Coaching habe sich gelohnt, 96 Prozent würden die Erfahrung wiederholen. Ein Coaching-Prozess dauert nach der Erfahrung von 70 Prozent der Befragten vier bis zwölf Monate. Das bestätigt die Ansicht Jan Schlüters von Swiss Re: «Nach zehn Sitzungen muss eine Wirkung sichtbar sein.» ■