

14. Mai 2001, 00:00 Uhr
Von Annemarie Schneider

Mit dem Coach aus der Krise

Immer mehr Führungskräfte holen sich Anregungen und Hilfe bei professionellen Beratern. Topmanager, Spitzenpolitiker und Profisportler haben ihn. Von Ron Sommer, dem Telekom-Chef, weiß man es, von Kanzler Schröder und Michael Schumacher auch: sie bedienen sich eines Helfers im Hintergrund. Mehr als 80 Prozent der Großunternehmen im Lande engagieren heute Coaches, die ihre Führungskräfte unterstützen und beraten. Vor zehn Jahren waren es erst knapp 20 Prozent.

Und die Nachfrage steigt. Denn nicht nur die Führungsspitze holt sich Rat, der Wunsch nach Hilfe aus Krisen und Orientierungslosigkeit ist weit verbreitet. Beispiel Johannes Schäfer, Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens in der Automobilbranche. Sein beruflicher Werdegang ist eine Bilderbuchkarriere. Doch der 48-Jährige fühlt sich einfach nicht mehr wohl in seiner Haut. Die Arbeit wächst ihm über den Kopf, was seiner Meinung nach auch mit seiner körperlichen Verfassung zusammenhängt. Vor eineinhalb Jahren war Schäfer (Name geändert) noch sportlich und schlank. Heute hat er 15 Kilo mehr auf den Rippen. Das Treppensteigen bringt ihn außer Puste, weshalb die letzte Besprechung beim Kunden sich erst einmal nur schlecht hat fortsetzen lassen.

"Mir ist klar geworden, ich brauche Unterstützung", sagt er und wendete sich an einen Coach. Gemeinsam haben sie nach Lösungen für die Probleme gesucht. Dabei hat der Coach die selbstreflexiven Kräfte des Geschäftsführers gestärkt. "Ich habe meine Handlungsweisen geändert und bin mittlerweile wieder auf dem Weg zu neuer Form", erzählt Schäfer.

Führungskräfte bewegen vor allem zwei Gründe, sich einen Coach zu nehmen: Entweder haben sie ein Entwicklungsziel vor Augen oder ein Problem. Bernhard Juchniewicz von der European Coaching Association e.V. (ECA) unterstreicht: "Meist wenden sich Manager und auch immer mehr Nachwuchskräfte an einen Coach, wenn sie schon in einer schwierigen Lage sind. Coaching sollte aber prophylaktisch betrieben werden." Die gemeinnützige Vereinigung hat seit einigen Jahren in ihren Richtlinien festgelegt, wann ein Coach der richtige Ansprechpartner ist. "Das können zum Beispiel Burn-out-Probleme, persönliche Überforderung, Mobbing oder das so genannte Lobbing sein. Hier wird versucht, jemanden einfach auszurangieren", so Juchniewicz.

"Mangelnde Erfahrung, der Wunsch nach einem Sparringspartner und Erfolg stehen bei den Entwicklungszielen oben an", sagt Beraterin Dorothee Echter, die in ihren Qualitätskriterien "Executive Quality Coaching" (ECQ) die Themen umrissen hat. Das zielorientierte Coaching beruht nach Meinung des Volkswagen-Personalvorstands Peter Hartz grundsätzlich auf der Überzeugung: "Jeder Gute kann noch besser werden."

In großen Unternehmen ist Coaching schon lange Teil der Unternehmensstrategie. So kann bei Volkswagen jede Führungskraft auf einen Trainerpool zugreifen. "Dementsprechend muss ein guter Coach leistungs- und zielorientiert denken und arbeiten. Coaching ist keine Therapie", betont Christine Kaul, Leiterin der Volkswagen Coaching GmbH.

Vor allem bei akuten Konflikten mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern wird der Ruf nach einem Coach laut. Dem stimmt Klaus Pfeiffer, der Personalentwickler der Carl-Zeiss-Werke in Oberkochen, zu. Ein Mitarbeiter des Werks ist tagein, tagaus mit grimmiger Miene durch die Gänge des Verwaltungsgebäudes gelaufen. Sein Verhalten hat für die Kollegen permanente Kampfbereitschaft signalisiert. Die Widerstände von Seiten der Belegschaft sind gewachsen. Aber wie soll die Situation dem Mitarbeiter bewusst gemacht werden? Pfeiffer nimmt einen Coach zur Hilfe. Der Mitarbeiter hat im Laufe des Gesprächs eingesehen, dass

sich an seinem Verhalten etwas ändern muss. "Die Situation und der Umgang mit den Kollegen hat sich daraufhin grundlegend gewandelt", berichtet der Personalentwickler. Nicht nur einzelne Mitarbeiter, sondern auch Teams können einen Coach für gewisse Fälle brauchen. Gestörte Kommunikation, mangelnde Kooperation oder fehlendes Teamverständnis sind Anlässe für ein Coaching - nicht nur durch Externe. Auch der direkte Vorgesetzte kann das übernehmen: Der Chef wird zum Coach. "In einigen Unternehmen haben sich Führungskräfte schon zum Coach der Mitarbeiter ausbilden lassen", so der ECA-Vorstand. Denn neue Organisationsformen mit flachen Hierarchien lassen alte Führungsstile oft nicht mehr greifen.

Was einen guten Coach auszeichnet

Wer einen persönlichen Berater für berufliche Fragen sucht, sollte bei der Coach-Auswahl auf folgende Kriterien achten.

1. Stimmt die Chemie zwischen Ihnen und dem Coach?

Wenn sich nicht von Anfang an das Gefühl einstellt, dass Vertrauen aufgebaut werden kann, ist der Coaching-Prozess zum Scheitern verurteilt.

2. Arbeitet Ihr Coach ziel- und ressourcenorientiert?

Ein guter Coach bestimmt mit Ihnen im Vorgespräch klare Ziele für den Beratungsprozess. Er hilft Ihnen sozusagen auf die Spur.

3. Verfügt der Coach über Know-how in Ihrem Fach?

Ein Berater muss sich schließlich in Ihre Welt einfinden können. Je stärker, desto besser.

4. Kann Ihr Coach mehrjährige Berufserfahrung nachweisen?

Nur ein Berater, der Einblicke in die Berufswelt gewonnen hat, kann Ihnen bei der Lösung konkreter Probleme im beruflichen Alltag zur Seite stehen.

5. Hat Ihr Coach Methodenkompetenz?

Er sollte nicht nur Rollenspiele, Sprachanalyse oder den Einsatz von Video kennen, sondern auch eine Beraterausbildung und therapeutisches Wissen besitzen.

Hier gibt's Informationen

Bei der Suche nach dem passenden Coach tauchen Fragen auf, die im Vorfeld geklärt werden sollten. Folgende Organisationen können helfen:

ECA (European Coaching Association e.V.)

Ansprechpartner: Dr. Bernhard Juchniewicz

Kreuzstraße 24

40210 Düsseldorf

Tel. 0211/32 31 06)

E-Mail: eca@pro-genius.de

"Executive Coaching Quality (ECQ)" Kompetenzzentrum

Ansprechpartnerin: Dorothee Echter

Vohburger Straße 8

80687 München

Tel. 089/54 66 21 00

E-Mail: DorotheeEchter@t-online.de

VW-Coaching GmbH / Coaching for Excellence

Ansprechpartnerin: Dr. Christine Kaul

38436 Wolfsburg

Tel. 05361/92 07 60