

Coaching macht den Champion

Autor: Rolf N. Segginger, SEGGINGER MANAGEMENT CONSULTANTS

Immer mehr Führungskräfte lassen sich bei Einzelcoachings persönlich, unter Berücksichtigung ihrer individuellen Situation, beraten. Besonders Unternehmer, Führungskräfte, Bereichsleiter, Marketing- und Verkaufsverantwortliche profitieren von der schnellen und diskreten Unterstützung durch den Coach. Mit dem Vorurteil, dass Coaching einer Therapie gleich käme, wird endgültig aufgeräumt.

Coaching hat Hochkonjunktur. Rund 80 Prozent aller Firmen, ergab kürzlich eine repräsentative Umfrage einer namhaften, multinationalen Unternehmensberatung, setzen Coachings als gezielte psychologische Beratung ihrer Führungskräfte ein. Und auch die Delphistudie »Future Values« für innovative Marktforschung (GIM) hat im vergangenen Jahr bestätigt, dass der Beratungsbedarf drastisch steigt. Kennzeichnend für die wachsende Nachfrage ist der Bedarf an konkreter Hilfestellung für klar definierte Krisen oder Problemlagen, heisst es in der Zukunftsstudie. Im Kontrast zum Psychoboom der späten 70er Jahre sei jedoch der Wunsch nach Selbstoptimierung und nicht etwa Selbstzweifel Motor für die Beschäftigung mit sich selbst.

Vor allem in der immer komplexeren und anspruchsvolleren Arbeitswelt nimmt der Bedarf nach persönlicher Unterstützung zu. »Ich beobachte schon seit einiger Zeit eine verstärkte Nachfrage im Bereich Coaching von Führungskräften. Auch stellte ich fest, dass Vorurteile im Hinblick auf Coaching deutlich abnehmen. »Die Leute erkennen, dass die Zuhilfenahme eines Coachs kein Eingestehen von Schwäche, sondern im Gegenteil die Demonstration von Stärke ist. Coachees (sind die Kunden des Coachs) haben oft eine besonders hohe Reputation im Unternehmen, weil sie sich offen zeigen und proaktiv nach Lösungen für die anstehenden Probleme in ihrem Verantwortungsbereich suchen.

Doch noch nicht überall hat sich bisher herumgesprochen, dass externe Beratung keiner Bankrotterklärung gleichkommt. Es gibt immer wieder auch Führungskräfte, die sich lieber auf private Kosten coachen lassen, als sich diesbezüglich im Unternehmen zu offenbaren. Sie fürchten einen Karriereknick, wenn Vorgesetzte, Kollegen oder gar Mitarbeiter über den Beratungsbedarf Bescheid wissen. Diskretion, zum Beispiel auch im Briefverkehr mit dem Unternehmen, ist deshalb unabdingbar.

Unterstützung annehmen erwünscht

Vor allem in grösseren Firmen ist Coaching aber längst Teil der Unternehmensstrategie geworden. Durch externe Unterstützung sollen Führungskräfte befähigt werden, langfristig erfolgreich zu sein und den Anforderungen ihres Jobs gesundheitlich wie mental standzuhalten.

Anstoss für den wachsenden Beratungsbedarf gibt vor allem die steigende Aufgabenkomplexität in Führungspositionen. Auch für Marketing- und Verkaufsleiter hat sich das Spektrum der anfallenden Aufgaben und Verantwortlichkeiten in den vergangenen Jahren dramatisch verändert. Führungskräfte im Marketing- und Verkauf müssen natürlich nach wie vor führen, aber ihre Mannschaft besteht immer häufiger aus virtuellen Teams, die sie ohne regelmässigen Vier-Augen-Kontakt koordinieren, kontrollieren und auch selbst als Coach betreuen müssen. Das bedarf einer völlig neuen Führungskultur. Hinzu kommen unzählige Projektaufgaben, die es zu leiten gilt. Vor allem im Verkauf lässt sich der Nutzen entsprechender Beratungsdienstleistungen besonders leicht nachweisen. Steigen Motivation und Leistungsenergie des Verkaufsleiters als Folge eines Beratungsprozesses, wird sich das auch an den Verkaufsergebnissen ablesen lassen. Eine hoch motivierte und optimistische Führungskraft kann immer mehr bewegen als ein Chef, der sich auf Probleme statt auf Lösungen konzentriert.

Orientieren an konkreten Zielen

Beim Führungskräfte-Coaching gibt es klassischerweise zwei alternative Ausgangspunkte. Entweder die Kunden haben ein einzelnes Entwicklungsziel oder Problem, das sie sich einmal ganz entspannt und losgelöst vom sonstigen Alltag anschauen und vornehmen wollen. Oder – und das ist meiner Erfahrung nach der häufigere Fall – sie befinden sich in einer besonders schwierigen Situation oder gar Krise. Sie empfinden dann ganz deutlich den Druck, etwas „ausser der Reihe“ zu unternehmen, um dieses Problem zu lösen. Das können zum Beispiel die Bewältigung von Umstrukturierungsprozessen und Fusionen sein, persönliche Burn-out-Probleme oder auch akute Konflikte mit Mitarbeitern, Kollegen oder Vorgesetzten.

Gemeint ist bei den Situationen die klare Zielorientierung und der konkrete Rahmen, den es für den Coachingprozess abzustecken gilt. Anders als ein Therapeut arbeitet der Coach ausschliesslich lösungsorientiert (siehe auch Rahmen weiter unten/hinten). Die Frage „Was will der Coachee und wie kann er es erreichen?“ steht immer im Vordergrund. Dass es dabei um die Verwirklichung der Ziele des Coachees und nicht des Unternehmens geht, muss auch dann gewährleistet sein, wenn die Initiative vom Vorgesetzten des Coachees ausgeht. Coaching funktioniert nur auf freiwilliger Basis und im eigenen Interesse.

Trotz der beruflichen Ausrichtung der Beratungsinhalte wäre es falsch, anzunehmen, dass Sachprobleme im Coaching dominieren. »Beziehungsprobleme zwischen Führungskraft und Mitarbeitern, aber auch zwischen den Mitarbeitern des Coachees, überlagern meist die angesprochenen Sachprobleme. Oft liegt das Problem nicht in der gewählten Strategie, sondern beispielsweise darin, die Mitarbeiter zum Mitmachen zu animieren. Hier stellt sich dann die konkrete Frage, an welcher Stelle angesetzt werden muss, um der Strategie doch noch zum Erfolg zu verhelfen.

Individuelle Hilfe nach Bedarf

Die Vorteile des Coachings im Vergleich zu klassischen Trainingsmassnahmen sind vielfältig. Schnelligkeit, Diskretion und Individualität sind Aspekte, die vor allem für Führungskräfte entscheidend sind. Je höher die Position, desto dünner die Luft und spärlicher die Alternativen, Unterstützung von aussen zu erhalten. Die Spielvarianten des Coachings reichen dabei vom einmaligen Gesprächstermin bis hin zur mehrjährigen Betreuung, je nach Anlass und Wunsch des Coachees.

Ein Muss ist grundsätzlich ein ausgiebiges Vorgespräch, bei dem sich Coach und Coachee persönlich kennen lernen und Ziele für den Beratungsprozess abklären. Für beide Seiten ist wichtig, dass die Chemie stimmt und eine Vertrauensbasis für die weitere Zusammenarbeit besteht, die Bedeutung dieses ersten Kontakts. Ausserdem muss abgescannt werden, wie hoch die Chance ist, das gesteckte Beratungsziel auch zu erreichen. Es ist wichtig, das zentrale Anliegen in den Vertrag aufzunehmen, um bei der Erfolgskontrolle klare Kriterien an der Hand zu haben.

Intensive Mitarbeit notwendig

Unabhängig vom jeweiligen Anliegen lassen sich generelle Ziele für das Coaching festmachen: Die Gewinnung neuer Handlungsoptionen, eine sichtbare Veränderung des Verhaltens nach aussen sowie eine innerliche Umdeutung von Problemen und Situationen sollten unterm Strich schon herauskommen. Manchmal reicht es bereits, eine Entscheidung bewusster und sicherer treffen zu können als vorher oder sich über eigene Schwächen und Stärken im Klaren zu sein – Hauptsache Ergebnis und Zielsetzung stimmen am Ende überein.

In Dialogform machen sich die Coachingpartner dann in einem oder mehreren Folgeterminen an die Arbeit. Dabei begleitet und inspiriert der Coach seinen Schützling auf dem Weg zur Lösung. Es wäre jedoch falsch, vor überhöhten Erwartungen, vom Coach die Antworten auf alle Fragen zu erhoffen. Die Leistung des Coachs besteht vielmehr darin, alternative Optionen für das Denken und Handeln des Coachees aufzudecken. Spezielle Fragetechniken sowie Rollenwechselübungen ermöglichen dabei gänzlich neue Perspektiven. Letztendlich ist aber der Coachee Experte für seine eigene Situation und er muss selbst entscheiden, welchen Weg er zukünftig gehen möchte. Enden sollte ein Coachingtermin immer mit einem Massnahmenkatalog, der den Transfer des Erarbeiteten in die Praxis unterstützt. Je nach Wunsch des Kunden kann der Prozess damit enden oder in eine Umsetzungsphase übergehen. Einige Coachs bieten ihren Kunden während der Zeit bis zum nächsten Treffen bei Bedarf telefonische Unterstützung an, um bei der Bewältigung kleinerer Stolpersteine behilflich zu sein, was ich nur befürworten kann.

Abgerechnet wird schliesslich nach Tages- beziehungsweise Stundensätzen und auch schon einmal über Pauschalverträge, wenn es sich um langfristig angelegte Beratungsvereinbarungen handelt. Die Preise variieren dabei genauso stark wie die in Anspruch genommenen Leistungen.

Coaching versus Therapie

Wenngleich die Grenzen zwischen Coaching und Therapie fliegend sein können, lassen sich deutlich abgrenzbare Ausgangspunkte unterscheiden:

Coaching

- Verfolgung beruflicher Ziele
- Lösungsorientierung
- klar definierte Beratungsziele
- Wunsch nach Selbstoptimierung
- fokussierter Ansatz

Therapie

- persönliche Themen und Defizite
- Problemorientierung
- offenes Beratungsthema
- Wunsch nach Bewältigung von Selbstzweifeln
- ganzheitlicher Ansatz

Merkmale eines guten Coachs

Worauf sollten Sie achten, wenn Sie einen persönlichen Berater für berufliche Fragen suchen? Fünf Kriterien geben wichtige Hinweise für die Richtigkeit Ihrer Entscheidung:

- Stimmt die Chemie zwischen Ihnen und dem Coach? Ohne eine solide Vertrauensbasis kann es keinen Coachingserfolg geben.
- Verfügt der Coach über für Sie relevantes fachspezifisches Know-how? Je besser sich Ihr Berater in Ihre Welt einfühlen kann, desto besser.
- Kann der Coach mehrjährige Berufserfahrung auf Managementebene nachweisen? Wichtig sind nicht nur Erfahrungen als Manager und Coach, sondern auch Einblicke in die Berufswelt schlechthin. Wie sonst soll Ihr Berater die konkreten Probleme aus Ihrem beruflichen Alltag verstehen?
- Verfügt der Coach über beraterische Handwerkszeug? Eine solides Beraterfundament und therapeutische Kenntnisse sind unabdingbar.
- Wie zielorientiert ist der Coach? Beim wichtigen Vorgespräch sollten klare Ziele für den späteren Beratungsprozess abgestimmt werden. Geschieht dies nicht, artet das Coaching schnell in end- und ergebnislose „Plauderrunden“ aus.

So finden Sie den Weg zum passenden Coach

Viele Führungskräfte sind verunsichert, wenn sie auf die Suche nach einem geeigneten Coach gehen. Denn kaum ein eine Führungskraft weiss, was einen guten Coach ausmacht. Seginger beschreibt, auf welche Qualitäten Sie achten sollten.

Immer dann, wenn sich jemand schon in der Sackgasse befindet, ist es eigentlich fast schon zu spät. Coaching sollte ein Kompass für den Weg sein.

Der Coach muss Stärken fördern

Sind Führungskräfte erst einmal in einer schwierigen Situation, ist das Kind eigentlich schon in den Brunnen gefallen. Coaching sollte prophylaktisch betrieben werden. Es soll ja primär die vorhandenen Ressourcen stärken. Gleichzeitig muss der Prozess messbar gemacht werden. Professionelle Unterstützung erfährt die Führungskraft in einem Treffen nämlich dann, wenn der Coach mit entsprechenden Fragen hilft, die Ziele selbst und aktiv zu formulieren. Er hilft der Führungskraft sozusagen auf die Spur.

Der Coach muss ein gleichberechtigter Partner sein

Die positiven Veränderungen müssen für den Coach-Nehmer von Anfang an spürbar sein und nach jeder Sitzung bilanziert werden können. Dies ist allerdings nur möglich, wenn der Helfer sich nicht in den Vordergrund drängt. Der Coach ist kein König oder Zauberer. Es muss ein partnerschaftliches Verhältnis da sein, verbunden mit einer gewissen Distanz. Und er sollte vor allen Dingen finanziell unabhängig sein, damit er auch unangenehme Dinge zur Sprache bringen kann.

Termine absagen können

Termine mit dem Coach müssen von Treffen zu Treffen neu vereinbart werden können. Die Führungskraft muss die Möglichkeit haben, das Coaching jederzeit abbrechen zu können. Wir haben Richtlinien festgelegt, dass jeder Termin plus Zielsetzung des nächsten Gesprächs neu vereinbart werden muss. Die Führungskraft muss weiterhin in der Lage sein, bis zu drei Tagen vor dem nächsten Termin umdisponieren zu können. Das zeigt gleichzeitig die unternehmerische Persönlichkeit des Coachs und seine finanzielle Unabhängigkeit. Das erste Telefonat oder Gespräch sollte kostenlos sein.

Ein guter Coach bildet sich weiter

Ein Coach, der den nötigen Abstand zu seinen Kunden nicht verlieren will, bildet sich zudem ständig fort. Vor allem die Supervision, ist sehr fruchtbar. Denn durch die Gespräche mit Kollegen bekommt der Coach die Distanz, die er braucht, um gegenüber der Führungskraft geistig und mental unabhängig zu bleiben. Damit sich Unternehmer und Führungskräfte auf einen gleichberechtigten Partner einstellen können, sollten Vorabinformationen eingeholt werden. Ein guter Coach ist auskunftsfreudig. Er zwingt sein Gegenüber nicht in ein Korsett und sollte kein Anhänger von Ideologien und Utopien sein. Dann hat er auch keine Probleme, seine Einstellung kundzutun.

Die Chemie muss stimmen

Ein guter Coach ist Sparringpartner, der sich auf der gleichen Ebene befindet. Doch alle Informationen über den Coach bringen nichts, wenn sich nicht von Anfang an das Gefühl einstellt, dass Vertrauen aufgebaut werden kann. Echter: Die Chemie muss einfach stimmen, sonst ist der ganze Prozess zum Scheitern verurteilt.

Was einen guten Coach ausmacht

Um einen geeigneten Coach zu finden, bedarf es eines grundsätzlichen Vertrauens. Folgende Fragen sollten Sie jedoch nach einem ersten Gespräch bejahen können, damit der jeweilige Coach überhaupt in Frage kommt:

- Arbeitet er ziel- und ressourcenorientiert?
- Ist er daran interessiert, Ihre Handlungsfähigkeit und Stärken zu optimieren?
- Macht er den Coachingprozess anschaulich messbar?
- Hilft er Ihnen, Fragen aktiv zu formulieren?
- Nimmt sich Ihr Coach im Gespräch zurück?
- Strebt er ein partnerschaftliches Verhältnis an und hält dabei die notwendige Distanz?
- Spricht Ihr Coach auch unangenehme Dinge an?
- Ist er von Ihrem Auftrag finanziell unabhängig?
- Können Sie den Prozess jederzeit abbrechen?
- War das erste Gespräch kostenlos?
- Will der Coach mit Ihnen jedes Treffen neu vereinbaren?
- Können Sie Termine auch noch drei Tage vor der vereinbarten Sitzung absagen, ohne dass Kosten entstehen?
- Bildet sich Ihr Coach ständig weiter?
- Sind Sie über den beruflichen Werdegang des Coachs informiert?
- Kennen Sie die Lebenseinstellung des Coachs?

Das Zitat: „**Die Führungskräfte erkennen, dass die Zuhilfenahme eines Coachs kein Eingestehen von Schwäche, sondern im Gegenteil die Demonstration von Stärke ist**“.

Autor: Rolf N. Segginger, Betriebsökonom dipl. oek. FH, ist Inhaber der Unternehmensberatung
SEGGINGER MANAGEMENT CONSULTANTS, Kirchbodenstrasse 63, CH-8800 Thalwil.
Telefon: 01 722 18 56, Fax: 01 722 18 57.

Online: info@segginger.ch / www.segginger.ch

SEGGINGER MANAGEMENT CONSULTANTS ist auf die speziellen Bedürfnisse und Anforderungen von KMUs ausgerichtet. Wir bieten unseren Klienten fundierte betriebswirtschaftliche Unterstützung von der Ideenentwicklung bis hin zur Überprüfung durchgeführter Massnahmen im Rahmen des entsprechenden Massnahmen-Mix.

Wertanalysen, Strategieentwicklung und -umsetzung, Coaching, Corporate Communications und Public Relations, das Management unternehmerischer Projekte sowie die Übernahme von Management-Support auf Zeit sind unsere Hauptleistungen. Besonderes Gewicht legen wir auf den intensiven Kontakt und persönlichen Dialog aller an einem Projekt Beteiligten. Management-Consulting ist für uns people's business.

Die Hobbys von Rolf N. Segginger sind: Lesen, Malen, Kunst, Outdoor-Aktivitäten und der Zürichsee.

Rolf. N. Segginger, 9. August 2001