

Studie: Wie erfolgreiche Coaches arbeiten

HINTERGRUND. Was passiert eigentlich beim Coaching? Wie erreichen Top-Executive-Coaches ihre Ergebnisse? Gehen sie nach einer bestimmten Systematik vor? Bei ihrer internationalen Best-Practice-Studie fanden Sabine Dembkowski und Fiona Eldridge heraus, dass gute Coaches oftmals unbewusst einem siebenstufigen Prozess folgen und entwickelten daraus ein »Achieve Coaching Model«.

»Die meisten der von uns beobachteten Coaches wissen nicht so genau, was sie tun«, fasst Sabine Dembkowski, Gründerin und Direktorin von The Coaching Centre, London und Köln, das Ergebnis ihrer Studie zusammen. »Dabei verfolgen sie alle einen relativ systematischen Prozess.«

35 Coaches in USA, Großbritannien und Deutschland hat sie gemeinsam mit ihrer britischen Kollegin Fiona Eldridge, Direktorin von The Communication and Coaching Centre in London, bei der Arbeit beobachtet und interviewt, wobei ihnen in Deutschland allerdings die Türen verschlossen blieben. Denn während die Amerikaner und Engländer keine Probleme mit der Beobachtung bei der Coachingsitzung hatten, ließen sich die Deutschen nicht in die Karten schauen.

Teilnehmende Beobachtung

Ausgewählt wurden nur Coaches, die seit mindestens fünf Jahren für namhafte Unternehmen arbeiten und Topmanager beraten. Bei ihrer qualitativen Studie haben die beiden Expertinnen Coachingsitzungen live und auf Video analysiert, Tiefeninterviews mit Coaches und ihren Klienten durchgeführt und die Materialien führender Coachingverbände analysiert. Dabei sind sie vor allem folgenden Fragen nachgegangen:

- Wie erzielen Top Executive Coaches ihre Ergebnisse?
- Welche Prozesse wenden sie an, um ihre Ergebnisse zu erzielen?
- Was unterscheidet sie von weniger erfolgreichen Kollegen?



Was Coaching von einem Gespräch mit einem väterlichen Freund unterscheidet ist der strukturierte, zielgerichtete Ablauf.

Zunächst fanden die beiden heraus, dass es in den USA viele unterschiedliche Herangehensweisen beim Coaching gibt, während in Großbritannien das GROW-Modell von John Whitmore dominiert. GROW steht dabei für Goal, Reality, Opportunity und What next? »Das Modell gilt als das bekannteste in Großbritannien und wird auch in zahlreichen Ausbildungen benutzt«, erklärt Sabine Dembkowski. Dabei wird zunächst ein möglichst konkretes Ziel festgelegt. Im nächsten Schritt wird die momentane Situation analysiert. Stellt sich diese dabei anders dar als bei der Zieldefinition angenommen, wird das Ziel angepasst.

Was taugt das GROW-Modell?

Dann werden Optionen und alternative Handlungsstrategien gesucht, wobei der Coach stets neutral sein und nicht in den direktiven Beratungsstil verfallen sollte. Und schließlich geht es darum, die für den Klienten »richtige« Lösung zu finden und konkrete Aktionen und Handlungen festzulegen. Doch das GROW-Modell ist offenbar nicht optimal.

So zeigte die Best-Practice-Studie, dass die Coaches, die herausragende Ergebnisse erzielen, anders vorgehen. Aus ihren Beobachtungen entwickelten Sabine Dembkowski und Fiona Eldridge dann das »Achieve Coaching Model«, das sie als Weiterentwicklung von GROW sehen. Es besteht aus folgenden Phasen:

Phase 1: Verstehen und Bewerten der gegenwärtigen Situation

Gute Top Executive Coaches nehmen sich Zeit für diese Phase und beziehen alle Lebensbereiche des Klienten ein. Sie haben die Gabe, Rapport auf verschiedenen Ebenen – sprachlich und körperlich – herzustellen und gewinnen so schnell das Vertrauen der Klienten. Sie stellen viele offene Fragen und hören genau und aktiv zu. Sie lassen Pausen zu und sprechen selbst maximal 20 Prozent der Zeit. »Hier gab es einen signifikanten Unterschied zu den relativ unerfahrenen Coaches«, sagt Fiona Eldridge. »Die haben oft versucht, sich gegenüber dem Klienten zu profilieren und redeten daher zu viel.« Das gelte besonders für

Trainer, die auch als Coaches tätig sind. »Die können es meist nicht lassen, von ihren eigenen Erfahrungen zu berichten«, ergänzt Sabine Dembkowski. Doch das lenke den Klienten nur ab. Denn gerade in dieser Phase sollte nur er im Mittelpunkt stehen.

Phase 2: Kreatives Brainstorming zur gegenwärtigen Situation

Klienten, die einen Coach aufsuchen, sind häufig in einer schwierigen Situation. Das kann sich im Extremfall in extremen Stresserscheinungen äußern. Gute Coaches erkennen die entsprechenden Symptome und wissen auch, dass das Verhaltensspektrum in solchen Situationen stark eingeschränkt ist. Sie haben daher ein Portfolio von Fragen parat, mit dem sie den Klienten aus seiner Stress-Situation herausholen können. Dazu gehören zum Beispiel Fragen wie »Was würde geschehen, wenn heute Nacht ein Wunder passiert?«. »Solche Fragen überraschen den Klienten und in seiner spontanen Antwort liegt oftmals bereits ein Teil der Lösung«, sagt Dembkowski. Zudem eröffneten sie eine breitere Perspektive und legten damit ein gutes Fundament für die weitere Arbeit.

Phase 3: Erarbeiten und Formulieren klarer Ziele

Im nächsten Schritt wird das Ziel des Coachings definiert. Dabei können die meisten Menschen zwar beschreiben, was sie nicht wollen, haben aber Schwierigkeiten, konkret zu sagen, was sie wirklich wollen. »Die klare Zielformulierung ist ein kritischer Punkt in jedem Coaching«, erklärt Dembkowski. Dabei beobachteten die beiden Expertinnen einige Top Executive Coaches dabei, wie sie ihre Klienten dazu ermutigten, ihr Ziel bereits zu erleben – also so zu fühlen und zu denken, als ob sie es bereits erreicht haben. Ein amerikanischer Coach erläuterte den beiden, dass dies für ihn sogar die entscheidende Prüfung sei, ob das Ziel wirkliche Relevanz für den Klienten hat.

»Das ist häufig ein wesentlicher Knackpunkt«, betont die Beraterin, und gelte vor allem dann, wenn das Coaching vom Unternehmen finanziert ist. »Hier verschenken die Firmen unglaublich viel Potenzial«, behauptet Dembkowski. »Denn sie vergessen häufig die Übersetzungsarbeit und sagen ihren



ifs Institut für Systemisches Consulting
 Rodbergerstr. 102
 D-45257 Essen
 Tel. 02 01 / 4 85 42 40
 Fax: 02 01 / 8 48 65 70
 e-mail: info@ifs-consulting.de
 Internet: www.ifs-consulting.de

Unsere Weiterbildungen:

- Systemische Supervision und Organisationsentwicklung (DGSF), ca. 690 UStd.
- Systemisches Coaching ca. 350 UStd. (ECA)
- Systemische Beratung und Management ca. 300 UStd.
- Systemische Mediation 150 UStd.

Das ifs bietet seit 1987 Systemische Weiterbildungen an.

Wir beraten Unternehmen vom Einzelnen bis zum ganzen System.
 Coaching, OE, Prozessberatung,
 Teamentwicklung.

BIF
 BERLINER INSTITUT
 FÜR FAMILIENTHERAPIE
 SYSTEMISCHE THERAPIE · SUPERVISION
 BERATUNG UND FORTBILDUNG e.V.



Fort- und Weiterbildungsangebote

Systemisches Coaching
 Beginn: jährlich im Juni/September

Systemische Beratung und Prozessbegleitung
 Beginn: alle zwei Jahre im Februar

Systemische Therapie / Familientherapie (SG)
 Grundkurse beginnen jährlich im März und September

Systemische Supervision (DGSv und SG)
 Beginn: jährlich im Oktober

NEU!!! Systemische Supervision Aufbaukurs (SG)
 Für syst. Familientherapeuten/Innen
 Beginn: erstmals Mai 2004

Systemisches Arbeiten in der Kinder- und Jugendhilfe - Systemische Beratung (SG)
 Beginn: jährlich im März

Seminarsprogramm 2004 ab sofort erhältlich.
 Unsere Broschüren zu den Angeboten senden wir Ihnen gern zu.

Anfragen und Information:

BIF - Berliner Institut für Familientherapie e.V.
 Obertrautstraße 57, 10963 Berlin
 Tel. 030 / 2 16 40 28, Fax 030 / 2 15 76 35
 E-Mail: info@bif-systemisch.de
 Internet: www.bif-systemisch.de

Interview »Deutschland ist international abgeschlagen«

KLARTEXT. In einem Interview mit »wirtschaft & weiterbildung« erklärt die Gründerin und Direktorin von The Coaching Centre, London und Köln, Sabine Dembkowski, wie sie den deutschen Coaching-Markt beurteilt.

Sie haben in England studiert und promoviert und zehn Jahre dort als Unternehmensberaterin und Coach gearbeitet. Seit 2001 sind Sie auch wieder in Ihrer Wahlheimat Köln tätig. Wo sehen Sie die größten Unterschiede zwischen Deutschland und Großbritannien?

Sabine Dembkowski: Die Deutschen hinken den Engländern um etliche Jahre hinterher. Dort ist Coaching in allen großen Unternehmen ein etablierter Teil der Personalentwicklung. Wenn sie ihren Job länger als fünf Jahre haben, dann werden Führungskräfte immer seltener zum Training, sondern zum Coach geschickt. Da gibt es keine negativen Assoziationen mehr und manche Manager lassen sich ihr Coaching sogar bereits neben dem Dienstwagen und den Aktienoptionen im Arbeitsvertrag zusichern.

Sie haben in Ihrer Studie 35 Coaches für Topmanager bei ihrer Arbeit beobachtet. Welche Unterschiede gab es dabei?

Dembkowski: In den USA und Großbritannien finden Sie eine größere Offenheit als in Deutschland. Dort haben sich auch bereits mehr Akademiker und Universitäten der Thematik angenommen und arbeiten daran, Coaching auch wissenschaftlich zu überprüfen. Die Hauptkenntnisse unserer Studie stammen daher aus Großbritannien und den USA.

Vielleicht ist der Konkurrenzkampf in Deutschland einfach größer?

Dembkowski: Es gibt hier in der Tat sehr viele Berater, die sich inzwischen als Coach bezeichnen. Die Schätzungen liegen bei 30.000 bis 50.000. Meiner Erfahrung nach gibt es aber in Deutschland nur sehr wenige Coaches, die wirklich auf der Topebene arbeiten. Viele behaupten zwar, dass sie Topmanager coachen, aber hier bestehen erhebliche Diskrepanzen zwischen den Aussagen des Coaches und der Realität in den Unternehmen. Zudem gibt es in Deutschland nur eine sehr kleine Zahl von Coaches, die international tätig sind und eine fundierte internationale Erfahrung



Dr. Sabine Dembkowski

nachweisen können. Die meisten Angebote sind national beschränkt. Meine Kunden sind daher vor allem international tätige Unternehmen. Dort sitzt dann zum Beispiel eine Abteilung an zehn Standorten in drei Ländern. Was sollen die mit einem Coach, der nur nationale Erfahrungen nachweisen kann?

Welche Ausbildung haben Sie denn absolviert?

Dembkowski: Ich komme eigentlich aus der Strategieberatung und habe bei A.T. Kearney und Monitor Company große Projekte geleitet. Dabei habe ich festgestellt, dass die Unternehmen oft nicht die Potenziale ihrer eigenen Mitarbeiter nutzen. Da werden Berater geholt und die machen dann Vorschläge, die von den Mitarbeitern bekämpft werden. Das hilft letztlich keinem und bringt in den seltensten Fällen die langfristig gewünschten Veränderungen. Ich wollte daher die Sache anders angehen und die Topmanager als Sparringspartner dabei unterstützen, selbst ihre Strategien zu entwickeln. Deshalb habe ich zwei Coachingausbildungen bei zwei renommierten Organisationen gemacht, bei Lore International in den USA und an der School of Coaching in London. Zudem habe ich den NLP Master und dabei direkt bei den Pionieren wie John Grinder, Robert Dilts und Judith DeLozier gelernt.

Wie beurteilen Sie die deutschen Coaching-Ausbildungen?

Dembkowski: Ich war richtig erschrocken, als ich sah, dass es in Deutschland mehr als 170 Coaching-Ausbildungen gibt. Dabei ist mir keine bekannt, die auch international einen guten Ruf hat.

Um die Komplexität der Probleme im Topmanagement zu erfassen, braucht man ein fundiertes Rüstzeug. Dazu gehört sicher auch eine solide Coaching-Ausbildung. Aber die allein genügt bei weitem nicht. Man muss auch eigene Führungsverantwortung gehabt haben, um die Realität der Topmanager zu verstehen. Es ist einfach sehr hilfreich, wenn man weiß, wie man Strategien plant, welche Probleme bei Umstrukturierungen auftreten können oder wie man Kostenreduzierungen umsetzt. Wenn jemand, der eine Position im mittleren Personalmanagement gehabt hat, eine Coaching-Ausbildung macht, und dann Topmanager coachen will, wird das in den meisten Fällen nicht gelingen. Und wenn Anbieter von Coaching-Ausbildungen solche Versprechungen machen, ist das für mich unseriös und gehört schlicht verboten.

Coachen Amerikaner und Engländer anders?

Dembkowski: Der Prozess, nach dem gute Coaches vorgehen, ist weltweit gleich. Unterschiede gibt es allerdings beim Auftreten des Coaches und seinem Umgang mit dem Klienten. In den USA sind Coaches oft diese superdynamischen, energiegeladenen, braungebrannten und durchtrainierten Typen wie Anthony Robbins. Sie sind manchmal sehr laut und feuern ihre Klienten an. In Großbritannien ist der Coach dagegen meist der sanfte, leise und diskrete Moderator. Die Deutschen neigen häufig dazu, zu tief in die Psychologie einzusteigen zu wollen und sind daher zu sehr in der Theorie verhaftet. Die erklären dann erst einmal die Grundlagen der systemischen Organisationstheorie. Das ist zwar interessant, aber Unternehmen brauchen Lösungen und nicht jeder hat die Zeit und Lust, sich mit solchen Themen auseinander zu setzen.

Gibt es in Großbritannien renommierte Coaching-Organisationen?

Dembkowski: Die Seriöseste ist vermutlich das European Mentoring and Coaching Council (EMCC). Hier haben sich rund 250 wirklich erfahrene Coaches und Akademiker, die sich mit der wissenschaftlichen Fundierung von Coaching beschäftigen, zusammengeschlossen. Beim EMCC war man übrigens auch sofort interessiert an meiner Studie und hat sie als wichtigen Beitrag zur Schaffung von Qualitätsstandards gewertet.

Interview: Bärbel Schwertfeger

GABAL

book@web mit Internet-Workshops



Günter Martin
powerpräsentation mit powerpoint
314 Seiten
€ 29,90 (D) / sFr 50,50
ISBN 3-89749-365-9



Christian A. Miesner
internet - quick & easy
128 Seiten
€ 15,90 (D) / sFr 27,50
ISBN 3-89749-253-9



Claudia Fischer
telefonpower
128 Seiten
€ 15,90 (D) / sFr 27,50
ISBN 3-89749-175-3



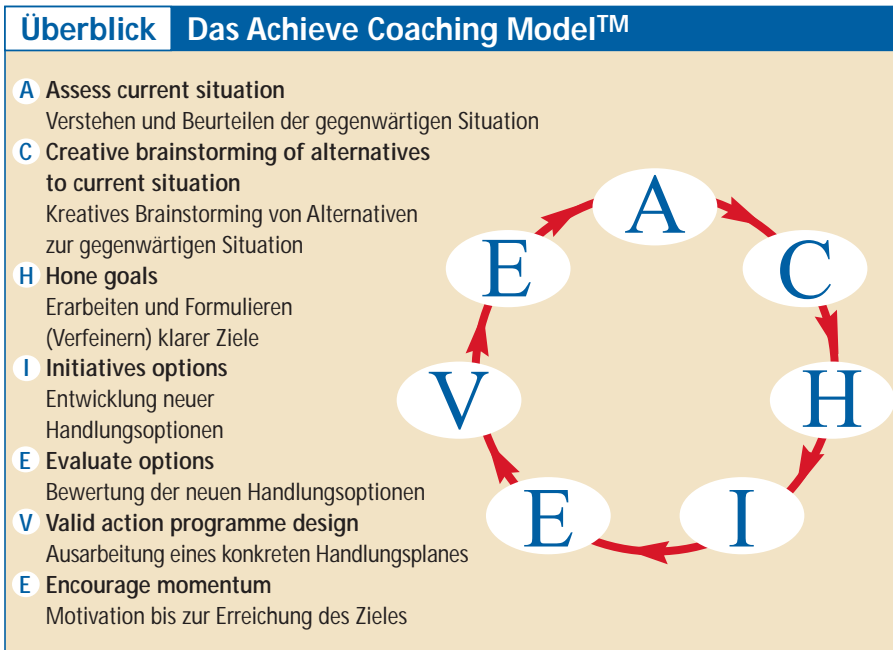
C. Topf / R. Gawrich
busiquette - korrektes verhalten im job
128 Seiten
€ 15,90 (D) / sFr 27,50
ISBN 3-89749-289-X



Patric P. Kutscher
stimmtraining - ... und plötzlich hört dir jeder zu
128 Seiten
€ 15,90 (D) / sFr 27,50
ISBN 3-89749-176-1

BESTELLEN SIE JETZT! Telefax (0 69) 83 00 66 - 66 · E-Mail: bestellung@gabal-verlag.de

www.book-at-web.de



➔ Mitarbeitern nicht, was die Erreichung des Ziels für sie persönlich bedeutet.« So habe ein Ziel wie »Erhöhung des Marktanteils um 30 Prozent« für den Einzelnen keine Relevanz. Erst wenn er erfahre, dass er dann Hauptabteilungsleiter werden oder 20 Prozent Bonus bekommen könne, sei das Ziel wichtig für ihn und nur dann ließen sich auch Motivation und Energie freisetzen.

Zudem müssen die Ziele messbar und realistisch erreichbar sein. »Man muss das immer auf konkrete Situationen herunterbrechen und genau analysieren, woran man das Erreichen seines Ziels erkennt«, sagt die Beraterin. Das könnten zum Beispiel Kriterien sein wie: »Meine Mitarbeiter bleiben jetzt

auch ohne Nörgeln nach 18 Uhr im Büro« oder »Die Leistung unseres Teams wurde vom Vorstand anerkannt.«

Phase 4: Entwicklung neuer Handlungsoptionen

In diesem Stadium kommt es vor allem darauf an, möglichst viele Alternativen zu erarbeiten. So behauptete ein erfahrener Top Executive Coach aus Großbritannien, der seit mehr als zehn Jahren im Geschäft ist und auch Coaches ausbildet, dass man einen erfahrenen Coach vor allem in dieser Phase erkennt. Während Unerfahrene dazu neigen, schnell Empfehlungen auszusprechen und nach »Abkürzungen« suchen, ließen sich Erfahrene viel Zeit und legten Wert darauf, dass die Ideen auch

wirklich von dem Klienten entwickelt werden. Sie haben Geduld, stellen Fragen und verzichten auf Beispiele. »Auch hier haben wir gelernt und live erfahren können, wie wichtig es ist, dem Klienten genug Zeit zu lassen«, resümiert Fiona Eldridge. »Je erfahrener desto ruhiger und gelassener ist ein Coach und desto weniger tut er seine eigene Meinung kund.«

Phase 5: Bewertung der Optionen

In dieser Phase regen Top Executive Coaches ihre Klienten an, ihre individuellen Bewertungskriterien für die verschiedenen Optionen zu entwickeln. Auch hier gilt es, Geduld zu haben. »Wenn man hier zu schnell vorgeht und direkt in die Entwicklung eines Handlungsplanes einsteigt, kann es zu einem uneffektiven Verhalten kommen«, warnt Sabine Dembkowski.

Phase 6: Ausarbeitung eines konkreten Handlungsplanes

Die besten Coaches entwickelten mit ihren Klienten einen schriftlichen Plan, in dem die benötigten Ressourcen für die Umsetzung beschrieben sind und ein konkreter Zeitrahmen festgelegt ist. »Der Plan sollte genauso detailliert wie ein Projektplan sein«, erklärt Sabine Dembkowski. Aber auch hier gilt es, bei wichtigen Punkten noch einmal nachzuhaken, ob sich der Klient mit dem Ergebnis auch wirklich wohl fühlt.

Phase 7: Motivation bis zur Erreichung des Zieles

Top Executive Coaches motivieren ihre Klienten per Telefon, E-Mail oder im persönlichen Kontakt, bis sie ihr Ziel erreicht haben. »Ich bleibe meinen Klienten hartnäckig auf den Fersen«, erklärt die Beraterin. Denn oft ginge der Plan schnell im Tagesgeschäft unter. Sabine Dembkowski: »Es ist wirklich erstaunlich, wie sich gerade Topmanager hier immer wieder herausreden.«

Auch wenn das Modell inhaltlich nichts sensationell Neues beinhaltet, sieht Sabine Dembkowski darin doch einen wichtigen Schritt, die Erfolge erfahrener Praktiker zu vervielfältigen. Die Beraterin: »Nur wenn wir verstehen, wie erfolgreiche Coaches vorgehen und das auch offen legen, können wir zu einer Erhöhung der Qualitätsstandards beitragen.«

Bärbel Schwertfeger

COACHING-AUSBILDUNG 2004/2005

Erschließen Sie sich ein attraktives Tätigkeitsfeld mit einer immer stärker gefragten und hochgeschätzten beruflichen Qualifikation.

Das **Strategische Coaching** basiert auf der wissenschaftlichen Erforschung von Kommunikations- und Interaktionsstrukturen, beinhaltet deren qualifiziertes Assessment und bringt so den besten Schlüssel zur strategischen und taktischen Lösung von Coachingproblemen hervor.

Kosten: Euro 4.800,- für 20 Tage
Zertifikat: Professional Coaching-Certificate P und B
Info: Heike Koch, Tel.: 089/130793-15, Fax: 089/132 133
www.cip-medien.com/coaching.htm
 email: coaching.academy@cip-medien.com