

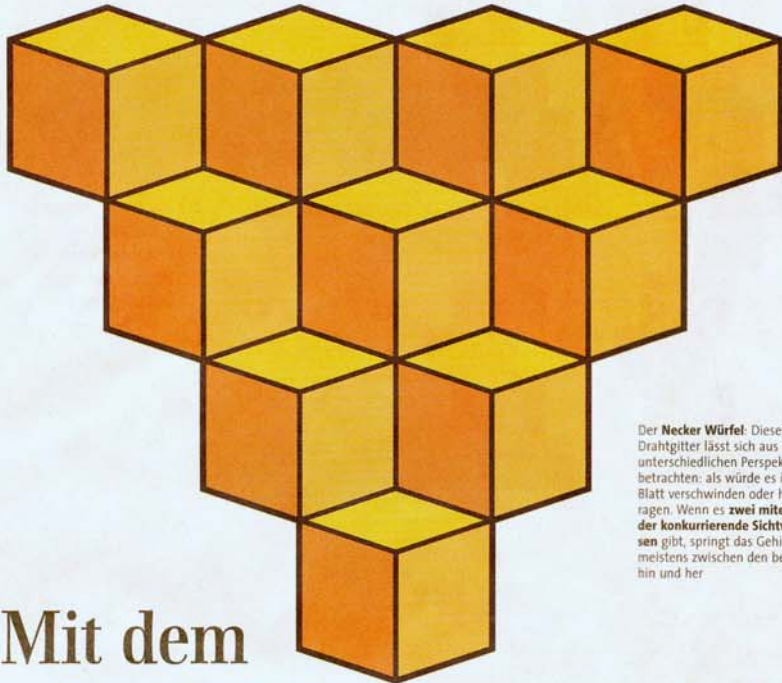
Business-Education

MANAGEMENT & KARRIERE

SONDERBEILAGE

FINANCIAL TIMES
DEUTSCHLAND

FREITAG, 14. MÄRZ 2008



Der **Necker Würfel**: Dieses Drahtgitter lässt sich aus zwei unterschiedlichen Perspektiven betrachten: als würde es im Blatt verschwinden oder herausragen. Wenn es **zwei miteinander konkurrierende Sichtweisen** gibt, springt das Gehirn meistens zwischen den beiden hin und her

Mit dem Coach auf die Couch

Neuerdings nutzen Führungskräfte ihren Trainer verstärkt als Diskussionspartner, um mit seiner Hilfe aktuelle Managementprobleme zu durchdenken

VON BÄRBEL SCHWERTFEGER

Die Ergebnisse sind noch recht frisch, die Studie erst wenige Wochen alt: Die größte Überraschung für Achim Mollbach war ein Wandel, der die Funktion des Coachs betrifft. „Bisher ging es vor allem um eine Begleitung bei persönlichkeitsorientierten Themen wie Selbstmanagement oder Kommunikation“, erklärt der Coachingexperte der Managementberatung Kienbaum. „Inzwischen holt man sich den Coach auch als Sparringspartner bei der Bewältigung schwieriger Entscheidungen und Probleme.“

Das ist das Ergebnis der Ende Februar veröffentlichten Studie „Coaching von Topmanagern“, die die Managementberatung Kienbaum in Kooperation mit dem Harvard Businessmanager durchgeführt hat. Befragt wurden Topmanager und Personalverantwortliche aus deutschen Konzernen und dem Mittelstand. Ausgewertet wurden 201 Fragebögen.

Danach ist bei zwei Dritteln der befragten Unternehmen die Beglei-

tung bei schwierigen Führungs- und Managementsituationen der Anlass für ein Coaching. Dieses Ergebnis überrascht insofern, da in der einschlägigen Literatur Coaching primär als Personalentwicklungsinstrument verstanden wird und nicht als Prozessbegleitung. Neben diesen eher überraschenden Zielen leben in der Mehrzahl der Unternehmen die klassischen Ziele von Coaching aber fort: Hierzu gehört vor allem die Erhöhung der sozialen und emotionalen Kompetenzen (Kommunikation, Konfliktlösung) die Verbesserung der Selbstwahrnehmung, aber auch die Klärung und Strukturierung von Rollen und Aufgaben.

Besonders häufig kommen dabei Topmanager und obere Führungskräfte in den Genuss eines Coachings, seltener Mittelmanager und erstaunlich selten können Projektleiter ein Coaching in Anspruch nehmen. „Offenbar wird die Tätigkeit von Projektleitern in den Unterneh-

men unterschätzt“, vermutet Kienbaum-Experte Mollbach. Schließlich sei ihre Führungsaufgabe oftmals wesentlich anspruchsvoller als die einer „normalen Führungskraft“. „Projektleiter haben keine disziplinarische Macht und bei ihren Projekten geht es meist um schwierige Veränderungsprozesse“, betont der Organisationspsychologe.

Während einerseits Coaching sich in den Unternehmen etabliert hat, beobachtet Sabine Dembkowski einen Trend zu mehr Selektivität und Zentralisierung der Entscheidungen. „Viele Unternehmen schichten derzeit ihre Budgets um“, erklärt die Direktorin von „The Coaching Centre“ in Köln und London. Coaching werde mehr und mehr nur noch solchen Personen angeboten, die man

„Inzwischen holt man ihn sich auch als Sparringspartner“

Achim Mollbach, Kienbaum, über Coaches

als wichtige Leistungsträger identifiziert hat und die man damit halten wolle.

„Coaching bieten wir sehr guten Führungskräften oder solchen mit hohem Potenzial an“, bestätigt Dorothee Helbig, Direktorin Training und Führungskräfteentwicklung bei der Citibank in Düsseldorf. „Das ist bei uns eine Auszeichnung.“

Coaching sei ein sehr effektives Mittel, um Führungskräften gezielt zum Erfolg zu verhelfen. Einsatzbereiche seien einmal die Übernahme einer neuen Führungsposition und zum anderen Themen, bei denen es um das Verhalten der Person geht, wie zum Beispiel beim Delegieren oder im Kommunikationsverhalten.

Bei der Auswahl des Beraters setzen drei Viertel der Unternehmen auf externe Coaches. Dabei haben knapp 60 Prozent einen Pool mit verschiedenen Beratern für unterschiedliche Themenbereiche und Hierarchieebenen. „Wir haben über die Jahre ein Netzwerk mit etwa 15 Coaches aufgebaut“, erklärt Citibank-Personalmanagerin Helbig. Wichtig sei vor allem, dass der Coach zur Unternehmenskultur passe. Positiv sei es, wenn er dabei auch Erfahrungen im Bankenbereich und mit amerikanischen Unternehmen habe.

Wie die Citibank bauen zwar immer mehr Unternehmen interne Coach-Pools auf, doch verbindliche Kriterien für die Auswahl von Coaches gibt es laut Kienbaum-Studie bisher nur bei 36 Prozent der befragten Unternehmen. Die wichtigste Rolle spielt das persönliche Auftreten (94

Prozent), gefolgt von Berufserfahrung als Coach (90 Prozent) und einer Coachingausbildung (82 Prozent). Knapp acht von zehn Befragten setzen auf die Empfehlung durch andere. Auch die eigene Führungs- und Managementenerfahrung wird als wesentlich betrachtet. Unwichtig ist dagegen eine Psychotherapieausbildung. „Das zeigt, dass Unternehmen von Coaches mehr als nur psychologische Unterstützung verlangen“, sagt Kienbaum-Experte Mollbach. Dennoch brauche ein Coach eine psychodiagnostische Grundkompetenz, um zu erkennen, wann der Klient bei einer Psychotherapie besser aufgehoben ist.

Hier sieht Madeleine Leitner erhebliche Defizite. „Viele Coaches erkennen gravierendere psychologische Probleme nicht“, sagt die Münchner Karriereberaterin. Nicht selten stecken hinter vermeintlichen Jobproblemen psychische Probleme wie Depressionen oder Zwangsvorstellungen. „Man kann auch das falsche Problem lösen und den Klienten damit noch mehr unter Druck setzen“, erklärt die Psychologin.

Auf wenig Zustimmung stoßen in Unternehmen die von zahlreichen Coaching-Verbänden entwickelten unterschiedlichen Qualitätsstandards und Zertifizierungen, die damit vor allem die Marktanteile ihrer Mitglieder sichern wollen. „Die Verbände leben längst in einer Parallelwelt“, kritisiert Coaching-Experte Dembkowski. Schließlich habe kein Personalmanager die Zeit, sich mit den verschiedenen Qualitätsstandards von mehr als 20 Coaching-Verbänden zu beschäftigen. „Vermark-

tungsstrategien mit einem Verbandskürzel greifen zu kurz“, betont auch Wolfgang Looss, Grandseigneur und einer führenden Köpfe der Coaching-Branche. Die Qualitätsstandards seien nicht hinreichend für eine tragfähige Entscheidung beim Nutzer. Stattdessen nähmen die Unternehmen die Auswahl zunehmend selbst in die Hand. Das bestätigt auch Citibank-Personalmanagerin Helbig. Ein Unternehmen müsse selbst wissen, welcher Coach zu seiner Führungskultur passe. Helbig: „Da hilft auch ein Zertifikat nichts.“

INHALT

Die Bilder dieser Sonderbeilage zeigen **optische Täuschungen**. Diese verweisen auf die Flexibilität unseres Gehirns, das die Dinge stets auch anders sehen kann, aus einem neuen, ungewohnten Blickwinkel. Diese Kompetenz ist heute in den Management-Etagen so gefragt wie nie.

Hochschulen Die Universitäten wollen künftig mitmischen auf dem Markt für Weiterbildung. | Seite 2

Spitzenlöhne Indische und chinesische Firmen zahlen Spitzenkräften Spitzenlöhne – weil sie sonst zur Konkurrenz abwandern. | Seite 3

Witze Deutsche haben oft Probleme mit anderen Arbeitskulturen. Sie sollten dabei vor allem den Humor nicht zu gering schätzen. | Seite 4

Kernaufgaben von psychologischen Trainings

Leitung Selbst ein Projektleiter hat mit schwierigen Führungsaufgaben zu kämpfen – bekommt jedoch nur selten einen Coach.	Zu welchem Anlass bietet Ihr Unternehmen Coaching an? Antwort: „Trifft eher bis voll und ganz zu“ in %	
	Als Begleitung in schwierigen Führungssituationen	65,7
	Als Folge des Zielvereinbarungsbzw. Mitarbeitergesprächs	59,9
	Als Bestandteil eines Management-Development-Programms	47,7
Umsteiger Auch geht meist leer aus, wer sich beruflich neuorientieren muss oder gar aus dem Betrieb scheidet.	Als Folge einer externen Managementbewertung	46,2
	Bei Übernahme einer neuen Führungsaufgabe	42,7
	Bei Übernahme der ersten Führungsaufgabe	36,0

* z. B. Veränderungsprojekte, Fusionen
FTD/fti, Quelle: Kienbaum Harvard Business Manager