

Capital

25.11.-8.12.2004 | 3,00 € | www.capital.de

Das Wirtschaftsmagazin

GELD SPEZIAL
Goldene Bausteine für Ihr Vermögen

Nur noch 36 Tage steuerfrei!



Die beste Lebensversicherung für jeden Typ

Was Sie beim Last-Minute-Abschluss beachten müssen



Unter vier Augen

Immer mehr Manager setzen auf persönliche Berater. Die Arbeit mit ihnen erweist sich für sie oft effektiver als der Besuch von Führungsseminaren.

Thorsten Gorbauch hat einen schwierigen Job. Der Mediziner und seine 45 Mitarbeiter koordinieren in der Arzneimittelforschung von Aventis Deutschland die klinischen Versuchsreihen, stehen für die Einhaltung der Qualitätsstandards gerade und übernehmen die wissenschaftliche Aufbereitung der Resultate. Normalerweise macht Gorbauch die Arbeit mit Menschen Spaß. „Aber ich war auch schon mal mit meinem Latein am Ende“, gibt der Manager zu.

Seine Mannschaft arbeitete damals für ein Projekt mit einem anderen Team zusammen. Wochenlang blieben Ergebnisse aus. „Die Konkurrenz untereinander und das Gerangel um die Durchsetzung der jeweils eigenen Interessen nahm kein Ende.“

Blickwechsel. Im Dialog mit einem erfahrenen Coach verstand Gorbauch, dass eine der Blockaden er selbst war. „Ich habe den Chef des anderen Teams unbewusst als Rivalen gesehen und diese Haltung auf meine Mitarbeiter übertragen.“ Das Ahaerlebnis half dem 44-Jährigen, die unproduktive Konkurrenz aufzulösen und das gemeinsame Ziel in den Blick zu nehmen. Das Projekt kam zu einem guten Ende. Die einstigen Rivalen sind mittlerweile sogar Freunde.

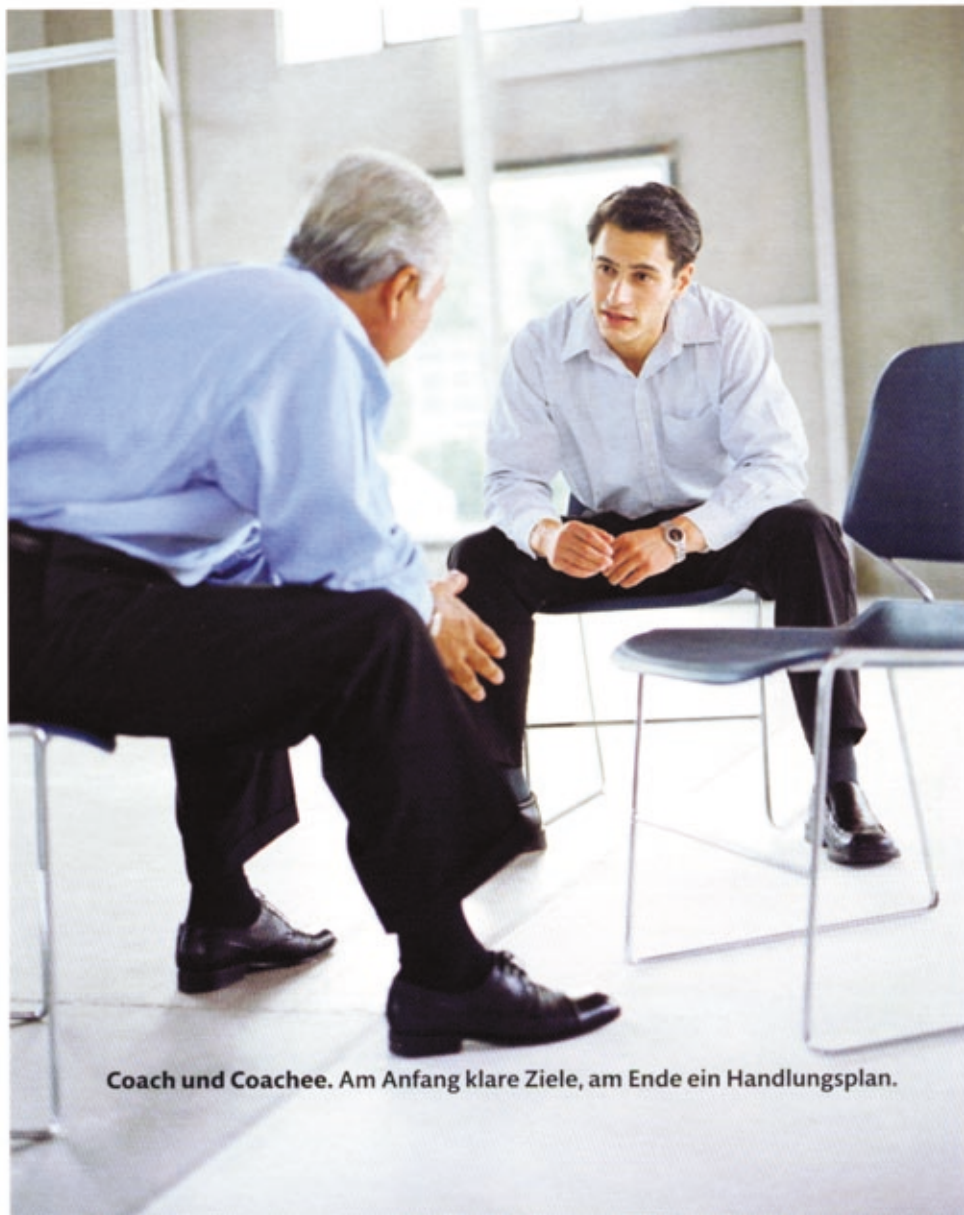
Nicht nur bei Aventis, auch bei anderen Konzernen wie BMW und VW oder großen Mittelständlern wie dem Holzwerkstoffproduzenten Pfeleiderer wird Coaching inzwischen bis in die mittlere Managementebene hinunter eingesetzt. Das ist das Ergebnis einer Befragung von 70 Personalmanagern aus Großunternehmen und 50 Coaches, welche die Frankfurter Unternehmensberatung Böning-Consult durchführte. Der Markt für Coaching ist allerdings unübersichtlich, Qualitätsstandards unklar. „Nicht jeder, der sich Coach nennt, verfügt auch über

die fachlichen und menschlichen Voraussetzungen“, sagt Mediziner Gorbauch, der jetzt selbst eine Ausbildung zum Coach absolvierte. Worauf Coachees, wie die Nutzer genannt werden, achten sollten?

„Coachs müssen integer sein“, so der Unternehmensberater Uwe Böning, „und sie brauchen eigene Managementenerfahrung“,

(siehe S. 82: „Was gute Coachs auszeichnet“). „Coaching ist kein Psychotherapieersatz.“ Der Fokus sei nicht Vergangenheitsbewältigung, sondern die Leistungsfähigkeit des Managers.

Die Ursache für den Boom liegt auf der Hand: Auf Grund des vorhandenen Zeit- und Arbeitsdrucks können Managerta-



Coach und Coachee. Am Anfang klare Ziele, am Ende ein Handlungsplan.

lente heute nur noch selten in Ruhe reifen. Der Veränderungsdruck ist immens. Die zeitlich begrenzte individuelle Begleitung von Leistungsträgern durch psychologisch geschulte Berater hat in den Konzernen die standardisierte Weiterbildung für Führungskräfte weitgehend abgelöst. „Coaching wirkt schneller, ist effizienter und kann vor allem individueller auf die Situation des Einzelnen zugeschnitten werden als Seminare“, nennt Christine Kaul von der Volkswagen Coaching-Gesellschaft die Vorteile.

„Wenn Manager heute die Wahl haben zwischen dem Seminar einer Business-school oder Coaching, entscheiden sie sich für die persönliche Beratung“, sagt Wolfgang Walter, Partner bei Heidrick & Struggles. Wegen der großen Nachfrage bietet die Personalberatung seit zwei Jahren auch diese Dienstleistung an – und das nicht nur bei der

„Ein Coach muss sich im Umfeld der betroffenen Führungskraft auskennen und idealerweise selbst zuvor in Managementfunktionen gearbeitet haben.“

Annette Bothe-Danckers, BMW-Personalmanagerin

Neubesetzung von Positionen. Inzwischen gibt es einige Verbände, in denen qualitativ gute Berater organisiert sind. Im Internet findet man sie bei Google unter Coachingverbände aufgelistet.

Vorbei die Zeiten, in denen Coaching als heimliche Stärkung für schwächelnde Manager galt. Annette Bothe-Danckers, Chefin des Change Managements im Münchner BMW-Forschungs- und Innovationszentrum, in dem 1000 Führungskräfte arbeiten, spricht von einer „höchst akzeptierten Personalmaßnah-

me.“ „Wenn das Unternehmen dem Manager einen persönlichen Berater bezahlt, ist das ein Zeichen von Wertschätzung“, ergänzt Pfeleiderer-Personalentwickler Andreas Steiner.

Die Qualität eines Begleitungsprozesses hängt, so die Managementberaterin Cornelia Seewald, von der Treffsicherheit der Rückmeldungen ab. Mit dem Coach kauft sich der Manager eine kompetente Fremdsicht ein. Sie hilft, Glaubenssätze und Annahmen als kontraproduktiv zu entlarven und durch adäquatere zu ersetzen. Das innere Programm „Ich muss stets der Beste sein“ verkrampft viele Manager und hindert sie an der vollen Entfaltung ihrer Stärken. „Wer in der Lage ist, stattdessen das Handlungsmuster ‚Ich geb mein Bestes‘ zu verinnerlichen, relativiert den inneren Anspruch und gewinnt Energie für neue Leistungsschübe“, sagt Seewald.

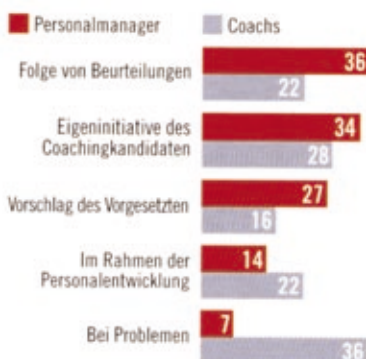
Problemlösung. Als den häufigsten Anlass für Coachingmaßnahmen nennen 46 Prozent der von Böning-Consult befragten Personalmanager die zahlreichen Veränderungsprozesse in den Unternehmen. 43 Prozent setzen das Instrument bei der Übernahme einer neuen Aufgabe ein. Im Gegensatz zu den Personalmanagern mit nur 24 Prozent Zustimmung bezeichnen mehr als 50 Prozent der befragten Coaches die Bewältigung von persönlichen und beruflichen Problemen als den häufigsten Grund für ihren Einsatz. „Ein fragwürdiger Fokus“, sagt Berater Böning. Manche Psychologen neigten dazu, die Themen zu einseitig als Probleme zu definieren. „Im Mittelpunkt muss die Akzeptanz und Bewältigung der Leistungsanforderung stehen.“

Bei Beratern, die nicht zuhören, zu viel von sich selbst reden und direktive Ratschläge erteilen, ist Vorsicht angesagt. ▶

Siegeszug eines Personalentwicklungsinstruments

Die Berater von Böning-Consult haben 70 Personalmanager aus Großunternehmen und 50 Coaches befragt, um sich einen Überblick über die Verbreitung von Coaching zu verschaffen. Ergebnis: Die persönliche Beratung wird inzwischen nicht nur an der Spitze eingesetzt, sondern auch im Mittelmanagement und beim Führungsnachwuchs. Der häufigste Anlass sind die zahlreichen Veränderungsprozesse in den Unternehmen.

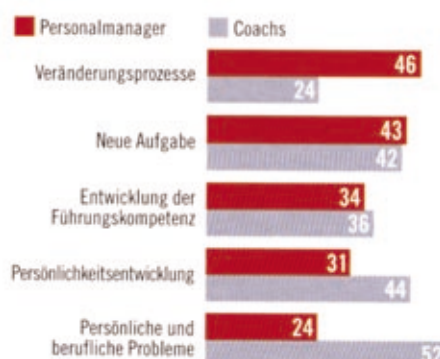
„Wie stellen Sie die Nachfrage nach Coaching fest?“



„Was verstehen Sie unter Coaching?“



„Was sind die fünf häufigsten Anlässe?“



Quelle: Böning-Consult.

Coaching

Der Coachee muss die Lösungen selbst finden. Hilfe zur Selbsthilfe heißt das Angebot. Ein professioneller Begleitungsprozess läuft nach klar strukturiertem Muster ab: „Coach und Führungskraft klären den Auftrag, legen gemeinsam die Ziele fest, entwickeln und bewerten Handlungsoptionen. Dann erarbeiten sie einen konkreten Aktionsplan“, sagt Beraterin Sabine Dembkowski. Vor allem die Formulierung der Ziele sei ein kritischer Punkt. „Ich möchte, dass meine Mitarbeiter besser spüren“, ist kein

Vertrauensschutz“, sagt BMW-Personalexpertin Bothe-Danckers. Bei Pfeleiderer sind die Chefs außen vor. Pro Jahr erhält jede der 40 Führungskräfte ein Wertmarkendepot von 3500 Euro, die sie für persönliche Beratung ausgeben kann. Wer das Angebot nutzt, bleibt anonym.

Freiwilligkeit. Bei VW und dem Energieversorger EnBW wird der Chef des Coachees allenfalls informiert. „Die Initiative muss immer vom Coachee ausgehen“, sagt EnBW-Personalmanager Michael Dietrich. „Wenn zu mir ein Vorgesetzter kommt und sagt ‚Ich hab da einen, der braucht ein Coaching‘, dann winke ich ab.“ Dass die persönliche Unterstützung auf Freiwilligkeit beruht und der Coachee selbst als Auftraggeber fungiert, hält auch Kaul für eine wichtige Erfolgsvoraussetzung. Bei VW dauern die Beratungen in der Regel nicht länger als 20 Stunden. Kosten pro Stunde: zwischen 100 und 800 Euro. Als Erfolgskontrolle steht nach etwa 15 Einheiten ein Gespräch zwischen Coach, Coachee und einem Mitarbeiter des Geschäftsfelds Coaching an.

Im Top-Management „ist die längerfristige Begleitung nichts ungewöhnliches“, sagt Böning. Da fungieren die persönlichen Berater als Sparringspart-



„Wir überprüfen die Qualifikation unserer Coachs. Wichtig sind Einfühlungsvermögen und strategisches Denken.“

Christine Kaul, Leiterin des Geschäftsfelds Coaching bei Volkswagen

adäquates Ziel, weil nicht der Manager selbst es erfüllen kann. Wenn er sich stattdessen vornimmt, „Ich werde künftig regelmäßige Mitarbeitergespräche führen und kontrollierbare Vereinbarungen treffen“, liegt es in seiner Macht, das Ziel zu erreichen.

Einflussmöglichkeit. An der Frage, inwieweit der Vorgesetzte des Coachees in den Prozess mit eingebunden wird, scheiden sich die Geister. Unstrittig ist, dass persönliche Details der unbedingten Diskretion unterliegen. Wenn die Maßnahme im Rahmen von Beurteilungen vereinbart wird, ist der Vorgesetzte an der Formulierung des Ziels beteiligt. „Der Weg dorthin unterliegt aber dem

ner, um die Vorstände bei einer strategisch geschickten Positionierung im Machtgefüge an der Unternehmensspitze zu unterstützen. Man sieht sich etwa alle zwei oder drei Monate. Auf dieser Ebene gibt es allerdings häufig ein Missverständnis, dass die Effizienz beeinträchtigt: „Top-Manager sehen im Coaching eine Chance, ihre Rolle abzulegen und Dampf abzulassen“, sagt Wolfgang Looss, einer der bekanntesten Managercoachs hier zu Lande. „Es erfordert viel Fingerspitzengefühl, ihnen immer wieder klar zu machen, dass dies eine unrealistische Erwartung ist.“

Brigitta Lentz

Qualitätsstandards

Was gute Coachs auszeichnet

→ **Erfahrung.** Wer Führungskräfte coachen will, braucht eigene Managementenerfahrung. Psychotherapeuten fehlt die Innensicht.

→ **Balance.** Im Coaching geht es um ein Gleichgewicht zwischen Anpassung an die Anforderungen des Unternehmens und dem individuellen Bedürfnis nach Autonomie. Gute Coachs helfen, es zu finden.

→ **Unabhängigkeit.** Professionelle Coachs bewahren ihre Eigenständigkeit und meiden die Rolle der grauen Eminenz.

→ **Wahrnehmungsfähigkeit.** Erfahrene Coachs fallen niemals als Vielredner auf. Sie hören gut zu und geben adäquates Feedback.

→ **Verantwortung.** Gute Coachs geben keine Ratschläge. Die Verantwortung für die Problemlösung liegt beim Klienten.

→ **Toleranz.** Professionelle Coachs zeichnen sich durch Offenheit aus und wollen niemandem ihre Wertvorstellung aufzwingen.

→ **Strukturierung.** Der Erfolg hängt von der Kompetenz des Beraters ab, scheinbar chaotische Prozesse und Situationen zu strukturieren.

→ **Humor.** Erfahrene Begleiter zeigen, wie sich durch Humor auch scheinbar ausweglose Situationen entschärfen lassen.

→ **Erfolgskontrolle.** Fühlbare Veränderungen sind nur möglich bei klaren Zielen und ihrer regelmäßigen Kontrolle.

→ **Limit.** Gute Berater thematisieren auch das Ende des Prozesses. Nur im Vorstand gibt es die persönliche Dauerberatung.