

HIGH TRUST

Die Zukunft der Beratung



DIE NEUE ZWEISAMKEIT: CONSULTING PLUS COACHING

Unternehmen installieren Qualitätsfilter für Coaches

In vielen Unternehmen werden fast schon routinemäßig Coachingmaßnahmen eingekauft, um die Verantwortlichen von Veränderungsprozessen begleiten zu lassen. Sich coachen zu lassen, hat inzwischen nichts Anrüchiges mehr. „Ein Coach sucht keine Defizite, sondern hilft dem Manager, sein volles Potenzial zur Geltung zu bringen“, sagte zum Beispiel Felix Grees, Leiter Führungskräfteplanung und -entwicklung bei BASF kürzlich in der „Financial Times Deutschland“. Trotzdem: Dr. Sabine Dembkowski, Gründerin des Coaching Centre, meint, dass in den USA und Großbritannien bereits eine viel größere Offenheit herrscht. Dort hätten sich auch schon mehr Akademiker und Universitäten des Themas angenommen und arbeiteten daran, Coaching wissenschaftlich zu überprüfen.

Deutschlandweit sind nach brancheninternen Schätzungen mittlerweile schon rund 3.500 Coaches im Einsatz. Dembkowski schätzt die Zahl, der Berater, die sich inzwischen auch als Coach bezeichnen, sogar auf ein Vielfaches und spricht von Schätzungen zwischen 30.000 und 50.000. Und es werden immer mehr. Wer als Coach arbeiten möchte, kann sich das nötige Wissen in einem der rund 200 Ausbildungsgänge aneignen. Die Nachfrage stimmt: Rund 85 Prozent der deutschen Firmen leisten sich nach Schätzungen von Brancheninsidern Unterstützung durch einen Coach. Am Markt führt das zu Unübersichtlichkeit – und zu einem Qualitätsproblem. „Es gibt viel Wildwuchs in der Branche“, beobachtet Coach-Ausbilder Christopher Rauen. Wenn er sehe, wer sich alles Coach nennt, werde ihm manchmal „richtig Angst und Bange“. Nach seiner Einschätzung arbeitet nur rund ein Zehntel nach professionellen Kriterien. Die Frage nach den Standards für die Beratungsprofession beschäftigte auch die Teilnehmer des ersten deutschen Coaching-Kongresses, der 2003 stattfand: Der Unterschied zwischen Experten und Blendern ist für einen Coach-Einkäufer auf den ersten Blick schwer feststellbar.

→ **Selbstverantwortung:** Auch bei VW gehört Coaching bereits zum guten Ton. Rund 90 Prozent der 300 Top-Manager haben sich schon einmal coachen lassen. Sie werden dabei nicht nur fit für den Job gemacht. „Alles, was die berufliche Leistungsfähigkeit einer Führungskraft beeinflusst, kann ein Thema für Coaching sein“, sagt Christine Kaul, Leiterin des Geschäfts-

„Coaching eignet sich prinzipiell für alle Personen, die unter strukturell bedingten Wahrnehmungsdefiziten oder Betriebsblindheit leiden. Diese so genannten »blinden Flecken« bilden sich, wenn jemand nicht genügend Rückmeldung von seiner Umwelt erhält. Zum Beispiel bei Führungskräften, deren Mitarbeiter ihnen ständig nach dem Mund reden und schön tun.“

Christopher Rauen, Mitbegründer des neu gegründeten Bundesverbands Coaching

„Die internen Berater erleben gerade eine regelrechte Boomphase.“

Michael Mohe, Mitglied der Forschergruppe Consulting Research, Uni Oldenburg



feldes Coaching bei Volkswagen. Das Coaching-Programm von VW enthält auch Elemente aus Gesundheitsvorsorge und Work-Life-Balance. Die Coaching-Profis von VW setzen hohe Maßstäbe. Die hauseigene Coach-Datenbank enthält mehr als 200 Einträge – und steht auch Einzelpersonen und anderen Unternehmen offen. Interessierte Coaches können für 2.000 Euro bei VW ein eintägiges Qualitätsaudit machen und bekommen als Ergebnis ein Gutachten über ihre Kompetenz und Tipps für Verbesserungen (Quellen: Wirtschaft & Weiterbildung 11/12 2003 und Financial Times

Deutschland, 8.5.2004).

→ **Der DIN-Coach:** Wer ist denn nun ein guter Coach? Nicht nur Unternehmen und Verbände bieten Zertifizierungen zum Coach an, auch die Universitäten werden aktiv. Professor Harald Geißler hat an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg die Forschungsstelle Coach-Gutachten eingerichtet, in der sich Management-Berater auf Herz und Nieren prüfen lassen können. Im Gegensatz zu anderen Zertifizierungsansätzen gibt es für die Beurteilung keine vorgegebenen Standardkriterien, der Professor erstellt vielmehr „hochgradig individuelle Gutachten“. Wer positive Ergebnisse vorweisen kann, erhält Referenzen für die Unternehmen, die mit der Forschungsstelle kooperieren – dazu zählen unter anderem DaimlerChrysler, Deutsche Bahn, Telekom, Lufthansa, Metro und TUI.

Derweil geht das Qualitätsfieber weiter: DIN-geprüfter Business-Coach dürfen sich alle die nennen, die sich von den Gutachtern der DIN Certco und den Unternehmen prüfen lassen, die die zugrunde liegende PAS 1029 (Publicly Available Specification) mitentwickelt haben. Ob die große Zertifizierungsoffensive hilft, bleibt fraglich. Woher sollen Unternehmen wissen, welches Qualitätssiegel wirklich für Qualität steht?

→ **Corporate Shrink:** In der amerikanischen Zeitschrift „Fast Company“ hat der „Corporate Shrink“ bereits seine eigene Kolumne. Der ausgebildete Psychiater und Psychoanalytiker

Zahlen & Fakten:

- Zahl der Coaches in Deutschland:
Ca. 3.500
- Zahl der verfügbaren Coaching-Ausbildungen in Deutschland:
Ca. 200
- Zahl der Coaches in den USA:
Zwischen 1998 und 2001 von 5.000 auf 15.000 gestiegen

Dr. Kerry J. Sulkowicz berät zur „Psychologie im Business“ rund um das Themengebiet Leadership und Management. Die Leser bekommen alle Fragen beantwortet – ob es um ein Teammitglied geht, das keine Leistung bringt und anderen zur Last fällt, oder ob man Angst vor dem nächsten Mitarbeitergespräch hat (*shrink@fastcompany.com*).

→ **Coach-Qualitäten:** Wie gehen Top-Coaches bei ihrer Arbeit vor? Haben Sie eine bestimmte Systematik? Was unterscheidet sie von ihren weniger erfolgreichen Kollegen? Diese Fragen stellten Dr. Sabine Dembkowski, Gründerin und Direktorin von The Coaching Centre, London und Köln, und Fiona Eldridge in ihrer internationalen Best-Practise-Studie. Sie nahmen 35 Top-Executive-Coaches aus den USA, Großbritannien und Deutschland unter die Lupe. Das Ergebnis: Gute Coaches folgen oft unbewusst einem systematischen Prozess, der als siebenstufiger Zyklus abgebildet werden kann. Was den Top-Coach in jeder Phase vom ungeübten Coach unterscheidet, ist das Zuhören und Eingehen auf seinen Klienten. In der Phase des Verstehens und Bewertens der aktuellen Situation zum Beispiel stellen die guten Coaches viele Fragen, hören genau und aktiv zu, lassen Pausen und sprechen selbst zu maximal 20 Prozent der Zeit. „Hier gibt es einen signifikanten Unterschied zu relativ unerfahrenen Coaches“, so Eldridge. Auch bei der Entwicklung neuer Handlungsoptionen lassen sie sich und ihren Klienten Zeit. Während unerfahrene Coaches schnell dabei sind, Empfehlungen auszusprechen, legen die Top-Leute Wert darauf, dass wirklich der Klient und nicht sie selbst die nötigen Ideen entwickeln (Quelle: *Wirtschaft & Weiterbildung*, April 2004).

Coaching als neue Blase der Nicht-Verantwortung? Zumindest bei wenig erfahrenen Coaches? Das ist gut möglich. Oft muss ein externer Coach an Stellen einspringen, an denen im Unternehmen selbst ein Führungsvakuum herrscht. Dass das Coaching so wichtig wird und viele beginnen, sich blind auf ihren Coach zu verlassen, sollte skeptisch machen – sonst droht ähnlich wie bei der

Zertifizierung von Coaches und allgemeine Informationen zur Branche:

Deutscher Bundesverband Coaching:
www.dbvc.de

Deutscher Verband für Coaching und Training:
www.dvct.de

Interessengemeinschaft Coaching:
www.ig-coaching.de

European Coaching Association
www.eca-online.de

WEITERKLICKEN:

- www.consultingcentral.com
- www.bdu.de
- www.consulting-impulse.de



Management-Beratung ein Hype, der irgendwann in sich zusammenfällt. Auch das ausgeklügelte öffentliche Zertifizierungssystem wird Unternehmen und ihre Mitarbeiter in der Zukunft der eigenen Verantwortung nicht entheben. Warum also sollten nur Verbände, „Fachleute“ und Personalabteilungen über die Qualität der persönlichen Beratungsdienstleistungen entscheiden. Die Gecoachten selbst haben ihr eigenes Urteilsvermögen und können möglicherweise am besten entscheiden, wer ihnen an welcher Stelle am besten weiterhilft.

PROGNOSE:

In der klassischen Beratung wird sich langfristig ein Paradigmenwechsel durchsetzen. Die Menschen hinter den Prozessen, ihre Werte und Einstellungen gewinnen an Gewicht. Je persönlicher und individueller Beratung durchgeführt wird, desto stärker die Kundenbindung. Die „echten“ Beratungsfirmen werden sich von den Standarddienstleistern durch die Art der Menschen, die für sie arbeiten, unterscheiden. Daneben wird es jedoch immer auch einen Markt für Standardberatungsdienstleistungen geben, allerdings auf einem deutlich niedrigeren Preisniveau als heute. Coaching als persönliche Dienstleistung wird eine Zeit lang weiter überproportional wachsen. Nachfragende Unternehmen werden verstärkt auf die Qualität von professionellen Sparringspartnern achten und, wo noch nicht geschehen, strenge Qualitätsfilter einbauen.

