DAGUR SIGURDSSON trainiert die Handball-Bundesligisten Füchse Berlin.

EIN COACH FÜR ALLE FÄLLE

MARKUS BABBEL coacht die Fußballer von Hertha BSC.

UWE NEUHAUS kümmert sich seit 2007 um die Fußballmannschaft des 1. FC Union Berlin.

Personaler schwören auf *Coaching*. Setzt der Mittelstand es stärker ein, könnte er einen neuen Boom auslösen

Fotos: Camera 4, Bildfunk, ddp, promo

Das Problem ist der Schreibtisch. Vielmehr der Schreibtisch, der nicht mehr sichtbar ist, weil sich darauf Bücher, Kopien, Zeitungen und Broschüren bis zu 40 Zentimeter hoch stapeln. Unordnung in ihrer schönsten Form. „Das möchte ich ändern“, sagt die junge Frau. „Die Kollegen beschweren sich schon.“ „Bedeutet das, es stört Ihre Kollegen mehr als Sie?“, fragt Coach Christiane Wieseler. Sie störe das auch, antwortet die Frau. Manchmal seien Dokumente nicht auffindbar. „Ich glaube, es würde mich effizienter machen, wenn mein Schreibtisch aufgeräumt wäre“, sagt sie. Christiane Wieseler schreibt mit, stellt weitere Fragen. Minuten später steht fest, dass die Gecoachte früher nach Hause gehen könnte, weniger Stress und mehr Zeit für andere Projekte hätte, wenn sie die Unordnung am Arbeitsplatz in den Griff bekäme.

Szenen wie diese gibt es tausendfach in Deutschland. Nach Schätzungen des Coaching-Reports von Branchenkenner und Coach Christopher Rauen haben allein 2007 in Deutschland rund 75 000 Führungskräfte an einem Coaching teilgenommen, Tendenz steigend. Mehr als jeder dritte Personaler setzt Coaching bereits ein. Die Beratungsform, die ursprünglich dem Sport entstammt, nutzen in Deutschland Mitarbeiter aller Branchen und Hierarchieebenen. Sie lassen sich coachen, um effektiver zu werden, ihren Führungsstil zu verbessern, in eine neue Stelle oder in ein sich veränderndes Unternehmen hineinzufinden, einem Burn-out vorzubeugen, Konflikte mit Kollegen oder anderen Abteilungen zu lösen oder ihre Arbeit konsequenter zu organisieren. Dabei ist der Lösungsweg nicht vorgegeben *(siehe Definition Seite 20)*. „Ein guter Coach sollte eigentlich fragen, fragen, fragen, bis der Coachee selbst darauf kommt“, sagt Coach Christiane Wieseler, die unter anderem bei der Berliner Coaching-Firma Bei-Training arbeitet.

»EIN GUTER COACH SOLLTE FRAGEN, FRAGEN, FRAGEN«
CHRISTIANE WIESELER | COACH

Die Beratungsform hat ihr negatives Image als eine Betreuung „wenn etwas schiefläuft“ verloren. Im Gegenteil, Coaching ist heute Zeichen der Wertschätzung einer Personalabteilung, die bereit ist, viel Geld in einen Mitarbeiter zu investieren – so wie der eigene Therapeut in den Vereinigten Staaten zum Salongespräch gehört, wird der Coach hierzulande gerade in Führungsetagen als Statussymbol geführt. Denn Coaching ist teuer. Laut der Marburger Studie von Michael Stephan und Peter-Paul Gross von 2009 liegt der durchschnittliche Stundensatz eines Coachs bei 150 Euro, Spitzenleute nehmen deutlich mehr. Coachings sind meist in Sitzungen von bis zu vier Stunden gegliedert, die im zeitlichen Abstand von zwei bis acht Wochen abgehalten werden. Wie viele Sitzungen es gibt, hängt vom Problem und dem Gecoachten ab. Die Kosten für ein Coaching liegen schnell im vierstelligen oder sogar fünfstelligen Bereich. 280 Millionen Euro werden jährlich auf dem deutschen Coaching-Markt umgesetzt, dem Stephan und Gross attestieren, noch in der Wachstumsphase zu sein. Noch geben Personalabteilungen nur rund 20 Prozent ihres Budgets für Coaching aus. Die Forscher rechnen aber damit, dass sowohl die Budgets als auch die für Coaching ausgegebenen Summen deutlich steigen werden.

Der Begriff Coach ist nicht geschützt. Jeder darf sich so nennen. Viel Umsatz, hohe Stundenlöhne, keine Einstiegshürden: Das macht den Markt für potenzielle Anbieter attraktiv. So bedienen sich immer mehr Menschen des Modebegriffs. Es gibt Life-Coaches, Glücks-Coaches, Liebes-Coaches, Familien-Coaches, Coaching beim Wandern mit Lamas, per SMS, beim Warten auf einen Flug, während des Flugs oder mittels Meditation.

Für Kunden macht das den Coaching-Markt völlig unübersichtlich. Die Anbieter sind in weit mehr als 20 Verbänden organisiert, es gibt mehr als 300 Ausbildungsstätten, und alle arbeiten mit eigenen Standards. Manche Coaches sind ausgebildete Therapeuten, die ihr Können auf die Berufswelt übertragen. Es gibt katholische Priester, die als Coaches arbeiten, Personaler, die sich nach 20 Jahren im Beruf umorientieren, Betriebswissenschaftler, die sich mit dem Konzept direkt nach dem Studium selbstständig machen, und ehemalige Führungskräfte, die aus ihren Erfahrungen schöpfen. Auch über die Zahl der Coaches gibt es nur Schätzungen. Michael Stephan und Peter-Paul Gross haben auf Basis der steuerlichen Erfassung errechnet, dass es 8000 Coaches in Deutschland gibt. Andere Schätzungen gehen von bis zu 50 000 Anbietern auf dem deutschen Markt aus.

Daher nehmen Empfehlungen und Mundpropaganda bei der Wahl eines Coaches eine große Rolle ein. „Kunden sollten genau auf die Qualifikation des Coaches achten und schauen, ob die Person ihnen sympatisch ist“, sagt Diplom-Psychologin Tabea Scheel. Sie arbeitet als Trainerin bei Scheelburger und will demnächst auch Coaching anbieten. Ob die Chemie stimmt, können Kunde und Anbieter im Erstgespräch herausfinden, das kostenlos sein sollte. Das Bauchgefühl, sagen Anbieter wie Kunden übereinstimmend, sei entscheidend für beide Seiten. „Wenn ich einen Kunden habe, bei dem ich aggressiv werde, wenn er den Mund aufmacht,

DIPLOM-PSYCHOLOGIN Tabea Scheel

ADRESSEN

CHRISTIANE WIESELER
Am Treptower Park 52
12435 Berlin
Telefon: 030 | 53 21 61 55
Web: www.christiane-wieseler.de

BEI-TRAINING
Zimmerstraße 26/27 | 10969 Berlin
Telefon: 030 | 259 24 88-70
www.bei-training.com/berlin-mitte

SCHEELBURGER
Tabea Scheel
Dreiserstraße 25| 12587 Berlin
Telefon: 030 | 93 93 85 00
Web: www.scheelburger.com

REINEKE UND PARTNER INTERNATIONAL
Wolfgang Reineke
Schloß-Wolfsbrunnenweg 25
69118 Heidelberg
Telefon: 06221 | 16 55 06
Web: www.reineke-heidelberg.de

HEIDEN ASSOCIATES
Thomas K.Heiden
Südendstraße 4 | 12169 Berlin
Telefon: 030 | 36 46 70 34
Web: www.heiden-associates.com

STARTBOX UNTERNEHMENSBERATUNG
Nadja Bungard
Franz-Mehring-Platz 1
10243 Berlin
Telefon: 030 | 89 37 50 01
Web: www.startbox-berlin.de

BUCHAUTOR Erik Lindner

DEFINITIONEN

COACHING
Coaching ist die Beratung einer Einzelperson. Dabei gibt der Coach keine Lösungen vor, sondern der Kunde muss sich diese selbst erarbeiten. Der Fokus beim Coaching liegt auf beruflichen Problemen. Die Beratung kann aber auch private Aspekte berühren, wenn sie im Kontext relevant sind.

TRAINING
Der Trainer vermittelt einer oder mehreren Personen eine Methode zu einem bestimmten Ziel: Tricks, um sich besser in der Öffentlichkeit darzustellen beispielsweise oder Wege, im Verkaufsgespräch zu überzeugen. Im Gegensatz zum Coaching gibt der Trainer das zu Erlernende vor.

MENTORING
Ein erfahrener Vertreter der Branche unterstützt einen Jüngeren bei seiner beruflichen Entwicklung. Bei dieser häufig unentgeltlichen Begleitung entsteht eine persönliche Beziehung, im Gegensatz zum Coach muss der Mentor nicht neutral sein.

SUPERVISION
In einer akuten beruflichen Problemsituation wird ein Mitarbeiter oder eine Gruppe begleitet. Da diese Form dem Coaching sehr ähnelt, unterscheidet man nach der Position des Betreuten: Ist es ein Mitarbeiter, spricht man von Supervision. Ist es eine Führungskraft, spricht man von Coaching. *cof*

würde ich ihn nicht beraten“, sagt zum Beispiel Christiane Wieseler. Eine gute Kommunikationsebene auf professioneller Basis ist noch aus anderen Gründen wichtig, sagt Tabea Scheel: „Der Coach ist auch da, um Dinge auszusprechen, die andere nicht sagen.“ Und in Coachings gehe es manchmal um private Dinge, wenn sie im besprochenen Kontext relevant seien. Die müsse man seinem Gegenüber anvertrauen wollen, sagt Tabea Scheel und weist darauf hin, dass die Schweigepflicht des Coaches im Vertrag zwischen Kunde und Anbieter stehen sollte.

Dass vor allem Männer Coachings in Anspruch nehmen, sei zum einen dem Umstand geschuldet, dass Führungskräfte noch überwiegend männlich seien und zum anderen dem, dass Coaching eine niedrige Einstiegsschwelle habe. „Männer machen weniger häufig von sich aus eine Therapie“, sagt sie. Eine Beratung könne aber kein Ersatz dafür sein, sagt die Psychologin: „Coaching sollte nicht in therapeutische Gespräche abdriften.“ Die Grenze zur Therapie sieht die Diplompsychologin klar gezogen; Süchte und psychische Störungen gehörten nicht in eine berufsbezogene Beratung. „Wenn ein Kunde erzählt, dass er jeden Abend eine halbe Flasche Wein und Schnaps trinken muss, um herunterzukommen, oder jemand das Gefühl hat, alle Kollegen wären hinter seinem Posten her und er fühle sich verfolgt, muss der Coach aufhören“, sagt sie.

»TEILWEISE GAB ES NUR PATERNALISTISCHES GELABER«
MARTIN BECKER | VIASTO

Genau das ist aber das Problem, erklärt Autor Erik Lindner. Er hat für sein Buch „Coachingwahn“ die Branche durchleuchtet und warnt vor unseriösen Anbietern, die zwar merken, dass der Kunde eigentlich therapeutische Hilfe braucht, aber aus Selbstüberschätzung oder aus finanziellem Interesse ihr Coaching fortsetzen. Seiner Einschätzung nach wird es auf dem Coaching-Markt enger, insbesondere in der Hauptstadt: „In Frankfurt am Main, Hamburg oder München ist sehr viel mehr Geld zu Hause. Das fehlt in Berlin.“ Das zeige sich an den durchschnittlichen Stundenhonoraren von Coaches. In Frankfurt liege es bei 250 bis 300 Euro, in Berlin seien 200 Euro schon „Oberkante“, sagt Lindner. Angeblich gebe es in der Stadt Einsteigerhonorare von 50 Euro pro Stunde. Davon könne kein Coach leben. „Es gibt in Berlin eine Tendenz Richtung Coaching-Präkariat“, sagt Erik Lindner.

Der Autor hat bei seiner Recherche kaum Anbieter getroffen, die ausschließlich von Coaching leben. Das deckt sich mit den Erkenntnissen der Marburger Forscher. Aus Lindners Sicht ist das auch ein Anzeichen für eine aktuelle Entwicklung am Markt: Viele Anbieter merken, dass Coaching nicht so lukrativ ist, wie es von Branchenverbänden oder Ausbilderseite suggeriert wird. Die wiederum begründen ihre hohen Ausbildungskosten damit, dass man auf dem Coaching-Markt leicht an viel Geld kommen kann. Eine Weiterbildung zum Coach kostet mindestens einige tausend Euro.

Der Autor rät bei der Suche nach einem geeigneten Anbieter davon ab, auf Google zurückzugreifen: „Der Personalchef eines Mittelständlers kann zum Beispiel einen Kollegen aus einem anderen Unternehmen fragen“, sagt er. Auch wenn sein Buchtitel anderes andeutet, ist Lindner nicht grundsätzlich gegen Coaching: „Wenn Sie als Klient klare Ziele definieren, kann Coaching sinnvoll sein“, sagt er, „in beruflichen Dingen halte ich das für die Königsdiziplin.“ Schließlich würden viele Menschen sagen, die Beratung habe sich bei ihnen gelohnt. „Ich finde es aber problematisch, wenn suggeriert wird, dass es ohne Coaching im Leben nicht geht“, sagt der 47-Jährige, „und im Privatleben hat das nichts verloren“.

Martin Becker hat die Höhen und Tiefen des Coachings erlebt. Er hat zusammen mit Christian Graw das Start-up Viasto gegründet. Das Unternehmen hat eine Software entwickelt, die bei der Personalsuche zum Einsatz kommt. Sie macht Video-Interviews mit Bewerbern möglich. Das erste Mal haben die beiden auf einen Coach zurückgegriffen, als sie ein Gründerstipendium beantragen wollten. „Der Antrag dafür war relativ kompliziert“, erinnert sich Becker.

Danach wurden immer wieder Coaches konsultiert, unter anderem in Marketing- und Personalfragen. Irgendwann ging es auch darum, wie man sich von einem Gründungsmitglied trennt. „Besonders in kniffligen Situationen wie dieser ist es gut, einen Reality-Check von einem Coach zu kriegen“, sagt Becker. „Für uns ging es darum, ordentlich auseinanderzugehen.“ In vertrackten Situationen müsse ein Berater Besonnenheit zeigen, manchmal aber auch hart sein. „Das kriegen nicht alle hin“, sagt Becker. Die Coachings hat Becker sehr unterschiedlich erlebt: „Es gibt eine Menge Leute, die sich Coach nennen. Teilweise gab es nur paternalistisches Gelaber, was uns wenig weitergebracht hat.“

Wenn man den richtigen Coach für sich gefunden habe, könne man aber auch sehr gute Erfahrungen machen, sagt er. Zum Beispiel, wenn man durch Coaching ein Selbstverständnis dafür entwickelt, wo man sich als Mensch und in der Firma positionieren will. Diese Mischung aus Privatem und Beruflichem ist für Peter-Paul Gross mit dafür verantwortlich,

Fotos: Svenja von Schultzendorff/promo, picture alliance

dass Coaching so populär wurde: Die Beratungsform hat eine Lücke in der Fortbildungslandschaft geschlossen. „Im Einzelgespräch zwischen Coach und Kunde werden auch private Anliegen berücksichtigt, wenn sie Einfluss auf berufliche Anliegen haben. So etwas gab es bislang nicht“, sagt der Doktorand an der Universität Marburg *(Siehe Interview Seite 22)*. Coaching ist sein Promotionsthema.

Gross nennt Coaching ein sinnvolles Instrument der Personalentwicklung. Den Erfolg dieser individuellen Beratung hält er aber nicht für messbar. Es gibt Studien, in denen Kunden nach Abschluss des Coachings befragt wurden und in 60 Prozent der Fälle angaben, dass es es ihnen viel gebracht habe. Andere Messversuche haben die Mitarbeiterfluktuation vor und nach einem Coaching in einer Abteilung untersucht. „Für mich gibt es da zu viele andere Einflussfaktoren. Die Effektivität von solchen Angeboten ist nicht wirklich messbar“, sagt Gross. Prinzipiell sei Coaching eine Glaubensfrage und hänge stark davon ab, welche Erfahrungen man damit gemacht habe.

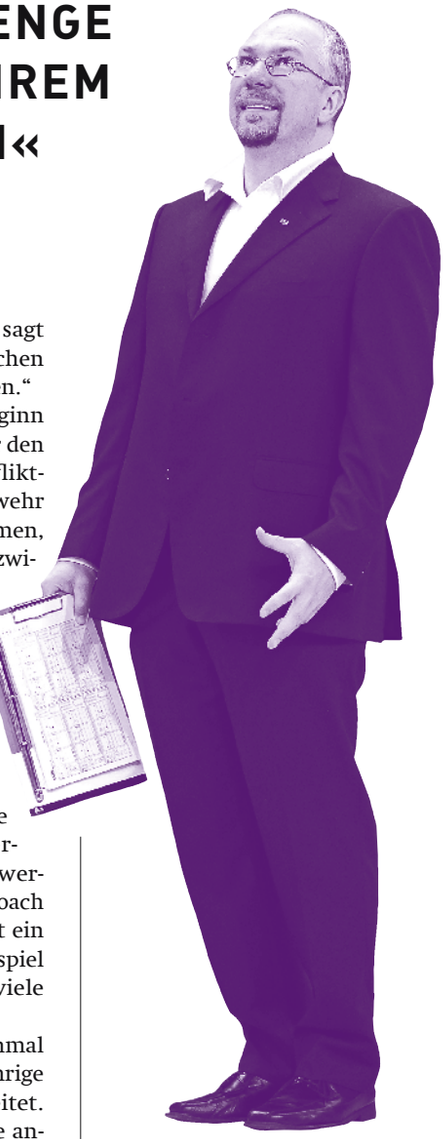
Momentan arbeitet er mit seinem Professor an einer Neuauflage der Coaching-Studie von 2009. Die Forscher erhoffen sich davon Erkenntnisse über die jüngste Entwicklung des Marktes. Auf dem könnte der Mittelstand jetzt eine entscheidende Rolle spielen, schätzt Gross. Denn das Wachstum auf dem Coaching-Markt verlangsame sich. Unternehmen stellten zunehmend Coaches an, um ihre Mitarbeiter intern zu beraten – das sei billiger. Oder sie schafften Pools von externen Beratern, die ihre Mitarbeiter betreuten. Bei der Auswahl können Firmen so überprüfen, ob jemand ausreichend Referenzen mitbringt, womöglich einer Sekte nahesteht oder mit einem spirituellen Hintergrund coacht, der nicht zur Unternehmenskultur passt. Diese Pools bestehen meist aus bis zu zehn Anbietern. „Sind diese Pools voll, können keine neuen Coaches dazukommen“, sagt Gross. „Wenn der Mittelstand sich stärker coachen lässt, könnte es noch einmal einen Schub geben.“

»ALS COACH GEHEN SIE EINE SEHR ENGE BINDUNG MIT IHREM GEGENÜBER EIN«

WOLFGANG REINEKE | COACH

Den Markt kennt Wolfgang Reineke von Beginn an. Der 71-jährige ist eine graue Eminenz unter den Anbietern. Seine Spezialität: Krisen- und Konfliktmanagement. „Ich werde manchmal als Feuerwehr geholt“, sagt er. Meist sind es große Unternehmen, die seinen Dienst buchen, zu Tagessätzen, die zwischen 2000 und 3000 Euro liegen. „Als Coach gehen Sie eine sehr enge Bindung mit Ihrem Gegenüber ein“, sagt er. „Er oder sie muss sich absolut auf mich verlassen können.“ Dazu gehöre auch, zu akzeptieren, dass der Coach harte Tatsachen ausspreche. Dass der Gecoachte selbst das Problem sei, zum Beispiel. Oder dass jetzt zwingend eine Pressekonferenz organisiert werden müsse, in der der Chef die volle Verantwortung für den Notstand übernimmt. „Dieses Vertrauen muss man sich erwerben“, sagt Reineke. Längst nicht alles, was der Coach anschiebt, wird auch umgesetzt. „Das ist nicht ein Alleinanspruch, den ich stelle, es gibt zum Beispiel noch die juristische Situation“, sagt er. Und viele Manager seien keine Führungspersonen.

Doch wenn diese vertrauensvolle Bindung einmal aufgebaut ist, kann es passieren, dass der 71-Jährige eine Führungskraft über Jahre hinweg begleitet. Aber immer als Außenstehender, der Prozesse anschieben hilft, indem er im „kleinen Gespräch“ unter vier Augen stets weiter fragt. Andere Konzerne



MARK LEBEDEW trainiert die Volleyballer des SCC Berlin.

DON JACKSON sorgt dafür, dass die Eisbären Berlin gutes Eishockey spielen.

»DIE, DIE VON ALLEINE KOMMEN, HABEN KONFLIKTE MIT SICH SELBST«

THOMAS K. HEIDEN | COACH

hätten „ihren“ Coach, der der Geschäftsführung permanent zur Seite stehe, fast wie ein Guru. „So etwas mache ich nicht“, sagt Reineke.

Viele Coachings werden im Mitarbeitergespräch mit dem Arbeitgeber vereinbart, beispielsweise, um jemanden in seiner neuen Position oder in einem sich verändernden Unternehmen zu begleiten. Der Arbeitgeber zahlt dann für die Dienstleistung. Andere lassen sich privat coachen und zahlen den Service aus eigener Tasche. Da diese Kunden meist nicht darüber reden, ist ihre Zahl schwer zu ermitteln. Der Berliner Coach Thomas K. Heiden schätzt zum Beispiel, dass zwei Drittel seiner Kunden aus eigenem Antrieb kommen, den Rest schickt das Unternehmen.

Ralf Groß gehört zur letzteren Gruppe. Der Rezeptionsleiter im Hotel Estrel führt mit einer Kollegin ein Team von 13 Personen. Im Mitarbeitergespräch bot das Unternehmen ihm ein Coaching an, das der 41-Jährige von Sommer 2010 an in Anspruch nahm. „Ich wollte an Führungsstrategien arbeiten, die zu meiner Persönlichkeit passen“, formuliert er das Ziel des Coachings. „Ich bin keiner, der mit Angst und Schrecken führt“, sagt er über sich selbst. Nach sechs Sitzungen in sechs Monaten hat er gelernt, dass sein Führungsstil so in Ordnung ist. Den Prozess, sich selbst zu hinterfragen, um neue Impulse zu finden, hat er als sehr fruchtbar empfunden. „Das Gelernte möchte ich jetzt so verinnerlichen, dass ich nicht mehr darüber nachdenken muss“, sagt er. Ein weiteres Coaching fände der Rezeptionsleiter jetzt zu früh.

Zur richtigen Zeit zum Coaching zu kommen, spielt bei Nadja Bungard eine entscheidende Rolle. Sie berät im Team mit anderen Experten Gründer und ist seit diesem Jahr in der Datenbank der KfW-Bankengruppe als Coach aufgeführt. Kommt jemand zu früh, ist die Idee vielleicht noch nicht ausgereift und würde sich am Markt nicht behaupten. Kommt der Gründer zu spät, können die Probleme schon zu groß sein, um das junge Unternehmen noch zu retten. „Wir begleiten Gründer maximal drei Monate lang, es sei denn, es bestehen spezielle Bedürfnisse“, sagt die 39-Jährige.

In ihrem gerade gegründeten Coachingverbund „Startbox“ ist Nadja Bungard für Kommunikation zuständig, eine Kollegin hilft bei Grafikkonzepten und Logo, eine andere berät zu Image, Stil und Farben, ein Kollege coacht zu betriebswirtschaftlichen Aspekten. „Wir bearbeiten die Fälle gemeinsam“, sagt Nadja Bungard. 2007 hat sie sich selbstständig gemacht, bietet seitdem Workshops an und berät PR-Kunden zu ihren Auftritten im Internet und in sozialen Netzwerken. Coaching macht derzeit 20 Prozent ihres Umsatzes aus.

Für die Gründer sind die von der KfW geförderten Coachings eine günstige Hilfe. Je nach Art der Gründung übernimmt die Bankengruppe zwischen 50 und 90 Prozent der Honorare. Im Vorgespräch prüft „Startbox“, ob sich ein Coaching lohnt. „Wenn wir das Gefühl haben, der schafft es nicht, sich selbst zu organisieren, lehnen wir den Auftrag ab“, sagt Nadja Bungard. „Wir können den Gründer nicht zum Unternehmer machen, das muss er schon mitbringen.“ Mit dem Kunden entwickelt die Startbox eine Ergebnismappe. Anhand dieser Anleitung kann der Gründer die nächsten Schritte für sein Unternehmen gehen. Gerade hat die Startbox eine Gründerin begleitet, die sich im Immobilienbereich selbstständig macht, nun werden zwei junge Unternehmen betreut, die in der Gesundheitsvorsorge arbeiten und Lebensmittel verkaufen wollen. „Wir sind nur dazu da, das Geschäft ins Laufen zu bringen“, sagt Nadja Bungard, „manchmal brauchen die Gründer auch Motivation.“ Um herauszuhören, was der Kunde braucht, nimmt sich die 39-Jährige als Coach zurück.

»WIR SIND NUR DAZU DA, DAS GESCHÄFT INS LAUFEN ZU BRINGEN«

NADJA BUNGARD | STARTBOX

Sie selbst hat sich auch schon coachen lassen und weiß, was sie nicht erleben will: „In meinem ersten Coaching wurde Druck aufgebaut, unbedingt das nächste Seminar zu buchen.“ Erst in einem Coaching zur Selbstmotivation bekam sie sinnvolle Rückmeldung und lernte, besser zu priorisieren. Die 39-Jährige empfindet den Markt selbst als unübersichtlich und stark segmentiert. Gleichzeitig glaubt sie daran, dass Qualität sich herumspricht – gute Coaches kommen weiter. „Und Erfahrung in der Branche ist wichtig“, sagt sie.

Das kann Carsten Molis so unterschreiben. Als er sich coachen ließ, wurde sein Unternehmen Molis Engineering, das hochqualifiziertes Personal im Bereich Ingenieurwesen und der Luftfahrtbranche rekrutierte, gerade in einen neu geschaffenen Konzern integriert. „Beim Coaching kommt es zum einen auf die Fachkenntnisse des Coaches an, seine Persönlichkeit, die Chemie zwischen Coach und Coachee, aber insbesondere auch auf die eigene Bereitschaft, sich zu öffnen, sich selbstkritisch zu hinterfragen und Neues zu wagen,“ sagt er.

Fotos: City-Press GmbH, promo

Denn Coaching, dass sagen auch die Anbieter, kann nur funktionieren, wenn der Kunde weiß, warum er da ist. Molis hat aus seiner sechsmonatigen Betreuung jedenfalls eine Menge mitgenommen. Heute kann er seine Stärken und Schwächen besser erkennen und damit arbeiten. Er probiert Neues aus und nimmt sich die Zeit, Dinge einmal aus einem ganz anderen Blickwinkel zu sehen. „Das Coaching hat mir gute Anregungen für meine Arbeit und darüber hinaus auch für mein Leben gegeben." Er empfiehlt Coaching „eigentlich allen, die sich weiterentwickeln möchten oder müssen".

Dass Thomas K. Heiden Coach werden wollte, hat er im Rahmen eines Coachings herausgefunden – als Kunde. Er macht den Job jetzt seit 2006 und erkennt zwei Hauptgründe, warum seine Kunden kommen: Die einen wagen einen neuen Karriereschritt in der Firma oder extern und suchen jemand, der sie dabei unterstützt. Die anderen kommen aus Frust, weil sie merken, dass sie im Job nicht mehr weiterkommen. „Die, die von allein kommen, haben Konflikte mit sich selbst", sagt er. „Die Geschickten haben in der Regel Konflikte mit Kollegen oder Vorgesetzten. Die Ursache für Konflikte liegt oft in Glaubenssätzen, die häufig tief verankert sind", erklärt Heiden. „Sie galten vielleicht, als sie erlernt wurden, passen heute aber nicht mehr zur Lebenssituation." Im Coaching arbeitet er heraus, welche Glaubenssätze zu bestimmten Verhaltensweisen führen. Danach geht es darum, Verhaltensmuster zu erarbeiten, die ins Jetzt und Hier passen und zugleich mit den Glaubenssätzen vereinbar sind. „Coaching ist Selbstentwicklung", sagt Heiden. „Der Coach begleitet diesen Prozess methodisch."

Aber bedeutet das eigentlich, dass die Menschen keine Freunde oder Verwandten mehr haben, mit denen sie ihre Probleme besprechen können? „Das glaube ich nicht", sagt Coach Christiane Wieseler.

GRÜNDUNGSCOACH Nadja Bungard

Wir machen den Weg frei.

Platz 1
Volksbanken Raiffeisenbanken
Handelsblatt-Businessmonitor
»Bank mit dem besten Ansehen«
Im Test: die Gruppen der öffentlichen, genossenschaftlichen und privaten Banken
Am 14. September 2009 erschienen im
Handelsblatt

Als Partner des Mittelstandes stehen wir Ihnen mit Investitionskrediten, Leasing, Krediten für Energiesparmaßnahmen und unserem Know-how zur Seite. Damit Ihr Unternehmen mehr Spielraum hat. Wir beraten Sie gern. Mehr Informationen unter Telefon (030) 30 63 - 33 77 oder unter **www.berliner-volksbank.de**

Berliner Volksbank

»SÄTTIGUNG ERKENNBAR«

Die Kunden werden Standards für Coaches festlegen, sagt *Peter-Paul Gross*. Er ist mit Michael Stephan und Norbert Hildebrandt Co-Autor des Buches „Management von Coaching“

PETER-PAUL GROSS promoviert an der Universität Marburg über Coaching zur Unterstützung der Innovation und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen. Mit Michael Stephan befragt er Kunden und Anbieter gerade für eine Marktstudie. *www.marburgercoachingstudie.de*

HERR GROSS, DER DEUTSCHE COACHING-MARKT IST VÖLLIG UNÜBERSICHTLICH. WIE VIELE COACHES GIBT ES EIGENTLICH? Bei dieser Frage scheiden sich die Geister. Wir haben die steuerlichen Statistiken zugrunde gelegt und kommen auf rund 8000 Personen, die primär berufliches Coaching anbieten. Andere Schätzungen gehen von 35 000 bis 40 000 Personen aus. Das halte ich für übertrieben.

UND WENN MAN DIE LIFE-COACHES MITRECHNET, DIE ZU ALLEN LEBENS- UND LIEBESLAGEN COACHEN? Dann wäre die Zahl 35 000 vielleicht realistisch. Sie bleibt aber nur eine Schätzung, weil man diesen Markt nicht klar umreißen kann. Wir forschen nur zu den Anbietern im beruflichen Umfeld.

HAT DER BERLINER MARKT BESONDERHEITEN? Mein Eindruck ist, dass es mehr Coaching aus dem multikulturellen Bereich, also beispielsweise auf Arabisch gibt. Das entspricht auch der multikulturellen Unternehmenslandschaft in der Hauptstadt.

DIE COACHING-BRANCHE MACHT AUF DEM DEUTSCHEN MARKT 280 MILLIONEN EURO UMSATZ. WARUM IST COACHING SO POPULÄR? Weil es eine Lücke in der Fortbildungslandschaft schließt. Im Einzelgespräch zwischen Coach und Kunde werden auch private Anliegen berücksichtigt, wenn sie Einfluss auf berufliche Anliegen haben. So etwas gab es bislang nicht.

IST DIE WIRKSAMKEIT VON COACHING MESSBAR? Es gibt verschiedene Ansätze, mit denen das versucht wurde. Beispielsweise wurde untersucht, ob die Mitarbeiterfluktuation in einer Abteilung nach einem Coaching abgenommen hat. Aber für mich gibt es da zu viele andere Einflussfaktoren. Die Effektivität von solchen Angeboten ist nicht wirklich messbar.

WARUM SCHWÖREN PERSONALER DANN SO DARAUF? Prinzipiell ist Coaching eine Glaubensfrage und hängt stark davon ab, welche Erfahrungen man damit gemacht hat und ob eine Unternehmenskultur im Betrieb vorherrscht, die dafür offen ist. Ich halte es für ein sinnvolles Instrument der Personalentwicklung, zum Beispiel bei der Burn-out-Prävention.

WO WIRD COACHING EINGESETZT? Mittlerweile wird in allen Branchen, in Betrieben jeder Größe und auf allen Hierarchieebenen gecoacht. Der Schwerpunkt liegt im mittleren Management. Im Mittelstand gibt es noch gewisse Vorbehalte gegen Coaching.

DIE DA WÄREN? Mittelständische Geschäftsführer sehen es zum Teil noch als Makel an, weil jemand Hilfe für ein Problem holt, das er nicht lösen kann, auch wenn Coaching heute insbesondere in Führungsetagen eher als Statussymbol gilt, mit dem ein Mitarbeiter auch „belohnt“ wird. Und oft können Mittelständler zwischen Training und Coaching nicht unterscheiden.

WAS PASSIERT, WENN DER MITTELSTAND COACHING STÄRKER FÜR SICH ENTDECKT? Auf dem Markt sind Tendenzen einer gewissen Sättigung erkennbar. Wenn der Mittelstand sich stärker coachen lässt, könnte es noch einmal einen Schub geben.

WORAN ERKENNEN SIE DIESE SÄTTIGUNG? Unternehmen und Mittelstandsvereinigungen gehen dazu über, Coachingpools zu bilden. So suchen sie über Empfehlungen und bestimmte Abfragen einige externe Anbieter aus, die ihre Mitarbeiter betreuen. Sind diese Pools voll, können keine neuen Coaches dazukommen. Und es gibt eine starke Tendenz zum internen Coaching durch Angestellte im Unternehmen, was den Markt für die externen Anbieter verkleinert.

KÖNNTE DER BOOM VORBEI SEIN? Das wird die Neuauflage unserer Studie zeigen, die Professor Michael Stephan und ich gerade durchführen. Uns interessiert insbesondere, ob ausländische Anbieter auf den deutschen Markt drängen, der noch als sehr interessant gilt.

DER BEGRIFF COACH IST NICHT GESCHÜTZT. KÖNNTE SICH DAS ÄNDERN, WENN DIE NACHFRAGE STAGNIERT? Es gibt im deutschsprachigen Raum mehr als 20 Berufsverbände und 300 Ausbildungsstätten, die nach höchst unterschiedlichen Standards arbeiten. Dass sich ein Verband oder Ausbilder kurzfristig durchsetzt, ist nicht absehbar. Eher werden die Qualitätskriterien der Coachingpools zum Standard werden.

WAS VERÄNDERT SICH AUF ANBIETERSEITE? Coaches sind überwiegend freiberuflich als Ein-Mann-Unternehmen tätig. Wir konstatieren eine starke Ausdifferenzierung, das heißt, dass sich Anbieter immer neue Ansätze ausdenken. Und die Zusammenschlüsse, sei es als Netzwerk oder als Firma, nehmen zu.

WIRD ES AUCH IN ZUKUNFT LIEBES-, FAMILIEN- ODER GLÜCKS-COACHING GEBEN? So lange Coaching ein positiv besetzter Modebegriff ist, werden Anbieter versuchen, diesen Glanz für ihr Unternehmen zu nutzen. Das würde natürlich schlagartig aufhören, wenn der Begriff geschützt wird.

Die Fragen stellte Constance Frey

Fotos: promo, Camera 4

„Es gibt Menschen mit stabilem sozialem Umfeld, die sich bewusst für ein Coaching entscheiden, weil sie ihre Probleme nicht nach Hause tragen wollen.“ Es sei auch die Frage, ob man der guten Freundin sage, dass sie sich gerade verrenne. Aber natürlich sei Coaching auch etwas, das man sich leisten können müsse, gibt sie zu.

Wie es scheint, hat die Berufswelt entschieden, sich das zu leisten. Und weil weder Verbände noch Ausbilder sich dazu entscheiden, einheitliche Standards festzulegen, mit denen die Kunden etwas anfangen können, reguliert sich der Markt gerade auf Nachfrageseite selbst. Für Mittelständler bedeutet das Handlungsspielraum: Sie können sich mit ihrem Berufsverband oder anderen Unternehmen einen Pool von Coaches aussuchen, die ihren Qualitätskriterien und ihren Werten entsprechen. Darauf beginnen die Anbieter zu reagieren. Auf die wachsende Nachfrage nach Pools beispielsweise bilden sich Unternehmen wie die Startbox von Nadja Bungard, in der die einzelnen Coaches offen zeigen, in welchen Bereichen sie Fachkentnisse haben – und in welchen nicht. „Letztlich ist es egal, was für ein Coaching Sie machen“, sagt Christiane Wieseler. „Das Entscheidende ist, wirkt das Coaching als Metapher und wird das Erlebte nachgearbeitet, oder ist es einfach nur ein Event?“ Manchmal, sagt sie, sei ein Event als Personalentwicklungsinstrument auch nicht schlecht. Nur eben kein Coaching.

»WIRKT DAS COACHING ALS METAPHER ODER IST DAS EINFACH NUR EIN EVENT?«

CHRISTIANE WIESELER | COACH

MULI KATZURIN coacht die Basketballer von Alba Berlin.

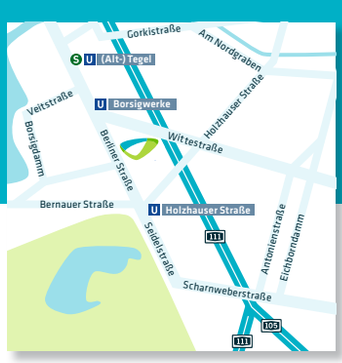
Sie werden uns gut finden

Attraktive Mietflächen in Reinickendorf

Entscheiden Sie sich für neue Geschäftsräume in TOP TEGEL und profitieren Sie von dem optimalen Preis-Leistungs-Verhältnis und der hervorragenden Anbindung des Standorts.

Die Business-City überzeugt durch ihre ideale Lage im Berliner Nordwesten: Öffentliche Verkehrsmittel und die Stadtautobahn befinden sich in unmittelbarer Nähe. Zudem stehen Ihnen und Ihren Besuchern auf dem bewachten Gelände zahlreiche Parkplätze zur Verfügung.

- Flexible Raumplanung ☑
- Gute Erreichbarkeit ☑
- Parkplätze vor der Tür ☑
- Einladende Gastronomie ☑
- Kompetente Fachberatung ☑



TOPTEGEL
Ihre Business-City in Berlin

Zu allen Details beraten wir Sie gern unter (0 30) 8 80 92-113.

www.toptegel.de