

Beraten, begleiten, unterstützen

Das Coaching von Unternehmern, Führungskräften und High Potentials hat sich auch hierzulande längst etabliert. Ausbildungen zum Business Coach werden jedoch nicht nur für Trainer und Berater, sondern auch als Weiterbildungsmaßnahme für Manager und Experten im Personalbereich immer interessanter. EVA ELISABETH ERNST

EIN ÄUSSERST HETEROGENES

TEAM leitet Olaf Nothhelfer, Vertriebsdirektor bei Land Rover, seit knapp drei Jahren: Vom Newcomer bis zu Vertriebsexperten mit langjähriger Berufserfahrung reicht die Palette. Einige seiner Mitarbeiter sind sogar deutlich älter als er. In seiner vorherigen Position war Nothhelfer Leiter des Außendienstes, davor Mitarbeiter im Außendienst. Dass einstige Kollegen heute an ihn berichten, macht die Führungsaufgaben nicht einfacher. Im Zuge einer unternehmensinternen „Leadership Academy“, an der sämtliche Manager von Jaguar und Land Rover Deutschland teilnahmen, wurde Olaf Nothhelfer als High Potential identifiziert und kam in den Genuss besonderer Qualifizierungsmaßnahmen, darunter auch individuelles Coaching. Dreimal jährlich reserviert er seither einen kompletten Arbeitstag für den Austausch mit einem Coach.

„Im Mittelpunkt der Gespräche stehen meine individuellen Fragestellungen“, erklärt der Vertriebsmanager. Besonders wichtig ist für ihn der Themenkreis Führungsstil und Führungsverantwortung, aber auch Präsentationstechniken, Rhetorik und Körpersprache, persönliche Arbeitsorganisation sowie die eigene und fremde Rollenwahrnehmung werden in den Coaching-Sitzungen besprochen. Je nach Schwerpunkt arbeitet der Vertriebsmanager mit verschiedenen Coaches aus dem Pool von p.ep patzelt executive partners aus München. „Anfangs hat mich ein Coach auch einige Male im Alltag begleitet“, berichtet Nothhelfer. Sein Fazit: „Die klassischen Management-

Seminare sind ja ganz nett – aber der Transfer des theoretischen Wissens in die Praxis und damit wirkliche Veränderungen des eigenen Verhaltens lassen sich durch Coaching wesentlich schneller und gründlicher erreichen.“ Die Coaching-Sitzungen bezeichnet Nothhelfer als durchaus herausfordernd und auch der damit verbundene Zeitaufwand sei nicht zu unterschätzen. Dennoch könne er Coaching allen Führungskräften und Unternehmern durchwegs empfehlen: „Wenn das Führungsteam nicht professionell agiert, dann funktioniert auch der personelle Unterbau eines Unternehmens

nicht.“ Dass Coaching längst kein exklusives Tool für das Topmanagement mehr ist, belegt eine Studie der Managementberatung Kienbaum in Kooperation mit dem Harvard Businessmanager, die im Februar diesen Jahres veröffentlicht wurde. Dafür wurden 201 Topmanager und Personalverantwortliche aus deutschen Konzernen und dem Mittelstand zu ihren Meinungen und Erfahrungen in Bezug auf Coaching befragt. Die wichtigsten Ergebnisse: In 66 Prozent der befragten Unternehmen sind schwierige Führungs- und Managementsituationen der Anlass für ein Führungskräfte-Coaching. Die Mehrzahl der befragten Unternehmen bietet Coaching ihren Top-Managern, aber auch Führungskräften der oberen und mittleren Managementebene an. 81 Prozent verbinden mit Coaching das Ziel, aktuelle Managementprobleme zu klären und Lösungsstrategien zu erarbeiten. 77 Prozent glauben, dass sich durch Coaching die Selbstwahrnehmung

und das Selbstbild der gecoachten Person verbessert, und 75 Prozent sind der Meinung, mittels Coaching die soziale und emotionale Kompetenz des Gecoachten steigern zu können. „Die Studie zeigt insgesamt, dass Coaching keine Modeerscheinung ist, sondern sich in den Unternehmen fest etabliert hat“, fasst Achim Mollbach, Coachingexperte bei der Managementberatung Kienbaum, zusammen.

Dass sich Führungskräfte und High Performer maßgeschneiderte Entwicklungsmaßnahmen für ihr professionelles und persönlichkeitsbezogenes Wachstum wünschen, bildet für Business Coach

Peter-Christian Patzelt, CEO von p.ep patzelt executive partners, einen Grund für die zunehmende Akzeptanz von Coaching. „Coaching bietet den geschützten, diskreten Rahmen für individuelles professionelles Weiterentwickeln.“ Zudem stimme die Erfolgsstatistik: „Inzwischen zeigen 22 empirische Forschungsarbeiten, dass mehr als neunzig Prozent der Klienten von positiven Ergebnissen aus

ihren Coachings berichten.“ Mit dem aktuellen Coaching-Boom, so Patzelt weiter, sei es ein bisschen wie beim „Smart“: „Als neues Automobilkonzept hat sich der ‚Smart‘ auch erst mit einer selbstverständlichen Alltags-Präsenz durchgesetzt.“ Coaching werde heute in Unternehmen und Wirtschaft mehr und mehr im Sinne der positiven Psychologie verstanden, als lösungs-, kompetenz- und ressourcenorientiertes Beraten, Begleiten und Unterstützen – richtigerweise seltener als defizitorientierter Quasi-Therapieersatz.

Coaching kann daher auch ein hervorragendes Werkzeug sein, um schwelende oder gar offene Konflikte zu lösen, die das Arbeitsklima innerhalb eines Unternehmens vergiften. „Wenn ein Chef Probleme mit seinem Team hat, wird üblicherweise ein Teamtraining verordnet, anstatt den Hebel beim Vorgesetzten anzusetzen“, so Patzelt. „Wird der Chef gecoacht und ist er daraufhin in der Lage, sein Verhalten zu verändern, bringt das meiner Erfahrung nach nachhaltigere Resultate.“ Gerade bei ranghöheren Führungskräften bestehe die Gefahr, dass sie von ihren Mitarbeitern nur noch opportune Informationen und permanente Selbstbestätigung erhalten. Langfristig kann dies zu einer ungesunden Selbstüberschätzung einer Führungskraft führen. Coaching kann in diesen Fällen ein realistischeres Selbstbild vermitteln und Impulse zur persönlichen Weiterentwicklung geben. Dazu gehört für Patzelt übrigens auch eine angemessene Life-Balance. „Einer meiner Klienten war ein fantastischer Leiter im Key Account Management,



Bietet Lösungen bei betrieblichen Konflikten: Birgit Schuler

vernünftiges Gleichgewicht mit seinen anderen Lebensbereichen bringen konnte. „Vielen Managern, die dem Coaching zunächst eher skeptisch gegenüberstehen, hilft das Bild, dass Coaching ihnen eine neue Bedienungsanleitung für sich selbst gibt“, fasst Patzelt zusammen.

Dass in Deutschland über Business Coaching noch bis vor wenigen Jahren nur hinter vorgehaltener Hand gesprochen wurde, bestätigt Birgit Schuler, die für FUTURE Training Beratung Coaching mit Sitz im österreichischen Baumkirchen sowohl Business Coachings durchführt als auch Coachs ausbildet. „Mittlerweile hat Coaching längst die breite Masse erreicht. Die Unternehmen entdecken mehr und mehr, dass Coaching ein wertvolles Personalführungs- und -entwicklungsinstrument ist, weil dadurch Kompetenzen zur besseren Führung von Mitarbeitern aus- und aufgebaut werden,“ fasst Schuler zusammen. Darüber hinaus unterstütze Coaching dabei, sich Klarheit über die eigenen Ziele zu verschaffen.

Im Mittelpunkt eines Coaching-Gesprächs steht grundsätzlich ein konkretes Anliegen. „Indem der Coach aktiv und ohne Wertung zuhört, hilft er dem Gecoachten dabei herauszufinden,

der von seinem Vorgesetzten zum Coaching ermuntert wurde, weil er durch seinen unermüdlichen Einsatz für das Unternehmen gesundheitliche Probleme bekam“, erinnert sich Patzelt. Durch das Coaching wurde ihm vermittelt, wie er seine Aufgaben entspannter und gelassener angehen konnte und sein berufliches Engagement in ein

wo genau die Herausforderungen und Konflikte liegen, die ihn beschäftigen“, erklärt Birgit Schuler. Ein Coach fungiert als Begleiter des Gecoachten, er macht Angebote und gibt mitunter auch kritische Rückmeldungen, präsentiert aber weder Lösungen noch Ratschläge. Er übernimmt auch nicht die Führungsaufgaben des Gecoachten und setzt keine Veränderungen durch. „Für den Erfolg des Coachings und die Umsetzung der Resultate ist der Gecoachte verantwortlich“, fasst Schuler zusammen. Bei gravierenden, tief liegenden persönlichen Problemen sei Coaching dagegen nicht geeignet, es sei keinesfalls ein Ersatz für eine psychotherapeutische Behandlung. „Psychosoziale Störungen kann ein Coach nicht bearbeiten“, betont Birgit Schuler. „Der Fokus beim Coaching liegt im Ansatz, vorhandene Stärken weiter zu stärken.“

In Zusammenhang mit der gesteigerten Akzeptanz des Coachings stellt Birgit Schuler noch einen weiteren Trend fest: Auch die Ausbildungen zum Business Coach werden als Weiterbildungsmaßnahme für Führungskräfte und Experten im Personalbereich immer interessanter. So war zum Beispiel auch die erste Ausbildung zum Business Coach der IHK für München und Oberbayern im ersten Halbjahr 2008 sofort ausgebucht. Der zweite Durchgang startet im Januar 2009 (siehe IHK-Info). Zur Zielgruppe der IHK-Ausbildung zählen nicht nur freiberufliche Trainer, Coachs und Personen, die sich auf diesem Gebiet selbstständig machen wollen, sondern auch gestandene Manager und

Führungskräfte, innovative Personalleiter und -entwickler sowie firmeninterne Verhaltens- oder Managementtrainer.

Bei FUTURE sieht die Zusammensetzung der Absolventen der Coaching-Ausbildung ähnlich aus. „Diese Menschen interessieren die Themen Gesprächsführung, Konfliktlösung, Persönlichkeitsentwicklung, Selbstcoaching, die wir dort vermitteln“, sagt Birgit Schuler. „Die

2. IHK-Ausbildung zum Business Coach

Am 19. Januar 2009 startet die zweite IHK-zertifizierte Business-Coach-Ausbildung. Die fünf Module umfassen insgesamt 300 Ausbildungsstunden, davon 200 Präsenzstunden mit zwei Lehr-Coachs in der IHK-Akademie. Die Ausbildung folgt den Zertifizierungskriterien für Coaching-Ausbildungen vom Qualitätsring Coaching (www.qrc-verband.de) und anderen deutschen Coaching-Verbänden des Roundtable. Die erfolgreichen Teilnahme an allen fünf Ausbildungsmodulen und das Bestehen der Präsenzklausur, praktischer Tests während der Ausbildung, der praktischen Abschlussprüfung, der schriftlichen Hausarbeit sowie der Präsentation des eigenen Business-Coaching-Konzepts führen zum Zertifikat „Ausbildung zum Business Coach (IHK)“. Die Ausbildung endet im Juli 2009.

Die Teilnehmergebühr beträgt 8500 Euro. Ein Übernachten der Teilnehmer in der IHK-Akademie Westerham während der Präsenzausbildung ist Voraussetzung und im Gesamtpreis bereits enthalten.

Die Ausbildung findet jährlich statt. Nächster Termin Januar bis Juli 2010. Im März 2009 findet außerdem das Seminar „Coaching für erfahrene Führungskräfte“ statt. Termin: 18.–20.03.09, Kosten: 1280 Euro. Weitere Informationen gibt es im Internet unter www.akademie.ihk-muenchen.de. Für ein persönliches Beratungsgespräch steht Dr. Markus Weingärtner, Leiter der IHK-Akademie Westerham, zur Verfügung. Telefon: 08063 91-270. E-Mail: weingaertner@muenchen.ihk.de

wenigsten Teilnehmer unserer Coaching-Ausbildungen wollen später als freiberuflicher Coach arbeiten.“ Dazu zählt auch der Unternehmer Heinrich Gropper, Geschäftsführer der gleichnamigen Molkerei in Bissingen. Er entschloss sich 2006 zu einer Coaching-Ausbildung – und zwar überwiegend, um seine persönliche Entwicklung zu fördern. „Dass davon auch das Unternehmen profitiert, war eine Nebenerscheinung“, räumt Gropper ein. Als großen Vorteil der Ausbildung sieht er den Fokus auf das Thema Kommunikation. „Hier habe ich wertvolle Techniken erlernt, um Gespräche besser zu führen“, so Gropper, der sich sicher ist, dass man Ziele durch offene Kommunikation schneller erreichen kann. Heute führe er Gespräche bewusster, gehe Probleme anders an und könne seine Mitarbeiter besser unterstützen und begleiten. Persönliches Coaching vom Chef gibt es in der Molkerei Gropper, die sich auf die Produktion von Handelsmarken für Discounter und Supermärkte spezialisiert hat, allerdings nicht: „Ich führe durchaus Einzelgespräche mit meinen Mitarbeitern, sie aber im klassischen Sinne zu coachen, das funktioniert meiner Meinung nach nicht.“ Für Mitarbeiter, die ein Coaching aufgrund beruflicher Fragestellungen in Anspruch nehmen möchten, würde er einen externen Coach einsetzen. Heiner Gropper ist überzeugt davon, dass sich seine Coaching-Ausbildung positiv auf die Kultur innerhalb seines Unternehmens auswirkt, was wiederum auch nach außen

abstrahlt: „Glaubwürdigkeit, Offenheit und Geradlinigkeit haben einen direkten Einfluss auf den Erfolg einer Person, aber auch eines Unternehmens.“

Hans-Peter Mauch, Geschäftsführer bei der W. Zimmermann GmbH & Co. KG in Weiler-Simmerberg, einem Hersteller elastischer und technischer Garne, hat ebenfalls eine Coaching-Ausbildung bei Future absolviert und arbeitet nicht als Coach im klassischen Sinne. Meist nutze er sein bereits 2001 erworbenes Coaching-Know-how bei seinen Führungsgesprächen. Wertfrei zuzuhören, Konflikte unbefangen anzusprechen, aktiv anzugehen und zu wissen, wie damit umgegangen werden kann – das sind für ihn besonders wichtige Elemente. „Daraus ist bei uns im Unternehmen eine ganz besondere Kultur entstanden. Die Mitarbeiter trauen sich, auch

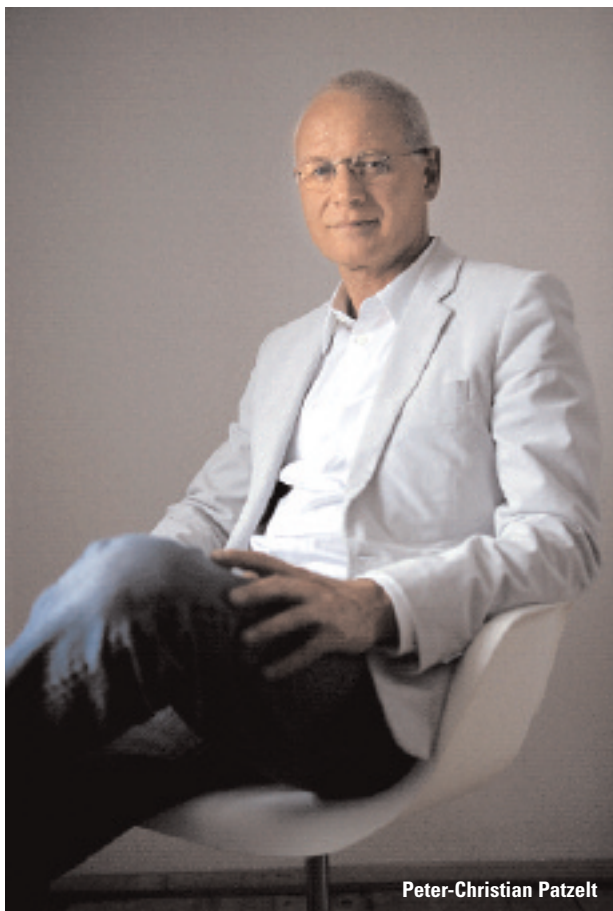
Unangenehmes anzusprechen“, betont Mauch. Die stärkenorientierte Ausrichtung ermutige ihn, sich selbst und den Mitarbeitern mehr zuzutrauen, höher zu springen um auch ehrgeizige Ziele zu erreichen.

Durch die Konzentration auf Nischenmärkte gelang es Mauch in den letzten Jahren, die Arbeitsplätze am Standort Deutschland zu halten, was für einen Zulieferer der Textilindustrie durchaus keine Selbstverständlichkeit ist. Derzeit arbeitet er daran, das Unternehmen vom Rohgarn zum Innovationslieferanten zu entwickeln. Dazu schuf er den neuen Geschäftsbereich Novonic: „Novonic ist das erste textile Kabel, das problemlos in beliebige textile Strukturen integriert werden und dabei eine oder mehrere Funktionen übernehmen kann“, erklärt Mauch. Mit Novonic ausgestattete Textilien sind beheizbar, können Daten übertragen, Funktionen überwachen oder Strahlung abschirmen. Die ersten Produkte sind schon auf dem Markt: So brachte etwa Reusch einen beheizbaren Skihandschuh auf den Markt, der auf dieser Technologie basiert. Der Sportartikelhersteller Rossignol bietet eine heizbare Winterjacke, für die Novonic eingesetzt wird. Weitere Kooperationen sind bereits eingefädelt, aber noch nicht ganz spruchreif, wie Mauch betont. Wichtig ist ihm, dass der Aufbau dieses neuen Geschäftsbereichs mit den vorhandenen Mitarbeitern gelang. „Und letztlich hat mir die Coaching-Ausbildung auch persönlich den Mut und die Zuversicht zum Aufbruch in diese neue geschäftliche Dimension gegeben.“

Wertvolle Coaching-Kompetenzen

Peter-Christian Patzelt, CEO von p.ep – patzelt executive partners und einer der beiden Lehrcoachs der Business-Coaching-Ausbildung der IHK für München und Oberbayern, zu den Vorteilen und Grenzen beim Einsatz unternehmensinterner Coachs.

EVA ELISABETH ERNST



Peter-Christian Patzelt

Herr Patzelt, was bringt es einem Unternehmen, wenn Mitarbeiter eine Coaching-Ausbildung absolviert haben?

Führungskräfte können ihre erworbenen Coaching-Kompetenzen beim täglichen Führen ihrer Mitarbeiter nutzen. Denn die Zeiten, in denen Führen nur per Anweisung top-down erfolgte, sind vorbei. Die Haltung eines professionellen Coachs hilft, Eigenverantwortlichkeit, Kompetenzen und Talente der Mitarbeiter zu stimulieren und zu stärken. Außerdem baut ein Unternehmen mit internen Coachs auch eine wertvolle Alternative zu externen Coachs auf.

Kann denn ein Vorgesetzter einen Mitarbeiter tatsächlich im klassischen Sinne coachen?

Coaching hat zwei wesentliche Erfolgsvoraussetzungen: Freiwilligkeit und Vertraulichkeit. Ob eine Führungskraft für seine Mitarbeiter tatsächlich als Coach fungieren kann, ist strittig. Es gibt allerdings Methoden, wie auch bei internen Coachs Neutralität gesichert werden kann. Im Zweifel hat ein externer Coach natürlich nicht die Hypothek betrieblicher Zwänge und Verflechtungen.

Wann ist denn der Einsatz eines externen Business Coachs empfehlenswert?

Von der Zielgruppe gesehen vor allem bei Führungskräften des Topmanagements und der obersten Führungsebene. Der interne Coach wird von diesem Führungskreis oft nicht akzeptiert. Einem externen Coach gelingt es leichter, zu ranghohen Führungskräften eine tragfähige, vertrauensvolle Coaching-Beziehung aufzubauen.

Bei welchen Themen empfehlen Sie externe Coachs?

Zum Beispiel bei ausdrücklich gewünschter oder geforderter Vertraulichkeit sowie bei allen Aufgabenstellungen und Anliegen, die nicht nur professioneller, sondern auch persönlicher Natur sind. Dazu zählen Anlässe, die speziell dem Entwickeln überfachlicher, also persönlicher und sozialer

Kompetenzen dienen, wie dem Selbst- und Fremdbildabgleich. Auch beim Klären und Lösen heftiger oder verkrusteter Probleme in der Zusammenarbeit von Chefs und Mitarbeitern sowie beim Thema Selbstmanagement und dem Entwickeln einer persönlichen Life-Balance wird ein externer Coach meiner Erfahrung nach einem internen Coach meist vorgezogen.

Welche persönlichen Voraussetzungen sollte ein angehender Business Coach mitbringen?

Nach meiner Überzeugung sollten angehende Coachs psychisch gesund sein, Optimismus und ein positives Selbstwertgefühl haben sowie über ein differenziert entwickeltes Kommunikationsvermögen und -repertoire verfügen. Für einen Business Coach sind darüber hinaus Feldkompetenz, Führungs- oder Managementenerfahrung, alternativ Trainings- oder Beratungserfahrung wichtig. Ein Business Coach muss professionelle Fragestellungen seiner Klienten nachvollziehen und sie sowohl konzeptionell als auch sprachlich angemessen adressieren können.

In welchen Funktionen oder Abteilungen kann ein ausgebildeter interner Business Coach besonders viel bewirken?

Überall dort im Unternehmen, wo gut funktionierende Kommunikation den entscheidenden Unterschied macht und dadurch besondere Wertschöpfung entsteht, so zum Beispiel in allen anspruchsvollen Arbeitsbeziehungen zwischen Führungskräften, Mitarbeitern und deren Teams. Auch wenn die Intensität oder Komplexität der Kommunikation sowie Erfolgs- und Termindruck besonders heftig erlebt werden und dadurch Spannungen und Konflikte häufiger oder radikaler entstehen können. Im Grunde bleiben davon heute nur wenige Bereiche in Unternehmen ausgenommen.