

# „Wir Coaches haben gute Chancen...“

ANSICHTEN ZU COACHING



Coaching-Ausbildungen boomen, immer neue Coaching-Verbände gründen sich und versuchen, eigene Standards zu setzen – nirgendwo im Weiterbildungsbereich scheint sich so viel zu bewegen wie im Bereich Coaching. Was aber sagen die Coaches selbst zu dieser Marktentwicklung? Wie empfinden sie ihre Branche? Welche Trends haben Bestand? Auf der Coaching-Fachtagung des Bildungswerkes ver.di im Frühjahr in Hannover fragte Sebastian Scheibe nach.

**Preview:** ► Trends: Entwicklungen im Bereich Coaching ► Abgrenzungen: Was kann Training, Selbst-coaching, Coaching? ► Ausblick: Warum der Bedarf an Business-Coaching steigt ► Coaching in Unternehmen: Die Führungskraft als Coach ► Coaching-Kultur: Wie sich Mythen bilden ► Das Arche-Noah-Prinzip: Über Auswahlkriterien der Verbände ► Coach-Ausbildungen: Konzentration auf eine Methode oder Methodenvielfalt? ► Markteinstieg: Networking für Coaches?

*Welches sind aktuell die wichtigsten Trends in der Coaching-Szene?*

**Jörg Middendorf:** Ein wesentlicher Trend im Business-Coaching ist die Suche nach allgemeinen Qualitätsstandards sowie die damit verbundene Professionalisierung von Coaching als Beratungsprofession. Dabei scheint für das Business-Coaching das mittlere Management der größte Markt zu werden. Und in diesem Bereich entsteht dann auch von Kundenseite ein wachsendes Bedürfnis nach allgemeinen Qualitätsstandards. Große Unternehmungen haben einfach kein Interesse daran, ungeprüfte Qualität ins Haus zu lassen. Ein anderer Trend ist, dass größere

Unternehmensberatungen zunehmend ein Coaching-Angebot aufbauen. Für den freiberuflichen Coach, der vornehmlich als „One-Man/Woman-Show“ im Markt unterwegs ist, wird es daher immer schwieriger, in größere Organisationen hineinzukommen, da diese gegebenenfalls bereits von Unternehmensberatungen mit Coaches versorgt wurden.

*Was halten Sie von Trends wie Coaching per SMS oder e-Mail, Outdoor-Coaching oder Flugangst-Coaching?*

**Dina Bösch:** Meiner Meinung nach sind das Versuche, sich über das Stichwort Coaching irgendwie auf dem Markt zu platzieren. Versuche, auf diesen Zug aufzuspringen und im Grunde das zu verkaufen, was man vorher auch schon verkauft hat. Zu Ihrem Beispiel Flugangst-Coaching: Für mich ist das Training...

*Bisweilen ist der Eindruck zu gewinnen, dass Coaching Training ersetzt. In welchen Situationen ist denn Training besser geeignet als Coaching?*

**Dina Bösch:** Beim Training geht es um einen Vermittlungsprozess, den ich beim Coaching nicht unbedingt sehe. Coaching hat für mich eher den Charakter von Beratung und Begleitung. Da ist für mich eine Trennlinie. Das eine ersetzt das andere nicht!

**Ortrud Hillmer:** Training ist dann geeignet, wenn es darum geht, bestimmte festgelegte Verhaltensstrategien zu üben, deren Ausrichtung und Ziele von Anfang an festgelegt und

## Service

Die Dokumentation zu der Coaching-Fachtagung 2005 ist kostenlos [downzuladen \(www.bw-verdi.de/download.htm\)](http://www.bw-verdi.de/download.htm). Die Doku besteht aus einem Artikel, der die wichtigsten Inputs der Referate und Workshops zusammenfasst; aus Interviews mit den Fachreferenten, Ergebnissen der Teilnehmer-Umfrage zur Tagung, Literaturhinweisen sowie Informationsquellen zum Thema Coaching.

bekannt sind. Es kann auch wirksam eingesetzt werden, wenn es darum geht, Einstellungen zu definierten Themen zu hinterfragen und – daraus abgeleitet – neue Strategien zu entwickeln. Allerdings kann in Trainings nicht so intensiv auf die Individualität und Vielfalt der Leute eingegangen werden. Coaching indes bietet dafür einen guten Rahmen. Und wenn es vom Unternehmen unterstützt wird, ist es eine gute Hilfestellung für Führungskräfte bzw. eine zusätzliche Möglichkeit zur persönlichen Entwicklung.

*Wie schätzen Sie denn die zukünftige Entwicklung des Coaching-Marktes ein?*

**Ortrud Hillmer:** Es wird eine Inflation an Coaching-Angeboten geben. Der Kunde wird darauf irritiert antworten, wahrscheinlich mit einer Verweigerung. Die Verbände werden aber dafür sorgen, dass Standards gesetzt werden und mehr Klarheit für den Kunden entsteht. Insgesamt wird es einen positiven Wachstumstrend geben, denn es gibt einen zunehmenden Beratungsbedarf. Wir Coaches haben da gute Chancen, denn Coaching wird nicht mehr als defizitorientierte Methode wahrgenommen – nach dem Motto: „Der braucht wohl mal 'nen Coaching...“

**Klaus Carlin:** Der Bedarf im Bereich Business-Coaching wird steigen. Vor dem Hintergrund von zunehmender Komplexität und immer höheren Anforderungen gibt es vermehrt den Wunsch, Ruhe und Zeit zu haben, bestimmte Dinge zu reflektieren. Wenn es ein entsprechendes Angebot – ein methodisches und ein Haltungsangebot – gibt, dies tun zu können, hat Coaching eine gute Zukunft.

*Der Zukunftsforscher Matthias Horx vertritt in seiner Zukunftsstudie „Märkte von morgen“ die These, dass sich in den nächsten Jahren eine Coaching-Branche aufstellen wird, die pragmatische Alltagshilfen bietet. Der Coachee der Zukunft sucht also nach Hilfen, sein Leben besser zu bewältigen. Wird ein solches „Alltags-Coaching“ die Therapie ablösen?*

**Martin Lensch:** Nein, auf keinen Fall. Therapie wird nach wie vor ihre Bedeutung haben für Menschen mit psychischen Erkrankungen. Es war aber in den 70er bis 80er Jahren zu beobachten, dass Menschen in eine Therapie gegangen sind, obwohl sie dort gar nichts zu suchen hatten. Sie hatten kein psychisches Problem, sondern nur eine normale kleine Macke wie Sie und ich. Diese Menschen suchen heute eher Beratung in Form von Supervision und Coaching. Menschen mit ernststen psychischen Störungen kann man mit einem Coaching nicht helfen.

**Jörg Middendorf:** Coaching hebt sich für mich nicht im Wesentlichen dadurch von anderen Beratungsformen ab, ob es vom Management genutzt wird oder von einer breiteren Zielgruppe. Wichtiger finde ich die Frage, mit welcher Fragestellung und Zielrichtung Coaching in Anspruch genommen wird. Coaching hört für mich da auf, wo es in Behandlung umschlägt. Im Coaching arbeiten zwei oder auch mal mehrere Personen als gleichberechtigte Partner zusammen. Im Gegensatz dazu geht es bei Beratungsformen wie der Psychotherapie um die Behandlung einer Störung. Von daher hoffe ich nicht, dass Coaching irgendwann zu einer Form der Therapie wird. Das wäre aus meiner Sicht das Ende von Coaching als Tool der Führungskräfteentwicklung.

*Im Internet finden sich zahlreiche Anleitungen zum Selbstcoaching. Braucht Coaching überhaupt einen Coach?*

**Dina Bösch:** Doch, Coaching braucht einen Coach! Denn das Prinzip bzw. ein wesentliches Merkmal von Coaching ist ja gerade, dass man durch den Coach lernt, eine andere Perspektive zu seinem Problem einzunehmen bzw. sein Blickfeld erweitert. Und das ist schwierig, wenn man im eigenen Saft schmort. Selbst wenn es kluge Fragen gibt, die man sich beantworten soll. Aber es ist ein großer Unterschied, ob mir jemand gegenüber sitzt oder ob ich vor einem Bildschirm sitze und eine Frage nach der nächsten aufrufe. Die Dynamik eines Dialogs kann ein standardisierter Anleitungsbogen nicht ersetzen.

**Ortrud Hillmer:** Selbstcoaching ist prinzipiell möglich, wenn hilfreiche, zielführende Methoden bekannt sind. Wenn allerdings die eigenen Perspektiven und Kompetenzen durch unbewusste oder unwillkürliche Prozesse eingeschränkt sind, kann ein Coach hilfreich sein, um Blockaden zu lösen und neue Sichtweisen zu ermöglichen.

*Zunehmend agieren Führungskräfte selbst als Coach ihrer Mitarbeiter. Ist auf Seiten des Mitarbeiters nicht die Befürchtung berechtigt, dass die Führungskraft ihn nur zum eigenen Vorteil bzw. zum Vorteil des Unternehmens coachen will – und damit in eine bestimmte Richtung drängt?*

**Klaus Carlin:** Es gehört zu den Aufgaben von Führungskräften, durch Teamentwicklung und strategische Orientierung dazu beizutragen, dass Unternehmen wirtschaftlich effizien-

ent und erfolgreich arbeiten. Wenn es aber eine Zielkongruenz gibt zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, dann ist das eine optimale Voraussetzung fürs Coaching, nur dann wird Coaching funktionieren.

*Unter welchen Umständen sollte ein Mitarbeiter es ablehnen, von seinem Chef gecoacht zu werden?*

**Klaus Carlin:** Zum Beispiel, wenn die Chemie nicht stimmt oder wenn der Mitarbeiter gedrängt wird. Es bedarf des Prinzips der Freiwilligkeit, das ist im Coaching durch die Führungskraft unerlässlich! Wenn klar wird, dass die Interessen zwischen Unternehmen und Mitarbeiter nicht übereinstimmen, wenn kein Vertrauen da ist, dann sollte der Mitarbeiter ablehnen.

*Viel diskutiert wird zurzeit die Entwicklung einer Coaching-Kultur in den Unternehmen. Können Sie bestätigen, dass immer noch zahlreiche Mythen über Coaching durch die Firmentexte geistern?*

**Martin Lensch:** Ich kann Ihnen in diesem Zusammenhang eine kleine Geschichte erzählen: Im vergangenen Jahr hatte ich einen Klienten – Führungskraft in einer größeren Firma – der sagte mir, er hätte nun zwei Jahre lang Supervision gehabt, jetzt wolle er es mal mit Coaching versuchen. Ich denke, die Kollegin, die vorher mit ihm gearbeitet hat, und ich, wir haben im Grunde das Gleiche gemacht. Wir haben methodisch vielleicht etwas anders mit ihm gearbeitet, aber die Themen waren sicherlich dieselben. Der Klient hatte das Gefühl, mit Coaching kommt er jetzt weiter, dabei brauchte er wahrscheinlich nur mal einen neuen Berater.

**Jörg Middendorf:** Welchen Ruf Coaching in einem Unternehmen genießt und welche Mythen darüber im Umlauf sind, hängt von vielen Faktoren ab: Wie wurde Coaching im Unternehmen eingeführt? Wurde es überhaupt bewusst eingeführt, oder kam es durch die Hintertür? Für welche Zielgruppe ist Coaching im Unternehmen gedacht? Ist Coaching eine letzte Chance oder zur Unterstützung der Besten gedacht? Wird Coaching nicht systematisch eingeführt, kommt es in diesen Fragen oft zu Unklarheiten über diese Form der Personalentwicklung und durch solche Intransparenzen entstehen dann Mythen. Mythen können aber natürlich auch durch einen intransparenten Markt entstehen. Was ist seriös und was nicht? Wer darf sich Coach nennen und wer nicht? Welches Bild wird in den Medien von Coaching und seinen Möglichkeiten verbreitet? Und genau beim Punkt der Intransparenz setzen ja zurzeit viele Verbände und professionell arbeitende Coaches an und versuchen Qualitätsstandards zu etablieren und die Beratungsform Coaching von anderen Beratungsformen klarer abzugrenzen.

*Sie sprechen es an: Der Markt von Coaching-Dienstleistungen wird zunehmend unübersichtlicher, die Auswahl aus der Masse der Coaches fällt immer schwerer. Was halten Sie von einem festgelegten Kompetenz-Profil für Coaches, wie es z.B. Prof. Harald Geißler auf Grund der empirischen Erfassung von Coaching-Kompetenzen erarbeitet hat?*

**Jörg Middendorf:** Ich denke, es ist auf jeden Fall eine Orientierungshilfe. Profile – nicht nur das von Prof. Geißler, sondern auch die Vorstellungen der Verbände – helfen dem Kunden ungemein, gezielt Fragen stellen zu

können. Letztlich aber muss die Chemie stimmen zwischen Coachee und Coach.

*Um Transparenz zu schaffen und Qualitätsmaßstäbe in den Coaching-Markt zu bringen, bieten viele Coaching-Verbände Zertifizierungsverfahren an. Hilft solch ein Zertifikat dem Coach, sich am Markt zu etablieren?*

**Jörg Middendorf:** Das hilft erst einmal den Verbänden, ihre Claims abzustecken und auszusortieren – was ja auch legitim ist, denn nicht jeder Verband möchte jeden als Mitglied haben. Man wird dann eines Tages sehen können, welcher Verband für welche Coaches steht. Also: mit welcher Qualität, mit welcher Erfahrung, mit welcher Ausrichtung? Das erzeugt einen Wettbewerb, bei dem hoffentlich die Qualität siegen wird.

**Martin Lensch:** Coaches werden zu 90 Prozent durch Mund-zu-Mund-Propaganda ausgewählt und nicht auf Grund von Zertifikaten und Stempeln. Ich bin noch nie gefragt worden: „Haben Sie diesen oder jenen Stempel – erfüllen Sie diese oder jene Standards?“ Andererseits: Eine Diskussion um Standards kann innerhalb der Gruppe der Coaches nicht schaden. Sobald ich mich als Coach an Standards orientiere, muss ich meine eigene Arbeit reflektieren und unter Umständen verbessern. Dies dient letztlich der Qualität. Kritisch finde ich allerdings den Alleinvertretungsanspruch, den manche Verbände hinsichtlich ihrer Standards erheben. Die Politik dieser Verbände hat etwas vom „Arche-Noah-Prinzip“: Wer ein paar Tiere an Bord hat, der macht die Klappe zu, und die anderen bleiben draußen – oder müssen sehr hohe Eintrittsgebühren zahlen: z.B. Ausbildungs- oder Zertifizierungsgebühren.

Damit sichert man sich als Coach-Ausbilder natürlich wieder seine eigene Existenz...

*Apropos Coach-Ausbilder: Es gibt mittlerweile eine unüberschaubare Vielzahl von Coaching-Ausbildungen auf dem Markt. Nach welchen Kriterien sollten Coaching-Ausbildungen von angehenden Coaches ausgesucht werden?*

**Martin Lensch:** Es gibt, wenn man differenzieren will, zwei grundlegend unterschiedliche Richtungen. Das eine sind allgemeine Coaching-Ausbildungen, das andere sind die methodengestützten Ausbildungen. Das wird auch bei den Verbänden deutlich: Der eine Verband favorisiert eine bestimmte Methode, der andere spricht Coaches insgesamt an. Ich vertrete die Position, dass man in erster Linie eine Methode braucht, um als Coach zu arbeiten. Das hängt natürlich damit zusammen, dass ich selbst eine methodengestützte Ausbildung anbiete. Ich glaube aber tatsächlich, dass man sich als Coach besonders am Anfang sicherer bei seiner Arbeit fühlt, wenn man eine Methode von der Pike auf gelernt hat, als wenn man von allem etwas kann. Die Methodenvielfalt kann dann nach und nach dazuwachsen.

**Jörg Middendorf:** Ich vertrete da eine andere Position: Ich halte es für wichtig, dass die Coaching-Ausbildung eine Methoden- und Lehrvielfalt beinhaltet, damit man nicht durch einseitige Denkmodelle festgelegt ist. Wichtig ist zudem, dass die Ausbildung über einen längeren Zeitraum geht. Denn ich kann nur Coach werden, indem ich auch Erfahrungen sammle. In einem Ein-Wochen-Block kann ich nicht lernen, wie man Coach wird. Zudem gehört allgemeine Berufserfahrung dazu – nicht nur aus dem Coachingbereich. Wichtig ist auch, in der Coaching-Ausbildung verschiedene Persönlichkeiten von Coaches kennen zu lernen. Diese können Anfängern als Modelle dienen, was Orientierung gibt, und helfen, ihr eigenes Profil zu finden und zu erleben, dass es nicht nur den einen wahren Weg gibt.

**Dina Bösch:** Ich bezweifle, ob man überhaupt eine Ausbildung haben muss, die einen in die Lage versetzt, zu sagen: Ich bin Coach, und hier ist mein Zettel, auf dem das steht. Ich glaube, dass es viele Leute gibt, die über Jahre hinweg verschiedene Ausbildungen gemacht haben und die auf Grund ihres gesamten Handwerkszeugs und ihrer beruflichen

und persönlichen Erfahrungen wunderbar dazu geeignet sind, Coach zu sein.

*Das heißt, die Diskussion der verschiedenen Coaching-Verbände um Ausbildungsstandards und Zertifizierungsverfahren ist wenig hilfreich?*

**Dina Bösch:** Nein, das will ich nicht in Abrede stellen. Ich glaube schon, dass man über eine Ausbildung für sich Eckpfeiler setzen und Sicherheit gewinnen kann. Und ich finde es auch nicht falsch, über Verbände eine Struktur in diese ganze Gemengelage zu bekommen – da kann sich noch einiges entwickeln. Ich würde nur nicht behaupten, dass ein Coach nur dann gut ist, wenn er irgendein Coach-Zertifikat hat.

*Worin sehen Sie vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen des Coachingmarktes die größte Herausforderung, der sich Coaches heutzutage stellen müssen?*

**Ortrud Hillmer:** Die größte Herausforderung ist meiner Meinung nach, sich am Markt zu etablieren und den immer strenger werdenden Ansprüchen der Szene differenziert und kompetent zu begegnen.

*Inwiefern ist es denn für angehende Coaches wichtig, sich zu vernetzen? Funktioniert Networking in dieser Branche überhaupt oder sind Coaches letztlich immer Einzelkämpfer?*

**Martin Lensch:** Jeder Coach, der sich etabliert, ist zunächst ein Einzelkämpfer. In ein Netzwerk kann man im Grunde auch nicht einsteigen. Jeder muss sich sein eigenes Netzwerk schaffen, indem er alle Kontakte nutzt, die er hat, und neue Kontakte sucht. Denn um in den Markt und an Aufträge zu kommen, braucht man in erster Linie Kontakte. Coaches, die am Anfang stehen, gehen oft in irgendeinen Verband mit der immer wieder enttäuschten Hoffnung, sie bekämen dann von irgendjemand einen Auftrag. Dieser Glaube verkennt die Tatsache, dass man in den Verbänden in einer Situation der Konkurrenz miteinander verbunden ist. Alle wetteifern um denselben Kuchen ...

*Das Interview führte Sebastian Scheibe* ■

Sebastian Scheibe ist Diplom-Pädagoge. Er arbeitet als freier Fachjournalist und war für die Organisation der Coaching-Fachtagung 2005 im Bildungswerk ver.di mitverantwortlich. Kontakt: sebastian.scheibe@gmx.de

## Die Befragten



Dina Bösch, Psychodramatikerin, ist Leiterin des ver.di-Bildungszentrums in Walsrode. Kontakt: dina.boesch@verdi.de



Klaus Carlin arbeitet als systemischer Prozessgestalter und Coach. Kontakt: K.Carlin@t-online.de



Ortrud Hillmer ist systemische Beraterin, Trainerin und Coach. Kontakt: Ortrud.Hillmer@t-online.de



Dr. Martin Lensch ist selbstständiger Organisationsberater, Trainer, Supervisor und Coach. Kontakt: martin\_lensch@insceno.de



Dipl.-Psychologe Jörg Middendorf arbeitet als Business-Coach. Kontakt: Joerg.Middendorf@t-online.de