

Coaching: Problemlösung oder Entertainment?

Coaching gibt es längst für alles und jeden, und jeder kann sich Coach nennen. Wer tatsächlich guten Rat sucht, ist daher schnell verloren. Dabei bietet die seriöse Einzelberatung durchaus eine sinnvolle Unterstützung bei beruflichen Fragen und Problemen

■ BÄRBEL SCHWERTFEGER

Coachingshow heißt die umstrittene RTL-Dokusoap *Erwachsen auf Probe*, bei der jugendliche Pärchen mit fremden Babys ihre Elterntalente testen können. Coaches kümmern sich auch um überforderte Mütter und übergewichtige Kinder oder verwandeln heruntergekommene Gaststätten in Gourmettempel. Längst ist Coaching in der Welt des Unterschichtenfernsehens angekommen.

Der Begriff hat eine steile Karriere gemacht. Dabei kommt er ursprünglich aus dem Sport. Als persönlicher Trainer begleitet der Coach den Sportler durch seine Höhen und Tiefen. Er kennt seine Stärken und Schwächen und entwickelt gemeinsam mit ihm den optimalen Trainingsplan. Ende der 1980er Jahre wurde das Konzept auf das Berufsleben übertragen. Hier unterstützt der Coach als persönlicher Berater seinen Klienten bei beruflichen Fragestellungen – sei

es bei der Einnahme einer neuen Position, Konflikten mit dem Chef oder der Bewältigung einer schwierigen Aufgabe.

Ein Coach hat dabei stets einen klaren Auftrag – und nur daran arbeitet er. Es geht darum, ein Ziel zu erreichen, und nicht um eine Gesamtinspektion der Persönlichkeit. Im Gegensatz zur Psychotherapie ist Coaching daher stets ergebnis- und nicht defizitorientiert. Der Klient ist Kunde und kein Patient.

„In allen größeren Unternehmen ist Coaching heute als Instrument der Personalentwicklung etabliert“, sagt Wolfgang Looss, Grandseigneur der deutschen Coachingszene. Selbst unter Topmanagern sei es heute kein Makel mehr, sich Unterstützung von einem Coach zu holen. Aber auch Abteilungsleiter oder Nachwuchskräfte können sich bei Bedarf oftmals auf Kosten ihres Arbeitgebers coachen lassen. „Die Unternehmen betrachten Coaching als eine sinnvolle

und effektive Methode, Probleme zu lösen“, sagt Looss, der mit seinem 1991 erschienenen Buch *Unter vier Augen Coaching für Manager* Maßstäbe für die damals neue Form der Beratung setzte.

Laut einer aktuellen und repräsentativen Studie der Universität Marburg zum deutschen Coachingmarkt liegt die Zahl der professionellen Coaches bei etwa 8000. Doch das ist nur ein Bruchteil des Marktes. Denn inzwischen wird der Begriff inflationär benutzt. Was früher der Gymnastiklehrer war, ist heute der *Personal Coach*. Die Spedition firmiert nun als „Umzugscoach“, und ein Hotel bietet „perfektes Coaching beim Wandern“ an.

„Bindestrichcoaching“ nennt Looss die bisweilen abstrusen Angebote, mit denen sich Coaches von der Masse abheben wollen. „Man nehme irgendeinen Lebensbereich, erkläre ihn als problembelastet oder tendenziell überfordernd,



Die Vielfalt der methodischen Ansätze war beeindruckend. Aber irgendwie war sie plötzlich unsicher, ob sie sich für den richtigen Coach entschieden hatte.

und schon hat man ein neues Coachingangebot“, lästert Looss.

Coaching ist zum Jahrmarkt der Optimierer geworden. „Die Sehnsucht der Menschen nach Selbstverwirklichung ist riesig“, sagt Björn Migge, Coach und Coachausbilder in Porta Westfalica. „Früher besuchte man ein Selbsterfahrungsseminar, heute geht man zum Coach.“

Und der soll dann möglichst schnell helfen – je schneller desto besser. Für die sorgfältige Analyse bleibt da oft keine Zeit. „Industriejodeli“ nennt Coachingexperte Looss derartige Angebote. „Dahinter stehen oft naive Vorstellungen von Erfolgsrezepten, die ich eher als Entertainment und nicht als Coaching bezeichnen würde.“

Die Konkurrenz unter den Optimierungsexperten ist groß. Denn Coach kann sich jeder nennen. Allgemeingültige Qualitätskriterien gibt es ebenso we-

nig wie einheitliche Ausbildungsstandards. „Heute gilt doch die Devise: Wer nichts wird, wird Coach“, kritisiert die Münchner Psychologin und Karriereberaterin Madeleine Leitner.

Erst vor kurzem sei eine Journalistin bei ihr gewesen, die sich nach ihrer Familienpause als Coach selbständig machen wollte. „Es ist einfach erschreckend, wie naiv und unbeleckt von Selbstzweifeln sich viele als Coach versuchen“, kritisiert Leitner. „Die glauben, ihr gesunder Menschenverstand genügt bereits, um andere beraten zu können.“

Angelockt werden sie oft auch von den vermeintlich guten Verdienstmöglichkeiten. Doch die gehören eher in den Bereich der Coachingmythen. Denn für die meisten Proficoaches ist Coaching nur ein Nebenjob. So gaben bei der Studie der Uni Marburg lediglich zehn Prozent der Befragten an, ausschließlich als Coach zu arbeiten. Die meisten sind zu-

dem als Berater und Trainer tätig. Drei von vier Coaches bieten ihre Dienstleistung zu Stundensätzen von bis zu 150 Euro an. Das ist nicht gerade viel, wenn man bedenkt, wie schwer es ist, einen Klienten zu gewinnen, der zudem oftmals nur für ein paar Sitzungen kommt.

Kein Wunder, dass viele ein besseres Geschäftsmodell entdeckt haben: Sie bieten selbst eine Coachingausbildung an. Schließlich ist es wesentlich lukrativer, von 20 Teilnehmern 5000 Euro Kursgebühren zu kassieren, als selbst Coachingklienten zu akquirieren.

„Kettenbriefsystem“ nennt der Bielefelder Soziologieprofessor Stefan Kühl das Prinzip. Weil viele Coaches einen erheblichen Teil ihres Umsatzes mit der Ausbildung zukünftiger Coaches machen, gerät das Verhältnis von Angebot und Nachfrage aus den Fugen.

So gibt es inzwischen allein in Deutschland weit über 200 Coaching-

ausbildungen. Selbst Volkshochschulen haben das Potenzial bereits erkannt, und auch die Industrie- und Handelskammern (IHK) mischen seit kurzem im Geschäft mit. So bietet die IHK Würzburg seit 2009 eine Ausbildung zum „Business Coach (IHK)“ in nur fünf Tagen an – sehr zum Leidwesen anderer IHKs, die Wert auf eine fundierte Ausbildung mit mindestens 150 Präsenzstunden legen.

Auch inhaltlich ist das Würzburger Angebot mehr als fragwürdig. Im Programm stehen Schlagwörter wie die „Walt-Disney-Strategie“, „Selbstmordwörter“ und „Phobien überwinden“. „Das wirkt wie ein wüstes, oberflächliches Sammelsurium“, urteilt die Psychologin Leitner. Ein klares Konzept sei nicht erkennbar, und mit der Behauptung, die Teilnehmer lernten, wie Phobien überwunden werden sollen, mache sich der Anbieter sogar strafbar. Denn Phobien sind Erkrankungen, für de-



Tipps für die Coachwahl

Eine Garantie für den richtigen Coach gibt es nicht. Wichtige Merkmale sind:

- Ein Coach sollte ausreichend Berufs- und Lebenserfahrung haben. Je nach Problemstellung am besten auch noch im Bereich und in der Branche seines Klienten.
- Er sollte eine solide und längere Beratungs- oder Coachingausbildung vorweisen können, bei der auch Selbsterfahrung eine wichtige Rolle spielt.
- Er sollte sich regelmäßig einer Supervision unterziehen. Dabei bespricht er seine anonymisierten Beratungsfälle mit einem Experten.
- Er sollte ein – möglichst – kostenloses und unverbindliches Vorgespräch anbieten und dabei seine Vorgehensweise und den zeitlichen Ablauf darlegen.
- Er sollte finanziell unabhängig und nicht auf einzelne Aufträge angewiesen sein. Der Klient sollte das Coaching daher jederzeit ohne Zusatzkosten abbrechen können.

bs

ren Behandlung eine Erlaubnis zur Ausübung einer heilkundlichen Tätigkeit vorliegen muss.

Auch Marie-Dorothee Burandt, Geschäftsführerin der Bob-Personalentwicklung in Hamburg, kann in dem Ausbildungsangebot keine „theoretisch nachvollziehbare Fundierung und Schlüssigkeit“ erkennen. Der Lehrgang sei ein gutes Beispiel dafür, was sich auf dem Markt generell tut. Zum einen beantworte er einen Bedarf der potenziellen Coaches. Zum anderen versuche er, die Illusion zu bedienen, dass man in kürzester Zeit eine umfassende Zusatzqualifikation – mit „Schein“ und „Titel“ – erwerben könne. Inhalte wie „Glaubenssätze ändern“ oder „Hypnotische Sprachmuster“ hält die Psychologin sogar für ausgesprochen gefährlich, weil sie inhaltsleer und ohne Bezug zur entsprechenden Theorie vermittelt würden. „All das reduziert die Komplexität des Coachinggeschehens unangemessen und verstärkt sicherlich Manipulationsversuche“, so Burandt.

Erst vor kurzem sei eine Frau zu der Psychologin gekommen, die Zweifel hatte, ob der anstehende Karriereschritt wirklich das Richtige für sie sei, erzählt

Burandt. Die Bankmanagerin hatte davor bereits Coachingsitzungen bei mehreren weiblichen Coaches besucht. „Sie war total verunsichert, weil die Frauen sie regelrecht beschworen hatten, doch unbedingt ihre Aufstiegschance als Frau zu nutzen“, erzählt die Psychologin. „Narzisstische Beeinflussung“ nennt sie das Phänomen: Der Coach will über seinen Klienten an dessen Karriere teilhaben.

Eine häufige Gefahr besteht auch darin, dass der Coach das eigentliche Problem gar nicht erkennt. Denn hinter so mancher Schwierigkeit im Job stecken ernsthafte psychische Probleme wie familiäre Konflikte, Depressionen oder Ängste. „Wer das nicht erkennt, behandelt das falsche Problem und macht die Sache damit oftmals noch schlimmer“, warnt Madeleine Leitner.

Die Karriereberaterin erinnert sich an eine junge Frau, die aufgrund einer beruflichen Problematik zu ihr kam. Ein Jahr davor hatte sie bereits ein Coaching gemacht, danach sei sie weiter telefonisch betreut worden. Dabei habe der Coach – eine Philosophin, die sich direkt nach ihrem Studium als Coach selbstständig gemacht hatte – sie immer wie-

Beim Coaching geht es nicht um eine Gesamtinspektion der Persönlichkeit. Der Klient ist Kunde und nicht Patient

der massiv aufgefordert, doch endlich das umzusetzen, was in den Sitzungen besprochen worden war – was der jungen Frau dennoch nicht gelang. Im Gespräch stellte sich dann schnell heraus, dass sie aufgrund eines familiären Konflikts seit Jahren schwer depressiv und ernsthaft suizidal war. „Das war ein Fall für die Psychotherapie und nicht für ein Coaching“, so Leitner.

Doch oftmals sind die Grenzen fließend. Während viele Coaches keine Probleme damit haben, einen Klienten mit Burn-out zu beraten, ziehen andere hier deutlich eine Grenze. Sobald sie Anzeichen einer psychischen Störung oder eines Burn-out-Syndroms erkennen, lehne sie den Auftrag ab, erklärt Sabine Dembkowski. „Coaching ist schließlich ein Entwicklungsinstrument für gesunde Menschen“, sagt die Direktorin des *Coaching Centre* in Köln und London, die Manager bei beruflichen Herausforderungen berät.

Doch es gibt auch noch andere Coachingfallen. Er höre öfter, dass männliche Coaches sexuelle Affären mit ihren Klientinnen begannen, erzählt Coachausbilder Björn Migge. Schließlich erfahre der Coach – ähnlich wie der Psychotherapeut – oftmals intime Details und Sehnsüchte, und das werde dann schon mal ausgenutzt.

So sind Insidern seit fast zehn Jahren die seltsamen Praktiken des Präsidenten eines europäischen Coachingverbandes bekannt. Ratsuchende Frauen wurden nach ihrem Sexleben befragt oder mit ständigen Telefonanrufen belästigt. Bereits im Jahr 2000 warnte das Referat für Sekten- und Weltanschauungsfragen der Evangelischen Kirche im Rheinland vor dem Coach und der Gefahr „seelischer Abhängigkeit“. 2006 nannte das *manager magazin* den Coach und die Vorwürfe sogar namentlich. Dennoch

bietet der Verbandspräsident auch weiter „Partner und Sexuality Coaching“ an, und der Verband wirbt mit den „hohen qualitativen und ethischen Anforderungen“, denen sich seine Mitglieder verpflichtet hätten.

Einschlägig bekannt ist auch die *Coaching Academy* in Bielefeld, deren Ursprünge auf den amerikanischen Psychokult „Lifespring“ zurückgehen. „Im Contextuellen Coaching finden Sie heraus, warum Sie diese und keine anderen Lebensumstände haben und warum Sie trotz gesteigerter Lebensqualität keine gesteigerte Seinsqualität erfahren“, heißt es auf der Website. „Es gibt keine Misserfolge oder Fehler, sondern nur Ereignisse & Ergebnisse. Ergebnisse & Ereignisse sind materialisierte Absicht.“

Bei derart schwammigen Aussagen sollten sofort die Alarmglocken läuten. Das gilt auch für einen anderen bei den Sektenberatern bekannten Anbieter, der sich anpreist als „die beste und führende Coachingfirma, welche an der Spitze von Innovation tätig ist, Menschen zu starken Pionieren und Führungscharakteren von morgen auszubilden“. „Das beste Führungcoaching, was Sie sich vorstellen können, werden Sie in intensiven Monatsbootcamps erleben.“ Die finden dann auf Hawaii statt und kosten bis zu 10000 Euro plus Spesen. Axel Seegers, Sektenberater beim Erzbischöflichen Ordinariat München, kennt einige Fälle, in denen sich vor allem Frauen durch solche Kurse hoch verschuldet haben. „Beim seriösen Coaching arbeitet man an einem konkreten Ziel“, sagt Seegers. „Hier besucht man sündhaft teure Kurse und hofft dann irgendwann auf die Erleuchtung – meist jedoch vergebens.“

Seegers rät generell zur Vorsicht bei allen Angeboten, die eine schnelle Persönlichkeitsveränderung versprechen.

Denn die sei – wenn überhaupt – nur schrittweise und nicht in kurzer Zeit möglich. Die Finger lassen sollte man auch von allen Anbietern, die keine Auskunft über ihre Methoden und ihr Vorgehen geben oder ihre Methode als die einzig wahre anpreisen.

Längst haben die seriösen Coaches das Scharlatanerieproblem erkannt, und inzwischen bemühen sich mehr als 20 Verbände um Qualitätsstandards. Doch die Szene ist zerstritten. „Viele dieser Professionalisierungsversuche dienen lediglich dazu, den Marktzugang der eigenen Mitglieder zu verbessern“, sagt der Soziologe Stefan Kühl, der sich intensiv mit den Entwicklungen am Coachingmarkt beschäftigt hat.

Eberhard Hauser, Vorstand beim – Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC), sieht dennoch Fortschritte. So gebe es unter den Proficoaches inzwischen allgemein akzeptierte Qualitätsstandards. Dazu gehöre auch eine Ausbildung mit mindestens 150 Präsenzstunden und einer Dauer von mehr als sechs Monaten sowie eine ausreichende Lebens- und Berufserfahrung. Wer Topmanager bei strategischen Fragen coacht, sollte möglichst selbst Managementenerfahrung haben.

Einig ist man sich auch darüber, dass ein Coach über eine breite Methodenvielfalt verfügen sollte. Am häufigsten sind dies die systemische Beratung, die Gesprächstherapie, die Transaktionsanalyse oder das Neurolinguistische Programmieren (NLP).

Ein wichtiges Kriterium sind die Konditionen: Coaching ist stets begrenzt, und der Klient muss den Prozess jederzeit abbrechen können. „Jedes Problem, das sich nicht in zehn Sitzungen erledigen lässt, braucht etwas anderes“, pointiert es Coachprofi Wolfgang Looss.