

<http://www.ard.de/-/id=880108/1ltiage/index.html>

Liebe & Psychologie

Karriereberatung

Coach oder Couch?

Immer mehr Menschen wenden sich in beruflichen Krisensituationen oder bei entscheidenden Weichenstellungen an professionelle Coaches. Dabei können die Grenzen zwischen beruflicher Beratung und Lebensberatung verschwimmen. ARD.de sprach mit dem langjährigen Coach Dr. Wolfgang Looss.



ARD.de: Wenn ich heute zu Ihnen käme, weil mein Job mir keinen Spaß mehr macht und ich mich jeden Morgen freudlos aus dem Bett quäle. Würden Sie mich als Klientin aufnehmen oder eher zu einem Therapeuten weiterschicken?

Dr. Werner Looss: Das kann ich so nicht entscheiden. Bevor ich Klienten annehme, gibt es ein so genanntes Erstgespräch, das im Jargon "Assessment and Referral" heißt, also die Beurteilung der Situation und gegebenenfalls eine Überweisung. Das heißt, ich würde mit Ihnen zusammen Ihr Leben erforschen, was Sie tun, wie lang das schon so ist, was Sie selbst für Erklärungsansätze haben. Dann müssen wir schauen, ob da irgendwas dahinter steckt, dass man nur psychotherapeutisch bearbeiten kann oder ob man der Sache mit klärenden Gesprächen auf den Grund gehen kann; zum Beispiel, indem man die Situation neu oder anders zu verstehen versucht und anders damit umgeht.



Werner Looss gilt als Begründer der deutschen Coaching-Szene. Fr

Man müsste aber auch schauen, was in der Organisation bzw. im Unternehmen los ist. Vielleicht reagiert die Klientin mit ihrer Unlust ja sehr gesund und adäquat, und es ist das Arbeitsumfeld, das fürchterlich ist. Und dann geht es nicht darum, jemanden an ein ungesundes Arbeitsumfeld anzupassen, sondern zu sagen: love it, leave it or change it.

Man hat das Gefühl, der Coach muss heute oftmals den besten Freund ersetzen.

Also der Coach kann schon die Funktion eines guten Freundes haben. Denn er versucht, sich ein Bild zu machen, neutral zu bleiben und seine eigene Sichtweise ergänzend zur Verfügung zu stellen. Die gleiche Funktion haben häufig die Gespräche mit

arbeitet seit 25 Jahren als Organisationsberater, Personalentwickler, Coach, Supervisor und Trainer.

guten Freunden auch. Nur, viele Leute haben keine mehr oder sie haben eine Scheu, solche Dinge mit ihnen zu besprechen. Weil die Beziehungen nicht mehr so intensiv sind. Das haben wir in der Arbeitswelt insbesondere bei Führungskräften. Es gibt so viel Leistungsverdichtung und eine so intensive

Inanspruchnahme, dass das soziale Umfeld ganz häufig Schaden nimmt und irgendwann auch weitgehend verschwindet.

Sind da nicht auch die Vorgesetzten gefragt?

Ja, aber die Beziehung zum Vorgesetzten wird durch die Regularien der Organisation definiert. Der beobachtet die Leistung, bewertet, beurteilt. Als Angestellter muss ich dann immer damit rechnen, dass sich das Besprochene auf meine Leistungsbeurteilung auswirkt. Deshalb braucht man jemanden, der neutral ist.

Etwas anderes ist das Entwicklungsgespräch zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter. Das wird ja auch als Führungsmittel eingesetzt. Der oder die Vorgesetzte übernimmt dann praktisch die Rolle des Coaches. Aber häufig sind die Beziehungen nicht mehr entsprechend. Das funktioniert heute nur noch in mittelständigen Familienbetrieben, in manchen Teams oder kleinen Abteilungen. Aber das wird immer seltener.

Coaching wird gerade in den Medien als neuer Trend gehandelt. Aber diese Beratungsform ist ja nicht neu. Warum kocht das gerade jetzt so hoch?

Das kocht schon seit ungefähr sieben, acht Jahren sehr deutlich hoch. Was in der Fachwelt aber schon sehr lange diskutiert wird, erreicht jetzt erst die Publikumsmedien. Es hat vor allem mit den Turbulenzen in den Unternehmen zu tun, wie wir sie schon seit zehn bis fünfzehn Jahren beobachten.

Die Arbeitswelt wird immer unmenschlicher?

Ja, die Unbeständigkeit und die Unvorhersehbarkeiten der Arbeitswelt mit all ihren destruktiven Effekten lassen auch das Individuum in der Arbeitswelt nicht ungeschoren. Wenn ein Laden zweimal verkauft, dreimal umorganisiert und viermal zusammengelegt wird, dann ist das gesamte soziale Biotop zerstört. Und die Symptome zeigen sich meist am Individuum. Für viele Unternehmen ist Coaching dann ein scheinbar bequemes und naheliegendes Mittel, schnell etwas zu tun. Etwas an den Organisationen und Wirkungsmechanismen zu verändern, ist dagegen viel schwieriger.



Entwicklungsgespräche: Der Erfolg ist vor allem eine Frage des Vertrauens

Was raten Sie jemandem, der zum Coaching geschickt wird, und dann stellt sich heraus, es ist ein strukturelles Problem des Unternehmens?

Ich kann demjenigen helfen, genau das zu erkennen. Und zu entscheiden, wie er damit umgehen will. Als Person kann er ja strukturell nichts ändern, so wenig, wie man das Wetter ändern kann. Er kann natürlich dem Unternehmen seine Wahrnehmungen mitteilen, ansprechen, dass es sich um ein Problem handelt, das man angehen muss.

Und würden Sie sich da einmischen?

Natürlich nicht. Das wäre unmöglich. Das wäre ja Missionarstum, da lande ich nur im Kochtopf.

Der Mitarbeiter könnte auch im Kochtopf landen.

Naja, aber genau das kläre ich mit ihm. Die Person ist ja kein Opfer, die kann sich ja entscheiden, was sie will. Ob sie sich krank machen lässt von den Verhältnissen oder etwas in Gang setzt. Sie kann mit Kollegen reden, mit dem Vorgesetzten, mit dem Betriebsrat, was auch immer.

Sind die Erfolgsaussichten höher, wenn der Klient aus eigener Motivation kommt?

Coaching geht nur auf freiwilliger Basis. D.h., jeder, der mein Klient wird, muss zum "Selbstmelder" werden. Ich mache deshalb kein "Auftragscoaching".

Was sind die typischen Problemstellungen mit denen Klienten zu Ihnen kommen?

Das betrifft häufig den Umgang mit Konflikten. Aber auch neue Rollenanforderungen. Wenn der Betroffene z.B. merkt, holla, darauf bin ich nicht vorbereitet oder das muss ich mal mit jemandem durchsprechen. Und mal sehen, was ich mir vielleicht draufschaffen muss. Das ist der Klassiker. Dann ist natürlich die Situation sehr häufig, die Sie schilderten: Jemand ist sehr unzufrieden im Beruf, weiß nicht, ob das, was er macht, das Richtige für ihn ist. Sehr häufig kommen Führungskräfte, die auf der Suche sind nach einem neutralen, kritischen aber verständigen Sparringspartner.

Passiert es öfter, dass ein Klient mit einer speziellen Problemstellung an Sie herantritt und dann stellt sich raus, es geht um etwas ganz anderes, z.B. etwas Persönliches?

Das ist in neun von zehn Fällen so. Weil die Problemformulierung, die der Klient mitbringt, natürlich aus seinen Denkmodellen kommt. Man muss dann gemeinsam sehr genau hinsehen, das Bedingungsgefüge gut untersuchen und Rollenfragen durchsprechen. Dann kann man erst entscheiden, ob Coaching jetzt passend ist oder ob er vielleicht erst einmal eine Kur machen sollte, weil er völlig erschöpft ist. Oder es ist es ein persönliches Thema und die Person sollte eine Psychotherapie machen.

Es gibt ja böse Stimmen, die sagen, Coaching beruhe auf einem Placebo-Effekt. Also dass der Klient praktisch schon dadurch entlastet wird, dass endlich mal jemand zuhört.

Zuhören ist ja ein wesentlicher Teil, und manchmal reicht es in der Tat völlig aus. Es gibt eine ganze Reihe von Coachings, wo nichts anderes passiert als genau das. Nach zwei Sitzungen sagt die Person dann vielleicht: "Vielen Dank, beim Erzählen hab ich mich selbst sortieren können. Und jetzt weiß ich, was ich zu tun habe."

Coaching hat ja drei Bestandteile. Die heißen erstens Entlastung: Da ist der Coach ein Zuhörer, und der Klient braucht nichts anderes als ein Ohr. Zweitens Sortieren: Da benötigt der Klient jemanden, der ein bisschen anders guckt und sortieren hilft. Und schließlich drittens: zusammen auf neue Ideen kommen, also die Zahl der Optionen erhöhen. Das sind die drei wesentlichen Teile.

Ganz praktisch gefragt: Für wen eignet sich Coaching ganz besonders?

Es ist wunderbar geeignet für Menschen, die ein Unbehagen verspüren, z.B. weil sie sich beruflich verlaufen haben und irgendwo gelandet sind, wo sie gar nicht hin wollten. Wenn diese Menschen bereit sind, genau hinzusehen und etwas von dem zu verwerten, was sie da sehen, dann ist es ein Spaziergang. Für solche Menschen ist es ein gutes, wirkungsvolles und kostengünstiges Verfahren.

Kostengünstig?

Ja, alles, was nicht in maximal zehn Sitzungen zu erledigen ist, gehört für mich woanders hin. Nehmen wir z.B. jemanden, der sich energetisch leergelaufen hat, der ein Burn-out-Syndrom hat. Wenn wir das mit Coaching noch hinbekommen, weil die Person rechtzeitig gekommen ist, dann ist das kostengünstiger als wenn sich das Syndrom weiterentwickelt.

Die Berufsbezeichnung Coach ist nicht geschützt. Wenn ich einen Coach suche, der mich in Berufsfragen berät, dann suche ich mir einen Business-Coach?

Das können Sie vergessen. Es gibt über hundert "Bindestrich-Coachings". Der Begriff ist semantisch leer. Jeder kann sich Coach nennen. Der Kontext

Business/Personalentwicklung ist das Feld, wo der professionelle Kern sich rumtreibt.

An wen wende ich mich dann, wenn ich einen seriösen Coach suche?

Die Suche nach einem guten Coach ist nach wie vor ein Abenteuer. Sie sollten zunächst in ihrem Umfeld rumfragen, ob zufällig jemand einen kennt. Das ist so ähnlich wie mit einem Heilpraktiker, den bekommt man auch eher empfohlen. Dann können Sie natürlich in die einschlägigen Verzeichnisse schauen, also z.B. auf die Rauen-Datenbank im Internet zugreifen. Das sind fachlich solide Leute, die eine vernünftige Ausbildung haben. Wenn es betrieblich ist, können Sie auch zu Ihrem Personalmenschen gehen. Die großen Firmen haben alle ausgewählte Coaching-Pools. Und die Leute sind handverlesen und gecheckt.

Sind Coaching-Verbände gute Anlaufstellen?

Es gibt etwa 18 verschiedene Verbände inzwischen. Manche sind reine Selbstvermarktungs-Agenturen. Andere, z.B. der Deutsche Bundesverband Coaching e.V., sind sehr solide. Wenn jemand im DBVC ist, dann hat man zumindest einen guten Hinweis, dass man nicht an einen Scharlatan gerät. Aber ob der dann zu mir passt, ist eine völlig andere Sache.

Also das Zwischenmenschliche muss auch stimmen?

Ja unbedingt, das ist unverzichtbar. Deshalb bekommt man in den großen Unternehmen meist zwei bis drei Adressen aus dem Pool der geprüften Coachs des Unternehmens.

Wie teuer darf ein Coach sein?

Im Business- und Management-Bereich gibt es ganz normale Marktsätze für Beratungstätigkeiten. Außerhalb des Business' ist es ungefähr vergleichbar mit einem Psychotherapeuten-Honorar, d.h. es liegt - je nachdem wie begehrt und bekannt der Coach ist - zwischen 80 und 200 Euro pro Stunde.

Das Interview führte Ina Mersch

Stand: 07.10.2008

Die ARD ist nicht für die Inhalte fremder Seiten verantwortlich, die über einen Link erreicht werden.

Links in der ARD

- **Coachst du mich, coach' ich dich**

[swr2]

Die schöne neue Welt der Verhaltenstrainer und Psychobutler

URL:

http://mp3.swr.de/swr2/forum/swr2_forum_20080619_verhaltenstrainer.6444m.mp3

Links im WWW

- **www.dbvc.de**

Informationen des "Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC)

URL: <http://www.dbvc.de/cms/>

- **Rauen-Coach-Datenbank**

Online-Datenbank für professionelle Coachs aus Deutschland, Österreich und der Schweiz

URL: <http://www.coach-datenbank.de/>

- Standort:

[ARD Home](#) ▶ [Ratgeber](#) ▶ [Familie & Leben](#) ▶ [Liebe & Psychologie](#) ▶ [Coach oder Couch?](#) © SWR 2008

Die Landesrundfunkanstalten der ARD: BR, HR, MDR, NDR, radiobremen, rbb, sr, SWR, WDR,

Die Sender der ARD: ARD Digital, arte, PHOENIX, 3sat, KIKA, DeutschlandRadio, DW-World.de Deutsche Welle
