

## **"Kein Dax-30-Unternehmen verzichtet auf Coaching"**

10.09.2008, Christoph Mohr, [www.Karriere.de](http://www.Karriere.de)

**Felicitas von Elverfeldt, Wirtschafts-Psychologin und Buch-Autorin, arbeitet seit über zehn Jahren als Coach von Top-Managern. Zu ihren Kunden gehören Dax-30-Unternehmen wie BMW, Commerzbank, Deutsche Bank, und Siemens.**

**Noch vor nicht allzu langer Zeit haben Top-Manager lieber verschwiegen, wenn sie die Hilfe eines Karriere-Coach in Anspruch nahmen. Das scheint sich deutlich geändert zu haben.**

In der Tat hatte Coaching vor über zehn Jahren noch das Image von „nachsitzen“ oder „Defizite bearbeiten“. Darüber wurde meist hinter vorgehaltener Hand gesprochen. Mittlerweile ist Management-Coaching die professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext und wird vorwiegend für Potentialkandidaten der oberen Führungsebenen genutzt. So wie auch fast jeder Profisportler einen Coach hat, um in einer mental optimalen Verfassung zu sein und höchste Anforderungen erfolgreich zu meistern, nutzen die meisten Top-Manager mittlerweile Coaching zur Erfolgssteigerung.

**Teilen Sie die Beobachtung, dass in manchen Unternehmen Coaching geradezu ein neues Manager-Statussymbol geworden ist: Seht her, das Unternehmen bezahlt mir einen Coach, also bin ich auf dem Fast Trek nach oben.**

Ohne Zweifel sind viele Manager als erste Reaktion stolz, wenn sie ein individuelles Coaching angeboten bekommen und es wird gerne als Statussymbol oder Incentive gesehen. Jedoch realisieren die Kunden meist sehr schnell, wie wichtig die persönliche Weiterentwicklung bei permanent steigenden Anforderungen ist, um langfristig erfolgreich und zufrieden zu sein. Wenn es nur ein Statussymbol wäre, würden die Kunden nicht alles daran setzen, um ihre Coaching-Termine trotz des enormen Zeitdrucks einzuhalten.

**Wie verbreitet ist Coaching heute tatsächlich?**

Kein DAX-30-Unternehmen verzichtet heute mehr auf Coaching. Die jährlichen Zuwachsraten sind im zweistelligen Bereich und nach Trendumfragen, soll die Verbreitung in den nächsten Jahren weiter steigen.

**Was sind das für Leute, die zu Ihnen zum Coaching kommen?**

Zu mir kommen in erster Linie Führungskräfte der oberen Ebenen von Großkonzernen. Die oberen Führungskräfte suchen in der Regel einen neutralen Sparringspartner, mit dem Sie regelmäßig die Themen besprechen wollen, die sie gerade beschäftigen. Die Manager der Ebenen darunter haben meist konkrete Ziele, an denen sie arbeiten möchten. Dazu sind in der Regel rund sechs bis neun Gespräche üblich.

**Werden wir einmal konkret. Was machen Sie als Coach mit einem Coachee?**

Jeder Kunde bekommt zunächst ein unverbindliches einstündiges Vorgespräch zum gegenseitigen kennen lernen und um die Ziele sowie das individuelle Vorgehen zu besprechen. Wenn es zu einer Zusammenarbeit kommt, hat jeder Kunde die Möglichkeit, ein schriftliches Stärken-Schwächen Profil von mir zu erhalten. Coaching-Termine dauern in der Regel 2-4 Stunden und finden ca. alle vier Wochen statt. Im Coaching-Prozess werden zunächst die Ziele und Erfolgskriterien mit dem Kunden und optional gemeinsam mit dessen Vorgesetzten vereinbart sowie am Ende des Prozesses überprüft. Bei den Coaching-Sitzungen wird an den vereinbarten Zielen anhand von Fallbeispielen aus dem aktuellen Kontext des Kunden gearbeitet. Der Coach fungiert als neutraler Sparringspartner, Feedbackgeber, bei

Bedarf Berater und vermittelt häufig durch seine Fragen eine andere Sichtweise, die dem Kunden hilft, seine Potentiale optimal zu nutzen. Die Gespräche finden in der Regel persönlich statt und nur bei Bedarf per Telefon oder selten per Email.

**Gnothi seauton, Erkenne Dich selbst, lehrt doch schon die klassische griechische Philosophie. Das ist also nichts wirklich Neues. Warum ist das heute für Top-Manager so wichtig geworden?**

Sich selbst vollständig zu (er)kennen ist eine Lebensaufgabe. Je größer die Veränderungen im Umfeld werden, auf die es zu reagieren gilt, desto häufiger entdeckt man an sich selbst ganz neue Seiten. Da besonders Top-Manager einen immer größeren Veränderungsdruck bei zunehmender Geschwindigkeit meistern müssen, ist die Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken immens wichtig, um erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen und adäquat zu reagieren. Im Coaching geht es darum, den Manager durch kritische Hinterfragung der eigenen Praxis zur Reflexion und optimalen Nutzung seiner Potentiale zu befähigen.

**Gibt es Karriere-Situationen, in denen Coaching besonders hilfreich ist?**

Coaching hilft besonders in neuen Situationen mit veränderten Anforderungen. Die meisten Manager tendieren dazu bei neuen Herausforderungen die bisherigen erfolgreichen Verhaltensweisen einzusetzen. Wenn ich aber z.B. erstmalig Führungsverantwortung habe, meine Führungsspanne deutlich erhöht wurde oder eine ganz neue Aufgabe an mich heran getragen wird, reichen die bisherigen Erfolgsfaktoren oft nicht mehr. Im Coaching wird dieses zum Beispiel reflektiert und es werden neue adäquate Einstellungen und Handlungsstrategien erarbeitet.

**Wieviel Einfluss haben Sie als Coach wirklich auf die Karriere eines Kunden? Können Sie Karrieren machen?**

Entscheidend beim Coaching ist die Bereitschaft des Kunden zur Selbstreflexion und Veränderung. Die Umsetzung und damit der Erfolg liegt beim Kunden. Der Coach kann nur Anstöße geben, Muster aufdecken, neue Sichtweisen oder Verhaltensweisen anregen und bringt seine Professionalität, Erfahrung, Kompetenz und Neutralität mit ein.

**Könnte ein Manager auch zu Ihnen kommen: Meine Karriere steckt total fest, helfen Sie mir!?**

Ja, solche Fragen gibt es auch. Dazu machen wir zunächst eine Bestandsaufnahme, analysieren seine Stärken und Schwächen und stellen diese den Anforderungen des Umfeldes gegenüber, überprüfen seine Ziele und erarbeiten konkrete Handlungsstrategien.

**Was kostet der Spaß?**

Die Kosten sind abhängig von der Erfahrung und Positionierung des Coach sowie seiner Zielgruppe. Mein Stundensatz beträgt 300 Euro plus Mehrwertsteuer.

**Sie sagen, dass Sie Ihren Beruf als Coach als Berufung empfinden. Was soll man darunter verstehen?**

In meinem Beruf als Coach kann ich meine Stärken, Kompetenzen und Erfahrungen optimal einsetzen und ich empfinde es als höchst befriedigend und sinnvoll, andere Menschen zu unterstützen ihre Potentiale mehr zu leben und mehr zu dem zu werden, der sie in Wirklichkeit sind. Es macht mir große Freude und ich kann mir nicht vorstellen damit irgendwann aufzuhören, so wie ein Maler auch nicht aufhören würde zu malen – einfach weil er gerne malt.

**Nun sind Sie auch selbstständige Geschäftsfrau: Wie kommt man als Coach an die „fetten“ Kunden heran?**

Erfreulicherweise kommen fast alle meine Kunden über Weiterempfehlung.

**Die meisten Ihrer Kunden sind heute nicht Einzelpersonen (Manager), sondern Unternehmen. Führt es nicht zu Interessenkonflikten, bzw. Verärgerung, wenn ein von Ihnen gecoachter Manager sich entscheidet, das Unternehmen zu verlassen?**

Als Coach habe ich meist mindestens zwei Auftraggeber: den Kunden und das Unternehmen, welches in der Regel zahlt. Dazu kommt bei Bedarf noch die Einbeziehung des Vorgesetzten. Falls ein Kunde von mir sich im Coaching nach reiflicher Überlegung dazu entschließen sollte, die Firma zu verlassen, wäre es für die Firma auch nicht gut, einen nicht vollständig überzeugten Manager weiter zu beschäftigen. Es ist für beide Seiten besser, wenn der Manager sich klar darüber ist, ob er zu der Firma und Aufgabe steht oder sich woanders besser aufgehoben fühlt.

**Sie arbeiten als Coach nicht nur in Einzelgesprächen mit ihren Kunden, sondern häufig auch mit seinen Mitarbeitern. Wie genau sieht das aus?**

Es kann sein, dass ich mit dem Chef und seinem Team ein Teamcoaching mache und eventuell davor mit allen direkten Mitarbeitern Interviews führe. Wichtig ist dabei die Transparenz. Das heißt, die Mitarbeiter sollten wissen, dass ich ihren Chef coache, was meine Rolle genau ist und wozu ihre Kooperation ihnen selbst nutzen könnte. Weiterhin ist es immens wichtig, sich an vereinbarte Spielregeln bzgl. Vertraulichkeit konsequent zu halten. Dann ist es wichtig, klar zu kommunizieren, dass z.B. die Inhalte der Interviews vertraulich behandelt werden und themenspezifisch anstatt personenspezifisch ausgewertet werden, z.B.: „Durchschnittlich ist die Zufriedenheit mit der Führung bei 80 Prozent.“ oder: „Alle Mitarbeiter sind der Meinung, dass die Meetings nicht effizient sind.“

**Fürchten die Mitarbeiter denn nicht, dass Sie gleichsam als „Spionin“ ihres Vorgesetzten arbeiten?**

Diese Befürchtungen gibt es sicher manchmal zu Beginn. Daher spreche ich dieses Thema meist ganz offen zu Beginn an und kläre meine Rolle und die Vereinbarung bzgl. Vertraulichkeit.

**Ihre Kunden sind meist verheiratete Männer eines gewissen Alters. Über die wissen Sie dann meistens mehr als deren eigene Ehefrauen. Führt das nicht mitunter zu schwierigen Situationen?**

Bislang war dies noch kein Problem. Es gab schon Fälle, wo auch die Ehefrauen zu mir kamen. Dann ist Vertraulichkeit natürlich besonders wichtig.

**Als Coach (und Diplom-Psychologin) werden Sie natürlich auch häufig mit den beiden schwersten Managerproblemen konfrontiert: Eheproblemen und Alkoholproblemen. Wie gehen Sie damit um?**

Menschen mit Suchtproblemen wie zum Beispiel Alkohol benötigen andere professionelle Hilfe. Eheprobleme kommen schon gelegentlich vor. Ich gehe im Coaching darauf ein, aber Sorge dafür, dass der Fokus im beruflichen Kontext bleibt und das Coaching nicht in eine Paartherapie mutiert. Es gab schon Fälle, da war plötzlich die Ehe das Thema Nr.1 und der Kunde hat für diese Sitzungen auch selbst gezahlt.

**Gibt es Grenzen, an denen Sie sagen: Das will ich gar nicht mehr wissen?**

Intime Einzelheiten aus den Beziehungen gehen mich nichts an. In der Rolle als Coach habe ich auch einen Einfluss darauf, wie nah bzw. distanziert die Gespräche sind und Sorge für eine gute Balance zwischen diesen beiden Polen.