



Wo ist das Problem?

Entweder wir gehen zum Coach, oder wir sind selbst einer. Aber was genau ist Coaching eigentlich? Und wann ist es gut?

TEXT CHRISTINE TSOLODIMOS FOTOS FRAUKE THIELKING

Es gibt Zeiten, da läuft es nicht rund im Leben. Mit dem Partner, der Familie. Oder weil es keinen Partner, keine Familie mehr gibt. Oder im Beruf, der von der Berufung zur Last geworden ist. Was hilft? Zuspruch und Rat von nahestehenden Menschen? Tee, Kakao, Hühnersuppe? „Geh doch mal zum Coaching“, heißt es heute. Ein Begriff, der eher an Sport erinnert, und daher stammt er auch. Nachdem der damalige Tennis-Jungstar Boris Becker 1985 das Tennisturnier von Wimbledon gewonnen hatte, wurde sein Coach Günther Bosch, der ihn körperlich, aber auch seelisch und mental auf das Endspiel vorbereitet hatte, fast so bekannt wie er selbst. Heute hat Coaching mit Sport in der Regel wenig zu tun, es geht vielmehr darum, Lebensziele zu erreichen. Viele Coachs sind Psychologen. Die Hamburger Diplom-Psychologin Eva Wlodarek zum Beispiel bietet seit über zehn Jahren Coaching an, davor war sie lange als Psychotherapeutin tätig. Ihr Konzept: ein zweistündiges Gespräch, danach höchstens ein weiterer Termin. Viele, die zu ihr kommen, haben ernste Entscheidungen zu treffen: In einem ungeliebten Beruf bleiben oder noch einmal etwas ganz anders machen? Den Partner verlassen oder um die Beziehung kämpfen? Andere bringen große Wünsche mit: selbstbewusster werden, sich durchsetzen im Arbeitsleben. Sich nach langer Zeit wieder verlieben. Oder auch: zu sich stehen, sein, wie man wirklich ist. Und solche Ziele sollen innerhalb weniger Stunden erreicht werden?

„Darum geht es nicht“, sagt die Psychologin. „Es geht darum, sich bewusst zu machen: Was kann ich tun, um zu bekommen, was ich mir wünsche? Und was hat mich bisher daran gehindert?“ Ein guter Coach kann helfen, das schnell herauszufinden. Doch wor-

an erkennen Ratsuchende, ob ein Coach sein Geld wert ist? Die Berufsbezeichnung allein sagt wenig aus, sie ist nicht geschützt. Deshalb weiß auch niemand genau, wie viele Coachs es in Deutschland gibt. Sicher ist: Die Branche boomt. An die 300 Millionen Euro jährlich werden mit Coachings und Coaching-Ausbildungen umgesetzt, so der Autor Erik Lindner in seinem kürzlich erschienenen Buch „Coaching-Wahn – wie wir uns hemmungslos optimieren lassen“*.

Gecoacht wird vor allem im Beruf. Führungskräfte, die weiter aufsteigen wollen, lassen sich „durchcoachen“ – im Auftrag und auf Kosten ihres Arbeitgebers. Und wer zum Beispiel als Unternehmerin oder Manager einen Betrieb führt, holt sich Profis zu Hilfe, statt wie die Patriarchen früherer Zeiten vor allem dem eigenen Instinkt zu folgen. Das „Fußvolk“ in den Abteilungen bekommt Trainingsgruppenweise: Wie lassen sich Kunden gewinnen und halten, wie schafft sich ein Team ein gutes Arbeitsklima, wie gehen Kolleginnen am besten mit Konflikten um? Um solche Themen geht es in den Seminaren der Diplom-Psychologin Simone Marwede. Sie finden neuerdings auch auf Sylt statt, wo die Psychologin aufgewachsen ist und heute wieder lebt.

Neben dem klassischen Handwerkszeug des Coachings wie Gespräch oder Rollenspiel setzt Simone Marwede unkonventionelle Methoden ein. Wenn „Team-Building“ das Thema ist, wird schon mal am Strand eine Sandburg gebaut. Für Menschen, die mit persönlichen Themen zu ihr kommen, bietet sie mehrtägige Seminare in Kampen an. „Dann nutzen wir auch die Dünen als Arbeitsraum“, sagt sie. „Draußen in der Natur öffnen sich die Menschen. Da sprechen sie plötzlich von Träumen, Visionen und Ideen, die sie bisher höchstens in ihren Gedanken zugelassen haben.“

Aber brauchen wir dafür einen Coach? Können wir nicht auch mit einer Freundin an die Nordsee fahren, uns den Wind um die Nase wehen lassen und uns dabei alles von der Seele reden?

Die Psychologinnen Eva Wlodarek und Simone Marwede sind sich einig: Solche Gespräche tun gut, doch mit Freunden oder Familienangehörigen reden wir leicht am eigentlichen Problem vorbei. „Wer einen Menschen sehr gut kennt, hat ein bestimmtes Bild von ihm – und davon kann er sich kaum frei machen, wenn es darum geht, einen

* 240 Seiten, 18 Euro, Econ

Rat zu geben“, sagt Eva Wlodarek. „Für mich dagegen ist die Klientin erst einmal ein unbeschriebenes Blatt. Deshalb bin ich unvoreingenommen und kann mit ihr zusammen auch über ganz neue Wege nachdenken.“

Ein guter Coach kennt aber auch seine Grenzen. Wenn seelische Verletzungen oder eine Krankheit die Ursache eines Problems sind, hilft Coaching nicht weiter. „Man muss nicht Psychologie studiert haben, um das zu wissen“, sagt Eva Wlodarek. „Es wäre aber unverantwortlich, Coaching anzubieten, ohne die Grundlagen der psychologischen Diagnostik zu beherrschen.“

Etwa die Hälfte der in Deutschland tätigen Coaches, so eine Studie der Universität Marburg aus dem Jahr 2009, sind Frauen, die einiges an Lebenserfahrung mitbringen – ihr Durchschnittsalter: 47 Jahre. Viele entscheiden sich für den Beruf, nachdem sie selbst eine Krise oder einen Umbruch erlebt haben und sich neu orientieren mussten. Anderen die eigenen Erfahrungen weiterzugeben ist ein häufiges Motiv. Natürlich neben dem Wunsch, sich eine neue Existenz aufzubauen und zu sichern – doch das allein mit Coaching zu erreichen ist schwierig. Eine fundierte Ausbildung kostet um die 10000 Euro – „und die muss man erst einmal wieder hereinbekommen“, sagt Simone Marwede. Wer sich privat coachen lässt, zahlt selbst – und renommierte, erfahrene Coaches wie Simone Marwede oder Eva Wlodarek verlangen pro Stunde etwa 150 Euro. „Das ist vielen einfach zu teuer“, sagt Eva Wlodarek.

Ein Mehrfaches dieser Summe können Coaches in Rechnung stellen, die im Auftrag von Konzernen mit deren Top-Führungskräften arbeiten. Die Verantwortlichen sind aus gutem Grund bereit, dafür so viel auszugeben: Weit höhere Kosten entstehen nämlich, wenn zum Beispiel in einer Abteilung laufend Mitarbeiter kündigen, weil sie mit ihren Vorgesetzten unzufrieden sind, und dann immer wieder neues Personal eingearbeitet werden muss. Carmen Michaelis weiß das nur zu genau. Sie hat selbst lange in einem großen öffentlichen Unternehmen gearbeitet und war dort weit aufgestiegen. Als Coach ist sie heute so begehrt, dass sie Anfragen ablehnen muss. Vor allem Führungskräfte ab 35 kommen zu ihr, „und das sind, je höher es in der Hierarchie geht, immer noch vor allem Männer, aber der Anteil der Frauen steigt allmählich“, hat sie festgestellt. Manche buchen drei bis fünf Termine, andere lassen sich eine Zeit lang begleiten, etwa während der Einarbeitung in eine neue Position.

„Wie wirke ich auf meine Mitarbeiter?“ ist eine häufig gestellte Frage. Fachlich qualifiziert zu sein,



Ein gutes Coaching soll dazu ermutigen, sich auf neue Wege und auf Unbekanntes einzulassen – und das nicht nur für den Moment, sondern immer wieder im Leben

sich durchsetzen zu können, sparsam zu wirtschaften, für das Unternehmen Gewinn zu erzielen – all das genügt heute nicht mehr, um eine gute Führungskraft zu sein. Chefs und Chefinnen müssen mit Menschen umgehen können, kommunikativ sein, einbeziehen, informieren. Sozialkompetenz heißt das in der Fachsprache. Und sie sollen Persönlichkeiten sein, Menschen mit vielen Facetten und mit vielfältigen Begabungen.

Spezielle Workshops, die vor allem Führungskräften angeboten werden, sollen helfen, bisher verborgene und ungenutzte Talente zu entdecken. Eine Zeit lang schickten manche Firmen ihre jungen Manager mit Zelt, Kompass und Taschenlampe, aber ohne Proviant, in unbewohntes Gebiet und ließen sie dort ihre Sinne schärfen, Orientierung lernen und sich selbst ernähren. Heute soll der Nachwuchs seine künstlerische Kreativität ausleben – in Dirigier-Workshops, beim Chorsingen, beim Tango Argentino oder im Schauspieltraining.

„Von solchen Seminaren kommen die Teilnehmer immer ganz erfüllt zurück“, sagt Carmen Michaelis. „Sie haben eine außergewöhnliche Erfahrung gemacht, sich selbst von einer anderen Seite kennen gelernt. Wenn das aber nicht vertieft und auf den Berufsalltag übertragen wird, verpufft der Effekt schnell wieder.“

Ein gutes Coaching dagegen soll lange nachwirken, Perspektiven und Gewohnheiten dauerhaft verändern. Das fällt meist leichter in einer neutralen Umgebung, weitab vom eigenen Alltag, etwa in

einem Tagungshaus auf dem Land oder auch in der Praxis des Coaches.

Einige Coaches, auch Carmen Michaelis, laden zu einem kostenlosen, unverbindlichen Vorgespräch ein, lassen sich das Anliegen schildern, stellen sich und ihre Arbeitsweise vor. Sie wollen für ihre Kundinnen oder Coachees, wie manche auch sagen, eine professionelle Vertrauensperson sein. Dazu gehört selbstverständlich, dass sie ihr Handwerk verstehen und sich auskennen in der Arbeitswelt. „Ein Dokortitel in Psychologie allein nützt wenig“, sagt Eva Wlodarek, selbst promovierte Psychologin. „Wer ein berufliches Anliegen hat, sollte zu einem Coach gehen, der mehr als einen Betrieb von innen kennt.“ Außerdem ist es natürlich wichtig, dass zwischen Coach und Kundin „die Chemie stimmt“. Carmen Michaelis rät jeder Interessentin, das Vorgespräch in Ruhe nachwirken zu lassen und der eigenen Intuition zu folgen: „Wenn Sie mit mir als Coach arbeiten wollen, muss Sympathie entstanden sein. Das Gefühl, dass Sie in diesem Raum alles sagen können. Auch, dass Sie vielleicht manchmal zweifeln, ob Sie gut genug sind für Ihren Job. Dass Sie sich oft unsicher fühlen bei dem, was Sie tun, entscheiden, anordnen.“

Coaching bedeutet eben auch, sich an einem neutralen, geschützten Ort mit Unsicherheit und Selbstzweifeln auseinanderzusetzen. Wenn Berufstätige, wenn Chefinnen und Chefs das gelegentlich tun und danach gestärkt und souverän in ihren Arbeitsalltag zurückkehren – wo ist das Problem? □



„Du knusperst so nett, Du dunkles Baguette.“

NEU



„Ich bin ein Gourmeggle.“