

Dr. Cornelia Riechers

ist Inhaberin des Beratungsunternehmens Quality Outplacement in Düsseldorf (www.quality-outplacement.de).

Voraussetzungen für professionelles Coaching

Ist die Frau oder der Mann in der Praxis der bessere Coach?

Zu den unterschiedlichen Fähigkeiten von Frauen und Männern kursieren weitaus mehr Binsenweisheiten als gesicherte Erkenntnisse. Die Autorin hat mit diesem Thema ihre ganz persönlichen Erfahrungen gemacht. Sicherlich lassen sie sich nicht grundsätzlich verallgemeinern, aber vielleicht helfen ihre Überlegungen doch dem einen oder anderen dabei, die richtige Person als Coach für sich oder für seine Mitarbeiter auszuwählen.

Für Coaching gibt es keine allgemein gültige Definition. Unter Coaching wird hier eine Form der Unterstützung von Menschen im Beruf nicht nur zu fachlichen, sondern auch zu persönlichen Fragen verstanden. Im Gegensatz zum Berater oder Trainer vermittelt der Coach nicht das, was er weiß und der Klient möglicherweise nicht, sondern hilft dem Klienten oder Coachee, seine eigenen Ressourcen zu mobilisieren, um selbst die richtigen Lösungen im Berufsalltag zu finden. Von Psychotherapie unterscheidet sich Coaching durch seine Konzentration auf das sachliche Ziel und die Ausklammerung tieferer Schichten der Persönlichkeit.

Warum Coaching?

Coaching wird aus den vielfältigsten Motiven heraus in Anspruch genommen, etwa

- > zur Übernahme eines größeren Verantwortungsbereichs,
- > zur Vorbereitung auf die erste Führungsaufgabe,
- > für Themen der Arbeitsorganisation,
- > für den Umgang mit Belastungen bis hin zum Burnout,
- > bei Schwierigkeiten mit dem eigenen Vorgesetzten,
- > bei Problemen mit einem oder mehreren Mitarbeitern,
- > für die Kommunikation in all ihren Facetten.

Was braucht nun ein Coach, um jemandem mit solchen Fragen und Problemen weiterzuhelfen? Nach meiner Erfahrung empfinden die meisten Ratsuchenden es als hilfreich, wenn der Coach ihre Situation versteht und sich gut in ihre Rolle hineinversetzen kann,

idealerweise auch deshalb, weil er sie aus eigener Erfahrung kennt. Darüber hinaus sollte ein guter Coach eine Reihe von Fähigkeiten beherrschen wie

- > eine professionelle Handhabung seiner Coaching-Aufgabe,
- > Gesprächsführungstechniken,
- > Methoden der Auftrags- und Zielklärung ebenso wie der Lösungsfindung,
- > die Selbstwahrnehmung und Reflexion des eigenen Handelns,
- > die Kommunikation auf der Meta-Ebene,
- > Supervisionserfahrungen und regelmäßige Teilnahme an entsprechenden Veranstaltungen.

Aller Individualität zum Trotz lassen sich bei Coaches durchaus bestimmte Linien erkennen, die typisch dafür sind, wie Männer und Frauen an diese Aufgabe herangehen. Die Unterschiede sind in gewisser Weise durchaus geschlechterspezifisch.

Männer fachliche Koryphäen

Ein Manager berichtete ganz stolz, er sei jetzt auch als Coach tätig. Eine Coaching-Ausbildung hatte er nicht, kannte nicht einmal Fachliteratur zum Thema. Seine Arbeit als „Coach“ bezog sich ausschließlich auf die ihm unterstellten Mitarbeiter. Auf die Frage, was ihn als Coach vom normalen Vorgesetzten unterscheidet, gab er an, dass er mit seinen Mitarbeitern freundlich umgehe und auf Repressalien verzichte. Einzig dieses Verhalten machte ihn in seinen Augen bereits zu einem Coach.

Die simple Formel „netter Chef gleich Coach“ ist sicher ein Extremfall. Dennoch neigen Männer ganz allgemein weit häufiger als Frauen zu dem Glauben, die reichhaltige Erfahrung und Expertise auf ihrem Fachgebiet reiche aus, um sie als Coach zu qualifizieren.

So hoch wie umfassende Praxis, Erfahrung und Know-how eines Managers in



seinem Aufgabenfeld auch zu bewerten sind, sie allein machen ihn noch lange nicht zum Coach, ebenso wenig wie die Kenntnis eines bestimmten Gegenstands jemanden bereits zu einem guten Lehrer macht, der seinen Stoff auf die bestmögliche Weise anderen vermitteln kann. Bei einem motivierten und intelligenten Klienten mag ein solcher „Coach“ im Einzelfall Glück haben. Jedoch spätestens dann, wenn das einzig auf Fachwissen basierte „Coaching“ nicht hilft, endet der Prozess in einer Sackgasse. Im schlimmsten Fall wird der Misserfolg auch noch dem Klienten zugeschrieben, was sich negativ auf dessen Karriere auswirken kann.

Hinzu kommt, dass Männer eher als Frauen glauben, keine Unterstützung, Kontrolle und Korrektur von außen nötig zu haben. Daher ersparen sich mehr männliche als weibliche Coaches die Supervision. Wenn jedoch in einem Beruf, der die Ausübenden mit erheblichem manipulativen Potenzial ausstattet, keine Auseinandersetzung mit der Außensicht von Gleichen oder Übergeordneten erfolgt, kann das Wohl des Klienten sehr darunter leiden.

Frauen Kommunikationsexperten

Während Männer sich also eher durch Expertise in ihrem Fachgebiet auszeichnen, legen Frauen tendenziell mehr Wert auf Kompetenz im Bereich der Kommunikation und Psychologie. Daher nehmen sie besonders häufig an Ausbildungs- und Qualifikationsmaßnahmen zu Coaching-Fragen teil. Entsprechende Kurse werden zu etwa 80 % von Frauen besucht.

Viele weibliche Business-Coaches verfügen über Ausbildungen und Abschlüsse in mehr als einer an die Psychotherapie angelehnten Fachrichtung. Andererseits fehlt vielen weiblichen Coaches eigene Führungserfahrung und herausragendes Spezialwissen im Fachgebiet ihrer Klienten.

Der ideale Coach

Zwei Coaches mit ungewöhnlichen Fähigkeiten seien hier beispielhaft genannt. Prof. Dr. Brigitte Witzer etwa arbeitete viele Jahre als Managerin in Großunternehmen, zuletzt als Geschäftsführerin im Bertelsmann-Konzern, bevor sie sich dem Coaching zuwandte. Mit Ausbildungen in systemischer Struktur- aufstellung, Transaktionsanalyse und NLP schaffte sie sich dafür ein solides praktisches und theoretisches Fundament. Witzer findet es außerordentlich schwierig, Coaches mit

ähnlicher Qualifikation für ihr Coaching-Unternehmen zu rekrutieren, wahrscheinlich weil es nur sehr wenige davon gibt.

Ein anderes Beispiel ist der kürzlich verstorbene Rainer Schmidt, Unternehmer und Gründer der RSA Entgrat- und Trennsysteme GmbH & Co. in Lüdenscheid. Im Zuge starker Expansion hatte er mit Schwierigkeiten in seiner Firma zu kämpfen. Sie waren weder auf die Qualität der Produkte noch auf die innerbetrieblichen Strukturen zurückzuführen, denn diese entsprachen dem höchsten technischen Stand. Deshalb begann Schmidt, sich mit Kommunikationspsychologie zu beschäftigen, und setzte nach der Erprobung verschiedener Methoden schließlich die Transaktionsanalyse in seinem Unternehmen ein. Er absolvierte nicht nur selbst die Ausbildung zum Transaktionsanalytiker, sondern studierte zudem noch Psychologie an der Universität. Er dürfte möglicherweise der einzige mittelständische Unternehmer sein, der gleichzeitig einen Abschluss als Diplom-Psychologe besitzt.

Durch die Anpassung transaktionsanalytischer Methoden an den betrieblichen Alltag und ihren Einsatz bei RSA verbesserte sich das menschliche Miteinander spürbar. Es entwickelte sich eine Unternehmenskultur, die ihresgleichen sucht. Die fachliche Kompetenz und das große Engagement der Mitarbeiter spiegeln sich heute in einem ungewöhnlich zufriedenen, fröhlichen und entspannten Betriebsklima.

Wenn auch Rainer Schmidt nicht im engeren Sinne als Coach, sondern einerseits als Vorgesetzter, andererseits als Trainer und Seminarleiter gearbeitet hat, vereinen die beiden Persönlichkeiten Brigitte Witzer und Rainer Schmidt doch im besten Sinne alle Eigenschaften eines exzellenten Coachs. Bei ihnen kann sich der Klient nicht nur darauf verlassen, dass er in seinen Fach- und Sachproblemen optimal unterstützt wird, weil der Coach sie aus eigener Anschauung kennt. Er wird darüber hinaus die gleiche Kompetenz auch in der Handhabung des Coaching-Prozesses erleben. Der Coach reflektiert sein eigenes Verhalten ebenso wie seine Interaktion mit dem Klienten, erkennt Fehler wie auch Verbesserungsmöglichkeiten und ist in der Lage, sich in angemessener Form mit dem Klienten auf der Meta-Ebene darüber auszutauschen.

Brigitte Witzer und Rainer Schmidt sind ohne Zweifel Ausnahmepersönlichkeiten. In der Praxis lässt sich der „ideale Coach“ wohl

nur selten finden. Der eine hat diese Stärken und jene Schwächen, bei dem anderen ist es umgekehrt, und der dritte hat ganz andere Plus- und Minuspunkte. Welcher Coach sich am besten für eine spezielle Aufgabe und Fragestellung eignet, hängt sicherlich nicht davon ab, ob es sich um einen Mann oder eine Frau handelt. Die Qualität eines Coachs lässt sich letztlich nur daran messen, ob er dem Klienten hilft, sein Ziel zu erreichen, oder nicht.

Nur das Ergebnis zählt

Wie schwierig es ist, die Voraussetzungen dafür objektiv zu definieren, macht das Ergebnis einer Untersuchung deutlich. Am „Brief Family Therapy Center“ in Milwaukee/Wisconsin wurden Therapeuten nach einer erfolgreich abgeschlossenen Therapie gefragt: „Was glauben Sie, hat Ihrem Patienten am meisten geholfen?“ Das gleiche wurden die jeweiligen Patienten gefragt. Das Ergebnis war überraschend, denn es gab praktisch keine Übereinstimmung.¹ Bei einer entsprechenden Umfrage unter Coaches und ihren Klienten käme gewiss dasselbe Resultat heraus.

Wenn Coaches also gar nicht so genau wissen, was ihren Klienten wirklich hilft, dann kann das Hauptaugenmerk nur auf der Frage liegen, ob es überhaupt hilft. Auf diesen springenden Punkt sollten Coach, Coachee und Auftraggeber kontinuierlich ihre Aufmerksamkeit richten. Von einer Unternehmensberaterin, die auch als Coach arbeitet, ist bekannt, dass sie nach der dritten, spätestens jedoch nach der fünften Sitzung das Coaching beendet, wenn ihr Klient bis dahin nicht von irgendeiner Verbesserung berichtet hat. Ein konsequentes Verhalten, das sich mancher zum Vorbild nehmen könnte. ◀

Literatur

- 1 *Maren Fischer-Epe, Coaching: Miteinander Ziele erreichen, Reinbek 2004.*
- 2 *Wikipedia, Stichwort „Coaching“ (Artikel und Diskussion).*
- 3 *Thomas A. Harris, Ich bin o.k., du bist o.k.: eine Einführung in die Transaktionsanalyse, 40. Aufl. Reinbek 2005.*

1 Zitiert nach M. Angermaier, Lösungshilfen für Problemkinder, Lengerich 2003.