

Wie wähle ich den Coach, der Wirkung erzielt?

Studien belegen: Coaching hat von allen Entwicklungsmassnahmen den grössten Return on Investment – im Wesentlichen deshalb, weil die Unterstützung punktgenauer und individueller ankommt. Coaching ist eine sehr persönliche Angelegenheit. Wie wähle ich den geeigneten Coach aus? „Es kommt drauf an...“ – untermauern Unternehmen ihre Wahl. Und das trifft den Nagel auf den Kopf. Worauf es ankommt, will dieser Artikel beleuchten.

Wie Unternehmen vorgehen

Erik de Haan ist einer der weltweit führenden Wissenschaftler, der sich mit der qualitativen und quantitativen Forschung über persönliche Entwicklungsmassnahmen auseinandersetzt. So auch mit der Wirksamkeit von Coaching. In seinem Werk „Relational Coaching“ hat er tausende Coachingprozesse untersucht, und dabei so manche Mythen widerlegt, die Personalchefs – aber auch viele Coaches - für sich aufgebaut haben, um für ihr Anliegen zu werben.

Mythos 1: Die Methodik zählt

Während Coaches und Sponsoren von Coaching-Leistungen grossen Wert legen auf das im Coaching einzusetzende Methodensetting, scheint dies für Coachees weniger wichtig zu sein. Dies ist zwar frustrierend, wenn man bedenkt, wie viel Zeit und Energie Coaches in die Vertiefung einzelner Denkansätze aufwenden, bestätigt aber unsere Beobachtungen. Wenn wir Coachees fragen, warum sie uns aus einer Liste verfügbarer Coaches ausgewählt haben, erhalten wir etwa folgende Antworten:

- „Ich habe meinen Coach danach ausgewählt, ob er mich respektiert, mir zuhört und mich ernst nimmt.“
- „Ausschlaggebend für mich war, dass auf meine Situation eingegangen wird.“
- „Für mich war die menschliche Nähe wichtig. Ein Anbieter wollte mit mir erst einen Test machen. Da hatte ich gleich den Eindruck, ich sollte mich verbessern.“

In der Tat zeigen Forschungen, dass – sowohl in der Psychotherapie als auch im Coaching – kein Unterschied in der Wirkung besteht, unabhängig der Methoden, die eingesetzt werden!

Mythos 2: Die Branchenerfahrung zählt

Unternehmen wählen ihre Coaches oft danach aus, ob sie über Branchenerfahrung verfügen oder nicht. De Haan kommt zum Schluss, dass diese nicht wesentlich ist für den Erfolg eines Coachings. Viel eher kommt es darauf an, ein profundes Verständnis für Marktmechanismen zu haben und daraus Muster zu erkennen, die für den Coachee nützlich sein könnten.

Mythos 3: Empfehlungen

Coaches werden viel auf Empfehlungen übernommen. Das ist per se sicherlich nicht falsch – sagt jedoch nichts darüber aus, ob derselbe Coach in einem anderen wieder Erfolg haben wird. Coaching ist situativ, Empfehlungen generisch. Das reicht nicht für eine saubere Auswahl für den eigenen Prozess.

Wie Coachees vorgehen

Offenbar sind andere Faktoren wesentlich, um den Return on Investment zu erhöhen. Das wichtigste Entscheidungskriterium, damit ein Coaching sein volles Potenzial nutzen kann, ist die *Beziehungsqualität* zwischen Coach und Coachee:

- Empathie, Verständnis, Respekt, menschliche Wärme und Authentizität allesamt Elemente, die bereits der grosse Carl Rogers für sich erkannt hatte;
- Attraktivität (!), die Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen und einer kompetenten Erscheinung – offenbar in dieser Reihenfolge;
- Die eigene mentale Balance des Coaches;
- Die Fähigkeit, das eigene Wertesystem zu verlassen und in die Werte- und Gefühlswelt des Coachees eintauchen zu können.



Die Kombination beider Sichtweisen

Wie lassen sich nun diese beiden Sichtweisen miteinander verbinden? Die drei folgenden Fragen helfen:

1. Was wollen wir?

Bevor über Coaching überhaupt nachgedacht werden kann, geht es darum, eine unternehmerische und individuelle Zielabgleichung vorzunehmen. Wenn also die Firma jemanden coachen möchte, um ihn eigentlich aus der Firma zu entfernen, der Coachee jedoch lieber intern Karriere machen würde, dann wird ein Outplacement die geeignetere Unterstützungsform sein. Wenn eine Führungskraft einen Mitarbeiter coachen möchte, damit er teamfähiger wird, so stellt sich erst die Frage, warum es dieser Führungskraft nicht gelingt, die Person ins Team einzubauen. Wäre ein Coaching der Führungskraft nicht wirkungsvoller als ein Coaching des Mitarbeiters?

2. Woran würden wir erkennen, dass der Prozess erfolgreich ist?

Welches sind messbare Zielgrößen, um den Erfolg der Unterstützungsleistung zu messen? Wenn standardisiertes Fachwissen verlangt wird, macht eine Fachausbildung mehr Sinn als bei einer persönlichen Entwicklungsmassnahme im Bereich Verhaltensänderung.

3. Welcher Coach kann diesen Prozess am besten begleiten?

Es empfiehlt sich auf jeden Fall ein *Probecoaching*, eine unverbindliche „Chemie-Session“ zu machen, bevor eine Entscheidung hinsichtlich einer Zusammenarbeit erfolgen kann. Um diese zu evaluieren, haben sich in der Praxis folgende Fragestellungen als sehr hilfreich erwiesen:

	Ausprägung			
	☹☹	☹	☺	☺☺
Welche Beziehungsqualität beobachte ich beim Coach?				
Wie erachte ich die Qualität des Coaches, Beziehungen aufzubauen?				
Strahlt der Coach Kompetenz aus?				
Wie schätze ich die mentale Balance des Coaches ein?				
Wie gelingt es dem Coach, in die Werte- und Gefühlswelt einzutauchen?				
Wie wichtig sind weitere Entscheidungsgrundlagen für mich?	☹☹	☹	☺	☺☺
Ausgewiesene Führungserfahrung				
Lebenserfahrung				
Business- und Marktorientierung und Einbezug der relevanten Parteien				
Fundierte, akkreditierte Coachinausbildung				
Lösungs-, Ressourcen- und Systemorientierung				
Kohärentes und flexibles Prozessdesign				
Kosten des Gesamtprozesses transparent und modular				
Verständliche und sichtbare Erfolgsmessung				

Dieser Raster enthält die wesentlichen Inhalte, wie er von der International Coaching Federation (ICF) für wirkungsorientiertes Executive Coaching empfohlen wird. Auch wenn er bestimmt nicht der Weisheit letzter Schluss ist, so kann er doch Orientierungsrahmen sein für ein ethisch sauberes, hochwertiges Business-Coaching, das einen ausgewiesenen Return on Investment aufweist. Nicht zuletzt deswegen arbeiten Unternehmen wie Nestlé oder Philip Morris nur mehr mit Coaches zusammen, die mindestens nach ICF-Standards akkreditiert worden sind.

Wir freuen uns auf einen konstruktiven Austausch mit Ihnen.

Die Partner von ProMove TM

Dr. Viktor Beyfuss, Bruno Gerber, Dr. Michael Kres, Ulrich Neuhaus, Helena Trachsel

Der nächste ProMove Letter erscheint Ende November 2010.

