



Coach Claudia Fischer  
mit Nicole Lage  
Fernández, Manager  
Thomas Scheller mit  
Coach Leif Gottwald



FOTOS: MARKUS HINTZEN / SPIEGEL WISSEN

# Die Coaching- Revolution

Bei SAP Deutschland kann sich jeder Mitarbeiter individuell beraten lassen. Ein Firmenbesuch zeigt, was die Programme leisten können - und was vielleicht doch nicht. | Von Annette Bruhns

**ES WAR EINE** Standardfrage, die die neue Kollegin beim Personalgespräch ins Schleudern brachte: „Wo siehst du dich in drei Jahren?“ Nicole Lage Fernández wusste keine Antwort.

„Drei Jahre, das ist für mich eine Ewigkeit“, sagt sie zur Erklärung. Um eine Antwort zu finden, nimmt die 28-Jährige sich jetzt gründlich Zeit: Sie lässt sich zehn Wochen lang coachen. Woher ihre Planlosigkeit kommt, ahnt sie, nicht aber, was sie dagegen tun kann. Lage Fernández hat wie eine Nomadin gelebt. Beinahe im Jahresrhythmus wechselte ihre Familie das Domizil, als Erwachsene hat sie in Stuttgart, Barcelona und Bilbao gewohnt. Erst seit kurzem ist die junge Frau mit den ebenmäßigen Zügen und den langen, glatten Haaren sesshaft. Vor 18 Monaten wechselte sie aus der Zeitarbeit bei SAP in die Festanstellung. In der Konzernzentrale in Walldorf bei Heidelberg ist sie jetzt „Management Support Specialist“, zu Deutsch: eine Assistentin.

In ihrem neuen Job ist sie gut, ihr liegt das Organisieren von Reisen und Events. Trotzdem hat sie Zweifel. „Will ich das wirklich für den Rest meines Lebens machen, nur weil ich es gut kann?“ Das ist es, was ihr Coaching klären soll.

Das Beraterwesen boomt. Viele große Unternehmen bieten Mitarbeitern an, sich individuell coachen zu lassen. Meistens richtet sich das Angebot allerdings nur an aktive oder potentielle Führungskräfte. Beim IT-Unternehmen SAP ist das anders. In Deutschland kann heute jeder der rund 17 000 Angestellten ein Coaching in Anspruch nehmen, von der Assistentin bis zum Vorstand. Der Weltmarktführer in Unternehmens-Software ist auf exzellente und hochmotivierte Köpfe angewiesen.

„**EVERYONE IS A TALENT**“, sagt die Kanadierin Tracey Arnish, jede und jeder gelte bei SAP als begabt und vielversprechend. Die große, blonde Frau trägt Chanel, ihr Titel lautet „Senior Vice President, Talent Experience“. Direkt unter dem Personalvorstand verantwortet die 38-Jährige alle Schulungs- und Weiterentwicklungsprogramme für die 65 000 Mitarbeiter rund um die Erde. Coaching spielt dabei eine zentrale Rolle. „Ingenieure sind geschult darin, für jedes Problem gleich eine Lösung zu suchen“, erklärt Arnish. „Wenn sie die dann den Mitarbeitern vorsetzen,



Tracey Arnish im Foyer der SAP-Zentrale. Sie trägt den Titel „Senior Vice President, Talent Experience“.

ersticken sie deren Kreativität.“ Gegen dieses Vorkauen und Vorbeten richten sich ihre Programme.

Coachen wird oft mit „beraten“ übersetzt. Ganz korrekt ist das in den meisten Fällen nicht: Es ist eher Hilfe zur Selbsthilfe. Der Coach stellt Fragen, hört zu, bohrt nach. Die Antworten gibt der Gecoachte oder „Coachee“ sich dann selbst. Im IT-Geschäft, in dem es um Nanosekundenvorteile gegenüber der Konkurrenz geht, ist eigenes Denken und Handeln überlebenswichtig.

Seinen Top-Kräften bietet der Konzern externe Profis an. „The Ken Blanchard Companies“ heißt das weltweit operierende Unternehmen, deren Trainer bei Bedarf Sparringspartner bei der Selbstberatung sind – egal, ob in Deutschland, den USA oder Indien.

**DANEBEN GIBT ES SCHULUNGEN**, bei denen Hunderte Führungskräfte von einem Coach-Geschwader begleitet werden. Die Teilnehmer besuchen dabei sowohl Einzelsitzungen als auch Gruppengespräche. Das soll das Lernen beschleunigen.

In Deutschland gibt es dazu noch ein ausgeklügeltes und allen zugängliches internes Coaching-Programm. Es entstand eher zufällig. Angestiftet von einem gutvernetzten Kommunikationsexperten in der Personalabteilung der Zentrale absolvierten 2003 die ersten acht Manager eine Coaching-Ausbildung – mehr oder weniger auf eigene Faust. Sie wollten lernen, Mitarbeitern besser zuzuhören, statt sie zu bevormunden. Der „Chef als Coach“ ist heute ein Leitbild bei SAP.

Die Pioniere waren so begeistert, dass man beschloss, das Projekt zu institutionalisieren. Geschulte Mitarbeiter sollten Kollegen über die Abteilungen hinweg beraten. Anfangs unkten viele, das sei gefährlich. Was, wenn die Coaches über die Probleme einzelner Leute in der Kantine tratschten?

Die Sorge erwies sich als unbegründet. Wolfgang Schmidt von der Wiesbadener „Mafowi“ bildet seit zehn Jahren die SAP-

## PROGRAMME GEGEN DAS VORKAUEN UND VORBETEN.

FOTOS: MARKUS HINTZEN / SPIEGEL WISSEN



### Weltmarktführer aus Walldorf

Beim IT-Unternehmen SAP können alle Angestellten im Mutterland ein Coaching in Anspruch nehmen. Das Geschäft lebt von hochmotivierten Köpfen.

Trainer aus. Lächelnd winkt er ab: „Die würden sich eher die Zunge abbeißen.“ Das Programm sei eine Erfolgsgeschichte. „Da ist eine Revolution von unten geglückt.“

Für jede zweijährige, arbeitsbegleitende Coach-Ausbildung zahlt der Konzern etwa 6000 Euro. Schmidts Zöglinge coachen die Kollegen dann aber ehrenamtlich. „Es macht den Leuten einfach Spaß, aus der Zahlenwelt auszusteigen und einem Gegenüber ein Geschenk zu machen“, erklärt der Psychologe die beachtliche Motivation.

Kein Wunder, dass Managerin Arnish dieses altruistische System jetzt in die große weite SAP-Welt exportieren will. Externes Coaching ist teuer. Ken Blanchards Leute kosten zwischen 5000 und 25 000 Euro – pro Konzernmitarbeiter.

Internes Coaching ist dagegen nicht nur billig, sondern offenbar auch gut. Auf Bewertungsbögen geben die Absolventen dem Programm im Schnitt 4,9 von 5 Punkten. „Gerade dort, wo wir viele junge Mitarbeiter haben, etwa in Brasilien, ist Coaching wichtig“, sagt Arnish. Auf der linken Wade trägt sie chinesische Schriftzeichen. Eins steht für innere Kraft.

Bei SAP Deutschland sind heute 170 geschulte Coaches registriert. Theoretisch darf jeder Mitarbeiter Coach werden, in der Praxis wird aber gesiebt, Hauptauswahlkriterium: Fingerspitzengefühl. Die Coaches sind untereinander vernetzt zwecks Austausch und Supervision, viele bilden sich laufend fort.

Eine Coach-Datenbank gibt neben Namen und beruflicher Position des Beraters dessen Spezialgebiete an: Karriere-Coaching, Konflikte lösen oder Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern. Jeder SAPler kann sich hier einloggen und stöbern; es gibt keine Verpflichtung, den eigenen Vorgesetzten darüber zu informieren, ob man sich coachen lässt. Rund die Hälfte der Nutzer tut es dennoch.

Die neue Kollegin Lage Fernández ging gründlich vor bei der Suche nach dem passenden Coach. „Ich habe mich durch die Liste gearbeitet und dabei drei Namen notiert – von Frauen, deren Profil mich ansprach und die frei waren.“ Ein roter Punkt heißt: ausgebucht, ein grüner: Coach hat Kapazität. Mit den Favoriten verabredete sie sich zum Kaffee. Das Bauchgefühl soll entscheiden, ob die Chemie stimmt: Ob der



## Konflikte und Sollbruchstellen

Mittel- und Osteuropa-Marketingchefin Katja Mehl hat einen Berater ausgesucht, der nicht nur BWL kann, sondern vor allem Seelenkenner ist.

eine Zutrauen fasst, ob der andere gern zuhört.

Vertrauen ist oberstes Gebot. Außerdem gilt: Coach und Coachee dürfen nicht im selben Bereich arbeiten und in keinem Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen. Was die beiden austauschen, ist geheim – Tränen und Wutanfälle inklusive.

Im Gespräch mit Claudia Fischer machte es bei Lage Fernández klick. „Sie stellte Fragen, die ich mir nie gestellt hatte. Und sie war nett – aber nicht zu nett.“ Eine andere erschien ihr nämlich so liebenswürdig, dass die junge Frau befürchtete, sie würde nicht genug gefordert.

Nicole Lage Fernández fordert sich permanent, „ich messe mich immer an den

Besten“. Dank dieser Eigenschaft hat sie es geschafft, ihre Stelle bei SAP zu ergattern. Ihr Leumund als Spitzenzeitarbeitskraft verhalf ihr dazu, obwohl das Unternehmen gewöhnlich sogar ein Studium verlangt. Lage Fernández hat nicht mal Abitur; sie musste früh Geld verdienen. „Wir waren vier Kinder, meine Mutter alleinerziehend. Da zählte mein Ausbildungsgehalt von 1000 Mark.“ Kinderpsychologin war ihr Traumberuf. Gelernt hat sie Patents- und Rechtsanwaltsfachassistentin.

Die Karriere-Coaches bei SAP arbeiten nach einem Sechs-Phasen-Plan, an dessen Ende die Idee für den nächsten Karriereschritt steht. Lage Fernández hat bisher drei der zehn anderthalbstündigen Gespräche hinter sich. Sie steht irgendwo zwischen Phase zwei, der Selbsterkenntnis, und Phase drei, neue Optionen. Erste Ziele sind definiert, aber die, das weiß sie, könnten sich im Laufe der Sitzungen ändern. Coaching ist wie eine Entdeckungsreise: Man sucht Indien und findet Amerika.

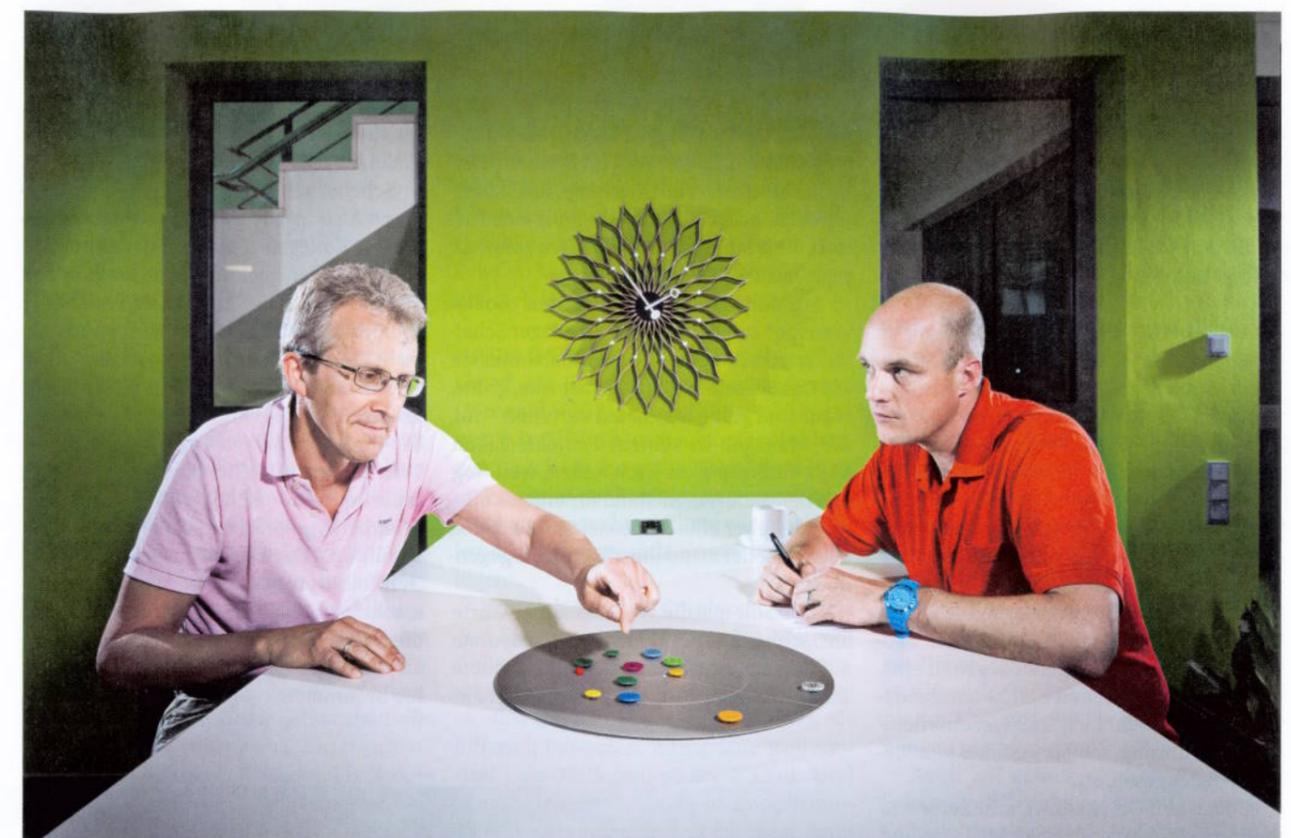
Nach jeder Sitzung gibt es Hausaufgaben, etwa: Erfolgserlebnisse zu Papier bringen. Das SAP-Coaching arbeitet ressourcenorientiert, es fragt danach, was einer

kann, und nicht danach, wo einer patzt. Lage Fernández schrieb also auf, wie sie in ihrem Nebenjob als Zumba-Tanz-Trainerin eine Notlage meisterte. „Die Hi-Fi-Anlage war kaputt. Da habe ich die Stunde auf den Parkplatz verlegt und die Boxen in meinem Auto laut gedreht.“ Sie gluckst. „Im Improvisieren bin ich topp.“

Fragebögen musste sie auch ausfüllen. Was wollte sie als Kind werden? In welche Aufgaben hängte sie sich gern hinein? Wer oder was hat sie blockiert? Sie sucht nach Worten. „Sich daran zu erinnern war nicht immer einfach. Auch wenn Coaching nicht rückwärtsgewandt ist wie Psychotherapie, sondern nach vorn schaut. Wellness ist das nicht.“ Konkreter möchte sie nicht werden.

An einem Punkt wurde ihr Gegenüber hellhörig. „Ich hatte erwähnt, dass ich mal Schriftstellerin werden wollte. So nach und nach kam heraus, dass ich gut schreiben kann.“ Sie nestelt versonnen an ihrer Kette. „Das hatte ich völlig verdrängt.“

Ihre verschüttete Begabung darf die Assistentin bald ausprobieren. Als sie ihrem Chef davon erzählte, schlug der ihr teilweise internes Marketing vor, „vielleicht verfasse ich Artikel für unseren Newslet-



## Erkenntnis per Magnetchip

Der heutige Betriebsrat Ralf Kronig hat das interne Coaching bei SAP initiiert, inzwischen betreut es Klaus Grafe. Das Kalkül: Zufriedene Kollegen sind gute Kollegen.

ter“. Ihre grünen Augen schimmern in Vorfreude.

**ES WAR GENAU SO EIN STRAHLEN**, verrät ihr Coach Claudia Fischer später, das sie aufmerksam machte auf das verdrängte Schreibtalent. Sie sah sich bestätigt durch die exzellent verfassten Hausaufgaben ihrer Coachee. Fischer ist Personalreferentin, 42, drahtig, zwei Kinder. Als Coach engagiert sie sich „on top“, neben der Arbeitszeit. „Die meisten von uns sind missionarisch unterwegs, um unsere Umgebung zu verändern.“ Das klingt bei ihr nicht prahlerisch. Sondern eher erschöpft.

Fischer ist als Coach gefragt. Vielleicht liegt das an ihrer Art zuzuhören. Die studierte Pädagogin denkt lange nach, dann sagt sie: „Es ist eigentlich kein Lauschen mit dem Ohr. Ich spüre es, am Atem, an der Körperhaltung, wenn die Energie fließt.“ Beim Coachen gehe es immer darum, das freizulegen, was Menschen begeistert, „Tätigkeiten, bei denen sie im flow sind“.

Katja Mehl, 43, hat lieber einen externen Coach angeheuert. „Auf meiner Managementstufe ist es leichter, sich bei jemandem von draußen zu öffnen“, sagt die

Marketingleiterin, die seit Januar ganz Mittel- und Osteuropa verantwortet.

In Mehls Büro hängen eine Dartscheibe und ein Plakat. Darauf saust die Managerin eine Rutsche hinunter, zwischen ihren Knien ein Junge mit hellen, krausen Haaren. „What makes Katja run“, steht darüber, es ist eine Serie, die SAP-Mitarbeiter bei Lieblingstätigkeiten zeigt, beim Gärtnern, Dübeln oder Kitesurfen. Mehls Leidenschaft ist neun Jahre alt und heißt Lenny, sie erzieht ihn allein. Seit seiner Geburt flutscht die Karriere richtig. „Ich bin ausgewogener, seitdem ich meine Zeit nicht nur im Büro verbringe“, sagt sie mit feinem Lächeln. Das sei ihr im Laufe des Coachings erst richtig klargeworden.

2008, als der Anruf kam, sie solle bitte ganz schnell zum Vorstellungsgespräch für den neuen Posten als Marketingchefin Deutschland kommen, saß die SAP-Frau gerade mit dem damals noch Dreijährigen in der Küche, auf dem T-Shirt ein Tomatenfleck. „Eine halbe Stunde später war ich in der Firma – ich hatte gerade mal das Shirt gewechselt.“

Den Coach engagierte sie, um der vor ihr liegenden Mammutaufgabe besser ge-

recht zu werden. Sie muss jetzt über 1500 Produkte in rund 30 Länder bringen. Ihre Wahl fiel auf einen ausgebildeten Bankkaufmann und Psychologen. „Ich wollte keinen mit reinem BWL-Hintergrund, sondern jemanden, der Konflikte und Sollbruchstellen auf zwischenmenschliche Beziehungen herunterbrechen kann.“

Trotzdem musste der Seelenkenner in der Lage sein, ihren Job zu verstehen. Der Coach glich dann ab, wie Mehls Stärken-Schwächen-Profil zu ihren Aufgaben passt. „Ich fühle mich jetzt sicherer.“ Neulich habe sie einen Vortrag gehalten über ihre Strategie. Hinterher habe eine Kollegin, die sie noch vom Studium her kennt, gesagt: „Bei dir passt einfach alles zusammen, Katja, du verkörperst, was du für richtig hältst.“

Coaching hält Mehl in ihrem Business für ganz besonders sinnvoll. „Wir verkaufen ja keine Rohstoffe, sondern bei uns entwickeln Menschen Lösungen für Menschen. Wenn wir besser mit Mitarbeitern umgehen und besser auf den Kunden eingehen, dann ist das ein Investment, das sich langfristig rechnet.“

Sie selbst unterstützt manchmal SAP-Kollegen als Mentorin. „Anders als beim

FOTOS: MARKUS HINTZEN / SPIEGEL WISSEN

**ENTDECKER-GEIST: MAN SUCHT INDIEN UND FINDET AMERIKA.**

Coaching gibt man da seine Erfahrungen weiter, hilft ganz konkret mit Tipps und Tricks.“ Eine ihrer Mentees arbeitet in Singapur, „diese Frau stand gerade vor ganz ähnlichen Aufgaben, wie ich sie bereits bewältigt hatte“.

**ALLHEILMITTEL** seien Mentoring und Coaching aber nicht, warnt die Top-Managerin. Auch bei SAP gibt es kein richtiges Leben im falschen. „Man kann noch so viel an sich feilen: Wenn die Umgebung oder der Posten gar nicht passen, nützt es nichts.“

Im SAP-Training ist eine kreisrunde Metallplatte mit bunten Magneten sehr beliebt. Sie kam auch beim Coaching-Duo Scheller/Gottwald zum Einsatz. Die Begegnung der beiden war Teil eines der Programme im großen Angebot des Konzerns. Zehn Coaches begleiteten 300 Manager dabei ein halbes Jahr lang. Ziel war eine neue Art der Führung, teamorientiert, motivierend, dialoggesteuert.

Coach Leif Gottwald, 41, arbeitet seit 13 Jahren bei SAP als „Change Manager und Organisationsentwickler“. Er begleitet den Wandel im schnelllebigen Computerge-

schäft. Thomas Scheller, 56, ein promovierter Ingenieur, ist seit 1989 im Konzern. Beide haben die interne Coaching-Ausbildung durchlaufen, „für uns ist Coaching eine Passion, die wir bei SAP frei entfalten können“, sagt Gottwald, ein Schwabe.

Auf der Metallscheibe werden „Soziogramme“ aufgestellt. Linienmanager Scheller, stattlich, gepflegter Vollbart, musste auf Geheiß seines Coaches hier rote, grüne, blaue und gelbe Magneten verteilen – für die Manager in seinem Projekt. Einen Stein stellte er ganz nach außen, weit weg von den anderen. Er stand für einen Kollegen, der eher eine Außenseiterrolle hatte, auch Scheller stand ihm distanziert gegenüber.

„Guck dir mal die Welt aus seiner Warte an“, schlug ihm der Coach vor und deutete auf den einsamen Stein. Scheller sträubte sich. Gottwald insistierte, „ich bin jetzt die-

ser Kollege, und wir unterhalten uns mal. Welche Frage würdest du mir stellen?“

Scheller schmunzelt. „Leif ließ nicht locker.“ Also zwang er sich, mit dem ungeliebten Kollegen Kontakt aufzunehmen – erst im Rollenspiel und dann auch in der Wirklichkeit. „Die Situation ist dabei völlig gekippt. Der Kollege ist jetzt integriert. Er zieht mit uns allen an einem Strang.“

Vertrauen hatte Scheller zum 15 Jahre jüngeren Coach von Anfang an. Aber als der ihn einen halben Tag auf Schritt und Tritt begleiten wollte, beim „shadowing“, gruselte es ihn doch. „Ich hatte Bammel, Mitarbeitergespräche in Leifs Anwesenheit zu führen.“ Das Ergebnis war verblüffend. „Ich hab ihm gespiegelt, wie gut er das macht“, erzählt Gottwald, „wie sehr ihm die Mitarbeiter vertrauen, wie viel er über sie weiß.“ So ein Feedback hatte Scheller nie bekommen.

FOTO: YAGI STUDIO / GETTY IMAGES



## Wege zum Coaching

Den passenden Helfer im Dickicht der Angebote zu finden, ist mühsam. Ein kurzer Leitfaden:

### WORUM GEHT ES?

Die meisten Coaches unterstützen Führungskräfte darin, Grundsatzfragen zu klären: Wo stehe ich? Wo will ich hin? Was kann ich tun? Auch privat kann man sich mit Hilfe eines Coaches weiterentwickeln. Erwarten Sie aber keine konkrete Beratung, erst recht keine Therapie! Coaching beruht auf der

Annahme, dass jeder Mensch die nötigen Fähigkeiten, um anstehende Aufgaben zu meistern, in sich selbst trägt. Wer Rat sucht, hat mehr von einem Mentor. Bei seelischen Nöten, Suchtproblemen oder Burnout ist ein Coaching dagegen nicht ratsam, sondern ärztliche oder psychologische Hilfe.

### WER BIETET ES AN?

Coach ist als Berufsbezeichnung nicht geschützt. Viele schmücken sich mit dem Modebegriff – etwa berufliche Trainer (zum Beispiel als „Sales-Coach“) oder reine Psychotherapeuten („Life-Coach“). Auch dahinter können seriöse Angebote stehen; die Bezeichnung „Coach“ umfasst ein breites

Spektrum unterschiedlicher Ansätze. Die Dunkelziffer der Scharlatane gilt als hoch; manche verwenden dubiose Praktiken wie Astrologie oder Tarot. Die meisten Coaches sind Quereinsteiger bzw. üben noch angestammte Berufe aus, etwa als Unternehmensberater, Sporttrainer, Psychotherapeuten.

## „JETZT HABEN WIR DIE NUSS, JETZT KÖNNEN WIR SIE KNACKEN.“

Vielleicht konnte der Manager sich deshalb dem stellen, was sein Coach „leicht dosierte Provokationen“ nennt. Gottwald will damit Gefühle hervorkitzeln. Emotionen wirken wie Treibstoff, und mitunter gibt der Berater Gas: „Wenn der Betroffene loslässt und weint, dann kommt oft die Lösung.“ Zum Coaching gehören die Taschentücher wie das Sofa zur Psychoanalyse. Schon einfache Fragen treffen manchmal ins Schwarze, etwa: „Wie viel von deiner Ausbildung kannst du in deiner Arbeit einsetzen?“ Der Coach beugt sich vor, er denkt an einen konkreten Fall: „Da hat der junge Mann losgeheult. Und ich wusste, jetzt haben wir die Nuss, jetzt können wir sie knacken.“

Auch bei ihm wirkten Gottwalds Nadelstiche, gesteht Scheller und schiebt eifrig nach, „nein, nein, Leif, wütend war ich nicht“. Dem war aufgefallen, dass der Manager eine außergewöhnlich begabte Nach-

wuchskraft bevorzugt behandelte. Gottwald bohrte: Wie würde sein Verhalten wohl auf andere Mitarbeiter wirken? Und: Was bezwecke er mit seiner Nachsicht gegenüber dem jungen Talent? Heute geht Scheller mit der Nachwuchskraft anders um, „ich bin objektiver, ja, strenger“.

**NACH DEN SITZUNGEN**, sagt Scheller, sei er „am Ende“ gewesen, ausgepowert. Gottwald nickt, „Coaching ist nicht das, was wir Schwaben ‚Bauchmiezeln‘ nennen.“ Auch für ihn nicht. Noch heute kann er Passagen aus Gesprächen auswendig, „man muss manchmal Zitate wieder abspulen, dann ertappen sich manche bei Lebenslügen“.

Wie sich das viele Coaching in Umsatz und Rendite niederschlägt, das weiß bei SAP erstaunlicherweise keiner. Der verantwortlichen Personalchefin Arnish genügt es, dass die Mitarbeiter es durchweg als hilfreich bewerten. Zufriedene Kollegen sind gute Kollegen, so ihr Kalkül. Und wenn bei einem Coaching am Ende herauskommt, dass einer bei SAP falsch ist, dann ist das auch kein Problem. Dann möge er bitte gehen.

Dass Coaching aber nicht mehr hilft, wenn Mitarbeiter in eine echte seelische Schiefelage geraten sind, das erleben sie hier auch. Burnout und Depression, die Seuchen der Leistungsgesellschaft, grassieren auch bei SAP. „Von den 17000 Beschäftigten in Deutschland mussten letztes Jahr über 1000 nach monatelanger Krankheit neu eingegliedert werden. Hier brennen viele aus“, sagt Ralf Kronig.

Kronig, 49, war früher in der Personalabteilung; er war es, der das interne Coaching-Programm ins Leben gerufen hat. Inzwischen hat der sehnige Veganer eine weitere Revolution vom Zaun gebrochen: Er hat den Betriebsrat mitgegründet. Heute setzt er sich von hier aus für bedrängte Kollegen ein. Politisch steht er links, und er hat eine klare Meinung, wer am Druck schuld ist: „Der Aufsichtsratsvorsitzende hat angekündigt, Kosten zu sparen. Und zwar am Personal. Solche Drohungen machen krank.“

Auch bei seiner zweiten Revolution bekam Ralf Kronig zunächst Gegenwind. Er hatte aber einen starken Joker. „Ohne einen Coach hätte ich das nicht überstanden.“

### WAS IST EIN GUTER COACH?

Fast zwei Dutzend Branchenverbände definieren Güte und Qualität. Der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) legt die Latte besonders hoch: Anerkannte Coaches müssen ein sozial- oder betriebswirtschaftliches Studium (Psychologie, BWL usw.) nachweisen, sich in mindestens 200 Stunden über ein Jahr lang zum Coach qualifiziert haben, über Organisations- und Managementkenntnisse verfügen und Referenzen vorlegen. Von esoterischen Praktiken sowie Scientology müssen sie sich schriftlich distanzieren. Der DBVC führt eine Online-Datenbank mit geprüften Coaches.

### WIE TESTET MAN QUALITÄT?

Ein seriöser Coach bietet das Erstgespräch umsonst an. Darin sollen Inhalt, Dauer und Kosten der Sitzungen umrissen werden. Stellen Sie Fragen: Welche Phasen plant der Coach ein, was sind seine Instrumente und Methoden, worin hat er sich spezialisiert? Gewarnt wird vor „Alleskönnern“, die angeblich nur auf Top-Ebene arbeiten und sich ausnahmsweise zum Coaching herablassen, weil gerade ein Termin frei wurde.

### WER PASST ZU MIR?

Die Chemie muss stimmen. Egal, ob die Firma die Maßnahme bezahlt oder der Klient selbst: Man sollte verschiedene Coaches testen, bevor man einen Vertrag abschließt. Entscheiden Sie auf keinen Fall gegen das Bauchgefühl! Vertrauen zum Coach ist entscheidend für den Erfolg.

### WAS SIND ÜBLICHE METHODEN?

Weitverbreitet ist das angeleitete Gespräch: offene Fragen, interessiertes Zuhören, hartnäckiges Nachbohren sind Qualitätsmerkmale. Dazu kommen Techniken aus der Psychologie: Soziogramme, systemische Betrachtung, Rollenspiele, mentales Training.

### WIE VIEL KOSTET ES?

Der Stundensatz qualifizierter Business-Coaches liegt zwischen 100 und 300 Euro; Spitzenkräfte nehmen bis zu 1800 Euro pro Stunde. Gruppen-Coaching ist günstiger; es gibt Wochenendangebote ab 300 Euro.

### WIE LANGE DAUERT'S?

Acht bis zehn mehrstündige Sitzungen sollten reichen, um Erfolge zu erzielen. Möglich sind dabei auch Telefontermine oder schriftliche Kommunikation; gute Coaches haben gute Fragebögen. Längere Abstände zwischen den Terminen sind kein Problem: Die Entwicklung findet sowieso eher zwischen den Sitzungen statt – im Tempo des eigenen Kopfs. ANNETTE BRUHNS