

Psychologie, Strategie oder doch nur Empathie – was braucht ein guter Coach?

Podiumsdiskussion der Zeitschrift Wirtschaftspsychologie aktuell auf der Zukunft Personal am 10. September 2008

Moderation:

Uschi Gersch, Diplom-Psychologin, Wirtschaftspsychologin, Trainerin, Coach vom BDP

Diskussionsteilnehmer:

Dr. Christine Kaul, Diplom-Psychologin, von 1996 bis Juni 2008 Leiterin des Geschäftsfelds Management Coaching in der Volkswagen Coaching GmbH

Achim Mollbach, Diplom-Psychologe, Principal, Executive Coach bei der Kienbaum Management Consultants GmbH

Herbert Urmann, Diplom-Psychologe, Inhaber des Beratungsinstituts Neue Psychologie Köln GbR

Professor Dr. Jörg Fengler, Diplom-Psychologe, Professur für heilpädagogische Psychologie an der Universität zu Köln, Supervisor, Lehrsupervisor, Coach, Balintgruppen-Leiter, Psychologischer Psychotherapeut

Zusammenfassung:

„Coaching ist längst entmystifiziert und aus der Exotenecke raus“, sagte Dipl.-Psychologe Achim Mollbach, Executive Coach bei der Managementberatung Kienbaum. Dadurch werde die Arbeit eines Coachs jedoch nicht leichter. Im Gegenteil: „Die Themen, mit denen sich Management-Coachs heute beschäftigen werden immer komplexer.“ Wie Coachs den Herausforderungen der modernen Wirtschaftswelt begegnen können, welche Kompetenzen sie benötigen und wie sich ihre Arbeit evaluieren lässt, diskutierten die Teilnehmer einer Podiumsdiskussion der Zeitschrift Wirtschaftspsychologie aktuell auf der Fachmesse Zukunft Personal in Köln. Moderiert von Dipl.-Psychologin Uschi Gersch vom Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. (PDP) nahmen die Diskutanten ihre Branche aufs Korn.

Coachingserfolge sind messbar. Darin waren sich die Gesprächsteilnehmer auf dem Podium einig. Die Resultate eines Coachings ließen sich quantitativ untersuchen, also in umfangreichen Studien mit großen Fallzahlen, erläuterte Dipl.-Psychologe Jörg Fengler, Professor für heilpädagogische Psychologie an der Universität Köln. Der Nachteil: Die Ergebnisse dieser Studien seien meist sehr abstrakt. Alternativ dazu könnten Unternehmen den Erfolg eines Coachings in Einzelgesprächen zwischen Coach, Coachee und der Trainingsabteilung überprüfen. „Solche Einzelgespräche können in der Praxis sehr fruchtbar sein, weil davon auszugehen ist, dass der Coachee seinem Unternehmen eine ehrliche Rückmeldung zur Qualität des Coachings gibt“, so Fengler. Aus seiner Sicht müsse die Evaluation aber schon im Coachingprozess ansetzen. Er selbst bitte seine Coachees von Sitzung zu Sitzung „Baustellen“, an denen sie arbeiten möchten, auf einer bestimmten Skala zu bewerten. So ließe sich auf einen Blick ablesen, ob eine Entwicklung stattgefunden hat – und in welche Richtung sie geht.

Die meisten Firmen vernachlässigten jedoch die Evaluation ihrer Coachings, warf Executive Coach Mollbach ein. Das zeige eine gemeinsame Studie der Managementberatung Kienbaum mit dem Harvard Business Manager. „Sie wählen ihre Coaches sorgfältig aus, aber in der Nachbereitung des Coaching-Erfolgs schneiden sie schlecht ab.“ Kienbaum empfehle seinen Kunden unter anderem klare Zieldefinitionen, Follow-up-Sitzungen und 360-Grad-Feedback, um Coaching-Ergebnisse zu evaluieren. Ob diese Angebote angenommen werden, hänge vom Auftraggeber und dessen Unternehmenskultur ab.

Doch welche Kompetenzen müssen Coaches mitbringen, um gute Ergebnisse zu erzielen? Executive Coach Mollbach legt großen Wert auf das theoretische Hintergrundwissen der Praktiker: „Ein Management-Coach muss mit bestimmten Personen- und Managementmodellen arbeiten“, so Mollbach. Ein Beispiel für ein solches Modell sei die Psychoanalyse, die nach wie vor die Basis vieler Modelle sei, die auch im Coaching zur Anwendung kommen, ergänzte Fengler. „Modelle wie dieses sollten jedoch nur Hilfsmittel für die Hypothesenbildung sein und niemals der Dogmenbildung dienen“, warnte der Professor. Eine allzu starre Haltung sei im Coaching ohnehin nicht gefragt. „Ein Coach muss Stabilität erzeugen können, aber auch mal Instabilität hervorrufen, zum Beispiel dann, wenn der Coachee in seinen Haltungen allzu verfestigt ist“, erläuterte Mollbach.

Einsetzen ließe sich Coaching in vielen verschiedenen Settings, sagte Christine Kaul, die ehemalige Leiterin des Management Coachings in der Volkswagen Coaching GmbH. „Das hängt vom Reifegrad der Person, von der Fragestellung und auch vom Terminkalender ab.“ Ein Manager habe eben keine Zeit für gemeinsame Schulungen mit anderen Teilnehmern.

Grundsätzlich seien Coachings auf allen Funktionsebenen eines Unternehmens denkbar – „auch Meister können ein Coaching bekommen“. Nach wie vor seien Coachingprozesse jedoch „eine sehr hochpreisige Angelegenheit“, wodurch sich der Kreis der potenziellen Coachees einschränke. Allzu häufig werde Coaching als „Reparaturinstrument“ für das Top-Management eingesetzt, kritisierte Dipl.-Psychologe Herbert Urmann, Inhaber des Beratungsinstituts Neue Psychologie Köln. „Ich würde mir wünschen, dass mehr Unternehmen Coaching als Entwicklungsinstrument betrachten.“

Christine Kaul forderte eine weitere Professionalisierung der Branche: „Beim Begriff Professionalisierung fällt mir immer die Entwicklung vom Barbier zum Arzt ein, die mehrere Jahrhunderte gedauert hat. Ich hoffe, dass wir es früher schaffen, gemeinsame Zugangsvoraussetzungen für den Beruf des Coachs zu entwickeln.“ Eine Voraussetzung dafür wäre jedoch, dass die Branche sich auf ein Berufsbild einigt. „Ich würde mir für die Zukunft wünschen, dass die vielen verschiedenen Coachingverbände, die es in Deutschland gibt, ihre Kommunikation untereinander verbessern“, betonte Dipl.-Psychologe Fengler. Er plädierte für einen stärkeren Austausch unter Kollegen. Nach dem Motto „Give Psychology away“ sollten Coachs und Psychologen stärker dazu übergehen, ihr Wissen zu teilen und Best Practices auszutauschen.