

gen, gibt es für jede Teilnehmerin ein Budget von 25 000 Euro – allein fürs Coaching. Das Projekt wurde vom Headhunter Heiner Thorborg ins Leben gerufen und wird von Unternehmen wie Boss, Bertelsmann und Siemens gesponsert. Seit 2007 werden jährlich 20 neue Managerinnen in den exklusiven Zirkel aufgenommen.

Eine der Auserwählten ist Ina Schlie, Leiterin der Steuerabteilung des Softwarekonzerns SAP. Drei- bis viermal im Jahr trifft sich Schlie mit Karin Bojen-Rau, ihrer persönlichen Karriereberaterin. Als Erstes organisieren sich die beiden einen Latte Macchiato, dann ziehen sie sich in ein ruhiges Konferenzzimmer zurück und diskutieren detailliert die nächsten beruflichen Schritte der Managerin. Dazu spielen Schlie und Bojen-Rau gedanklich auch mal typische Schlüsselsituationen durch. Wo möchte ich in drei bis fünf Jahren stehen? Was ist mein langfristiges Berufsziel? Die Beraterin kann die Situation mit Abstand analysieren. Sie kann von vergleichbaren Fällen erzählen und die Vor- und Nachteile einzelner Entscheidungen aufzeigen. Gemeinsam diskutieren die beiden dann die Handlungsalternativen. „Entscheiden muss Ina Schlie letztlich allein. Ich öffne nur den Blick für weitere Möglichkeiten.“ Ein Erfolg dieser Strategie: Schlie wird in Kürze in den Aufsichtsrat des IT-Unternehmens QSC gewählt.

Im Coaching kommen aber auch Themen wie das unterschiedliche Führungsverhalten von Männern und Frauen auf den Tisch. „Früher habe ich diese Fragen immer ignoriert“, sagt Schlie, „ich dachte, ich als erfolgreiche Managerin brauche das nicht.“ Aber es ist hilfreich, die Taktiken von Männern und Frauen zu durchschauen. Bojen-Rau beobachtet es oft: „Frauen sind leider immer noch zu zurückhaltend, verkaufen sich unter Wert.“ Es falle ihnen schwer, klare Ansagen zu machen. Das ist bei Ina Schlie anders. Wenn die Managerin nach zwei Stunden das Zimmer wieder verlässt, kann

sie exakt formulieren, was sie will: „Ich möchte am Puls sein. In Vorstandsnähe. Ich möchte gestalten, mitspielen. Das Wort Macht ist so negativ besetzt, aber große Zahlen machen mir Spaß. Ich bin eine Extremarbeiterin.“

So klar hat die 45-Jährige ihre Ansprüche früher nicht angemeldet. Nach der Geburt ihres ersten Kindes schmiss sie einfach hin. Und merkte erst, als sie allein zu Hause saß, wie langweilig das war. Ihr Sohn war unkompliziert, die Freundinnen arbeiteten, und die junge Mutter hatte schnell alle Mittagstische der Stadt durchprobiert. Sie rief ihren alten Chef an und hatte Glück. Er hatte noch keine passende Nachfolgerin gefunden. Hätte sie damals schon jemanden gehabt, mit dem sie ihre beruflichen Leidenschaften, ihre

Karriere hätte besprechen können, wahrscheinlich wäre sie nicht so voreilig ausgestiegen, sagt sie im Rückblick.

Bestärkung, Ermutigung, Weiterentwicklung ist eine Funktion des Coachings. Innere Orientierung, Selbstreflektion die andere. Gerade wer viel Verantwortung trägt in seinem Job, dem tut es gut, auch mal Abstand zu sich selbst zu gewinnen. Was habe ich getan? Was war gut, was schlecht? Ein erfahrener Sparringspartner kann dabei helfen.

Der Psychologe Dieter Lange hat sich auf das Coaching von Führungskräften spezialisiert. Zu ihm kommen Topleute wie Schokoladenmanager Uwe Sommer (Lindt & Sprüngli) oder der Vorstandsvorsitzende von Pro Sieben Sat 1, Thomas Ebeling. Menschen, die ganz

oben angekommen sind und trotzdem wissen, nur durch ein ehrliches Feedback kann man weiter wachsen.

Lange empfängt seine Kundschaft zu Hause in Bendestorf am Rand der Lüneburger Heide. Außen herrscht Zen-Garten-Atmosphäre, innen Feng-Shui-Ordnung. Auf dem Boden liegen weiche Teppiche, am Fenster steht eine riesige weiße Ledercouch, und von der Terrasse blickt ein Reh mit großen braunen Augen den Besucher an. Es ist aus Stoff. In dieser Idylle stellt Lange aber auch schon mal unbequeme Fragen, zerrt schmerzhaft Wahrheiten ans Licht. Coaching bei ihm ist hartes Training. Er fordert Leistungsträger wie Spitzensportler. Auf seiner Couch konfrontiert er einen Boss auch schon mal mit →



Auftritt verbessern

Jessica Wahl, 37, Business-Coach

Mike Maria, 38, Regisseur

„Es geht darum, sich selbst ähnlicher zu werden. Was braucht es, damit andere meine Stärken erkennen, ohne dass ich viel Wirbel machen muss?“

„Ich wollte wissen: Wie präsentiere ich mich, um Erfolg zu haben? Wie muss ich auftreten, damit ich so wahrgenommen werde, wie ich das will?“



Klartext hören

Thomas Ebeling, 53, Pro-Sieben-Sat-1-Chef

„Unsere Treffen sind keine Plauderstündchen. Es kommen auch unangenehme Wahrheiten zur Sprache. Man darf nicht nur im Kuschelmodus bleiben.“

Dieter Lange, 60, Psychologe und Coach

„Ein guter Berater muss den Mut haben, sich unbeliebt zu machen. Wer Angst hat, dann nicht wieder gebucht zu werden, darf gar nicht erst antreten.“

der Frage: „Könnte es sein, dass du ein Teil des Problems in deiner Firma bist?“ Lange gibt Hilfe zur Selbsthilfe. Mal mit Härte, mal mit Humor. Nur eins gibt es bei ihm nicht, sagt er: „Honig um den Bart, Selbstbestätigung für Narzissten, wohlfeiles Geplänkel.“

Für Pro-7-Chef Ebeling ist diese Art der Auseinandersetzung „hygienisch“. Er sieht es als Reinigungskur für die Seele, wenn Lange ihm den Kopf wäscht und er sich beispielsweise anhören muss, „dass ich manchmal meinen Leuten nicht richtig zuhöre und zu wenig auf sie eingehe“. Schon seit Jahren profitiert er von den Treffen mit seinem Coach Dieter Lange und fügt hinzu: „Denn wer aufhört, sich weiterzuentwickeln, ist schon auf dem Weg in die Rente.“

Ob in der Wirtschaft, im Sport, in der Politik oder der Kultur – immer mehr Prominente stehen öffentlich zu ihrem Coach. Es gilt nicht mehr als Eingeständnis der Schwäche, sondern als Zeichen der Stärke, dass man an sich arbeitet. Sigmar Gabriel etwa erzählte in einem *stern*-Interview, wie er mithilfe eines Coachs lernte, mit Niederlagen umzugehen und den Beruf nicht mehr über die Familie zu stellen. Die Moderatorin Nina Ruge blieb dank externer Hilfe souverän, auch wenn der Aufnahmeleiter blökte: „Du redest ja wie eine Schlaftablette.“

Die Schauspielerin Hannah Herzprung bedankt sich sogar bei der Verleihung von Bambi, dem Grimme-Preis oder dem Bayerischen Filmpreis bei ihrem Coach Frank Betzelt. Seit Jahren

fährt sie zu ihm nach Berlin. Jedes Mal, wenn sie sich auf ein Casting vorbereitet, bucht sie eine Doppelstunde und steigt die Stufen des 70er-Jahre-Baus bis in den vierten Stock hinauf. Sie betritt einen großen, leeren Raum. Ein paar Stühle, ein Tisch, mehr brauchen die beiden für ihre Arbeit nicht. Der Rest spielt sich allein im Kopf ab. „Frank hilft mir, in Worte zu fassen und zu strukturieren, was ich nur fühle“, erzählt sie. Gemeinsam ergründen sie die Psyche eines Charakters, loten die Einzigartigkeit einer Rolle aus. Sie besprechen aber auch praktische Dinge, beispielsweise: Wie schaffe ich es, mich zu konzentrieren, trotz Lärm und Hektik am Set? Wie blende ich Ärger aus, oder wie bringe ich mich in die richtige

Stimmung für eine bestimmte Szene? Herzprung sagt: „Ich war 17, als wir uns das erste Mal getroffen haben, heute bin ich 30. Es ist echter Luxus, jemanden zu haben, der einen so gut kennt.“

Frank Betzelt ist für die Schauspielerin ein enger Begleiter. Jemand, den sie anrufen kann, wenn es am Dreh mal so richtig kracht, der immer für sie da ist, ihr Stabilität gibt. Jemand, der bei einem Streit am Set Handlungsstrategien und Alternativen aufzeigen kann. Wenn sie erst einmal miteinander telefoniert haben, „ist das Thema für mich meist erledigt“, sagt Herzprung.

Der Coach als Vertrauter. Für den Bielefelder Soziologieprofessor Stefan Kühl ist diese Entwicklung „eine Antwort auf die zunehmenden Individualisierungstendenzen in unserer Gesellschaft“. Wo Kirchen und Parteien ihre Leitfunktion einbüßen, wo langjährige Freundschaften schwieriger werden, die Familien an Bedeutung verlieren, entsteht ein Sehnen nach Orientierung.

Was kann ich, was will ich, und wer bin ich eigentlich? Dinge, die man früher vielleicht mit den Eltern oder engen Freunden besprochen hat. Doch heute sind die Probleme oft so komplex, dass die Lieben damit heillos überfordert wären. Manch einer scheut auch davor zurück, sein ohnehin schon angestregtes Umfeld auch noch mit seinen Sorgen zu belasten, und geht lieber zum Coach.

Natürlich ruft die Sehnsucht nach seelischem Beistand auch Scharlatane auf den Plan. Zweifelhafte Geschäftemacher, die das schnelle Geld wittern und sich den schmucken Titel Coach ganz einfach auf ihre Visitenkarte drucken lassen. Denn der Begriff ist keine geschützte Berufsbezeichnung. Entsprechend groß ist der Wildwuchs am Rand des Berufsstandes. Mittlerweile wird jede Form der Unterstützung zum Coaching erklärt. Ein „Container-Begriff“ – alle stopfen rein, was ihnen gerade passt, und am Ende weiß keiner mehr, was drin ist. →



Karriere planen

Karin Bojen-Rau, 56, Führungskräftetrainerin

„Gecoacht zu werden ist kein Makel mehr, sondern eine Auszeichnung. Früher ging man eher zum Gruppenseminar, heute zum Einzel-Coaching – das ist effizienter.“

Ina Schlie, 45, Managerin bei SAP

„Ich brauche eine objektive Beraterin, die mir die richtigen Fragen stellt. Die intensiven Vieraugengespräche in geschützter Atmosphäre stärken.“

Es gibt welche, die malen ums Passbild ihrer Kunden hübsche Kreise und nennen das Ganze klangvoll Mandala-Coaching. Andere veranstalten Workshops mit Wölfen und bringen Führungskräften das richtige Heulen bei. Manche bieten „Dreamguidance“ (Traumlenkung) an, andere nennen sich Astro-Coach. Der Einfallreichtum scheint grenzenlos.

Sabine Münster* aus Hannover landete auf der Suche nach einer neuen beruflichen Perspektive bei einem Quacksalber der ganz besonderen Art. Er befahl der jungen Frau, eine Woche lang zu schweigen, in den Wald zu gehen und alle Bäume zu umarmen. Erdungsritual nannte es der Coach. Irrsinn nennt das Christopher Rauen, Vorsitzender des Deutschen Bundes-

verbandes Coaching. Rauen sucht die Schuld aber keineswegs nur bei den Trainern. Auch bei Kunden macht er mitunter ein stark ausgeprägtes „Bedürfnis nach Unfug“ aus. Nicht jeder Mensch ist tatsächlich daran interessiert, sich mit den eigenen Schwächen auseinanderzusetzen und ernsthaft über die eigenen Handlungsmuster nachzudenken. Manche suchen geradezu nach Alibi-Veranstaltungen. Sie freuen sich über die gute Unterhaltung in angenehmer Umgebung, eine nette Abwechslung vom Büroalltag und fahren anschließend zufrieden wieder nach Hause. Auch wenn sie mit der Weiterentwicklung ihrer Persönlichkeit keinen Schritt weitergekommen sind.

Die Coaching-Verbände bemühen sich um einheitliche Qua-

litätsstandards. Bisher haben sich die konkurrierenden Vereinigungen aber lediglich auf einen minimalen Anforderungskatalog verständigen können. Als allgemein anerkannte Mindestvoraussetzung für einen seriösen Berater gilt eine sechsmonatige Ausbildung mit mindestens 150 Anwesenheitsstunden. Immer noch viel zu wenig, findet der Bundesverband Deutscher Psychologen. Seine Präsidentin Sabine Siegl sagt: „Allein ein Psychologiestudium bietet die Voraussetzung für das Beherrschen des Fachwissens.“ Von einer durchgehenden Professionalisierung ist die Branche noch weit entfernt. Erste Ansätze lassen sich allenfalls im Spitzensport beobachten. Dort, wo es auf Tausendstelsekunden und Hundertstelmillimeter an-

kommt, haben Berater keine Chance, die nur auf schöne Worte oder spirituelle Glaubenssätze setzen. Sportler wollen messbare Ergebnisse sehen. So manche Coaching-Praxis gleicht mittlerweile einem medizinischen Labor. In Echtzeit werden die Hirnstromkurven der Athleten am Bildschirm abgelesen. Der Coach überprüft unmittelbar den Erfolg seiner Methoden. Funktioniert die Entspannungstechnik? Ist die richtige Hirnregion im Ruhezustand? Hat sich die Fehlerquote unter Stress verbessert? Kann die Konzentration länger gehalten werden?

Lothar Linz, Mentaltrainer für Goldmedaillengewinner wie für Manager, sagt: „Früher musste man den Effekt eines Coaching-Prozesses nach dem subjektiven Empfinden des Einzelnen beurteilen, heute können wir das am Computer machen.“

Einer seiner Schüler ist Benjamin Kleibrink. Der Olympiasieger im Florettschweren hat, als er mit seinem Sport angefangen hat. „Da war ich noch viel verbissener. Das hat mich das eine oder andere Mal den Sieg gekostet.“ Heute kann der 26-Jährige seine Anspannung selbst regulieren, seine Erregungskurve exakt steuern. „In jeder Prüfungssituation – nicht nur im Sport. Ich kann locker bleiben. Wenn es schiefeht, liegt es nie am Stress, sondern daran, dass ich mich schlecht vorbereitet habe.“

Dennoch: Coaching ist keine Wunderwaffe. Und der Coach kein Zauberkünstler. Veränderungen sind schwer – und der Mensch ist träge. Oder, wie es Dieter Lange sagt: „Sie können aus einem Ackergaul kein Rennpferd machen.“ Und fügt tröstend hinzu: „Aber einen brillanten Ackergaul.“

Video:

Drei wichtige Coaching-Tipps



Für Videostart den Bildcode mit dem Smartphone und einer App für QR-Codes scannen