

Der Samurai coacht nur noch selten

Kein dunkler Anzug, keine Kravatte, kein weißes Hemd: Für die Reise in den Osten lässt Arthur Sulzberger seine Dienstkleidung zu Hause. Stattdessen packt der Herausgeber der „New York Times“ schwere Stiefel, Wetterjacke und Handschuhe ein, als er sich auf den Weg in den Himalaja macht. Sulzberger, der sonst entweder im Büro oder im Flugzeug sitzt, soll hier 13 Tage lang lernen und lehren, was Führung bedeutet. Mit 25 anderen erklettert er das größte Gebirge der Welt, liest Artikel und Aufsätze und diskutiert darüber, was die Kraxelei auf den Berg mit guter Führungskultur im Unternehmen zu tun hat. „Es war für mich die größte Anstrengung, die ich jemals unternommen habe“, sagt der 60 Jahre alte Medienmanager. „Wir waren über 5000 Meter hoch mit gerade mal 50 Prozent Sauerstoff in der Luft.“

Die körperliche Anstrengung ist das eine, die intellektuelle Herausforderung das andere. Michael Useem, Leiter des Center for Leadership and Change Management an der Wharton School in Pennsylvania, welche die Reise organisiert, sagt: „Wir sprechen über die Lektüre, die Erlebnisse des Tages im Himalaja und was sich daraus für die Führung zu Hause ableiten lässt.“ Abwechselnd wird der „Anführer des Tages“ bestimmt, der für einen Tag die Bergsteigergruppe führt. „Das Tolle für mich war, dass man das, was man normalerweise in Büros oder Seminarräumen bespricht – wie Führung funktioniert –, draußen mit einem Team erleben konnte“, berichtet Sulzberger von seinen Erfahrungen. Eine der Lektionen des Berges sei es gewesen, Scheitern und Erfolg neu zu definieren: „Wir haben gelernt, Scheitern als etwas Kurzfristiges, Erfolg aber als langfristig und bleibend anzusehen“, sagt Claudia Gonzalez, Kommunikationschefin einer Hilfsorganisation und Sulzbergers Lebenspartnerin.

Arthur Sulzberger ist mit seinem Leadership-Coaching in den Bergen allerdings eher die Ausnahme. Obwohl die Zahl der ungewöhnlichen Angebote für Coaching und Führungstraining groß ist und unter anderem Pferde, Wölfe und Zen bemüht werden, um Chefs das richtige Führen zu zeigen, fragen Unternehmen angesichts der Krise derzeit eher bodenständige, zielorientierte Angebote nach. Es zählt weniger die Form als der Inhalt. „Die Situation in den Unternehmen und an den Märkten hat sich drastisch verändert“, sagt Guido Fiolka, Geschäftsführer der European Leadership Academy in Berlin. Das bekommt auch die Coaching-Industrie zu spüren. „Der Markt wächst in Deutschland, diversifiziert sich aber“, sagt Management-Beraterin Dorothea Assig. Sie berät Führungskräfte aus großen, internationalen Unternehmen. „Pferde, Berge oder Überlebensstrainings gibt es immer noch, das hat sich aber in den Personalentwicklungsabteilungen von großen Unternehmen nicht durchgesetzt.“ Diese Entwicklung sieht auch der Deutsche Bundesverband Coaching in Osnabrück. „Wir sehen eine größere Professionalisierung. Der Druck nimmt zu, der Markt bereinigt sich“, sagt der Vorsitzende des Verbandes, Christopher Rauen. „Samurai-Coaching spielt für den breiten Markt keine Rolle“, sagt Rauen.

Trotz der einsetzenden Konsolidierung ist die Coaching-Industrie nach wie vor eine unübersichtliche Branche: Verlässliche Zahlen über die Anbieter und den Branchenumsatz gibt es keine. Der Deutsche Bundesverband Coaching geht von rund 8000 Business-Coaches in Deutschland aus. Der Deutsche Coaching Verband (DCV) spricht allerdings von mehr als 40 000 Trainern, Beratern und Coaches. „Von denen dürfte jedoch eine Vielzahl den Namen kaum verdient haben“, sagt Susanne Koglin vom DCV. Zwar bieten die Verbände inzwischen Zertifikate und Kurse an, trotzdem hat beim DCV nur rund die Hälfte der 200 Mitgliedsunternehmen eine Zertifizierung durchlaufen.

Die Konsolidierung zwingt die Coaching-Unternehmen nun zu prüfen, was ein erfolgreiches Konzept aus-

Führungskräfte durch die Berge jagen, auf Pferde setzen und im Dunkeln tappen lassen? Anbieter exotischer Coachings müssen kämpfen. In Krisenzeiten besinnen sich die Unternehmen auf bodenständiges und zielorientiertes Training.

Von Nina Trentmann

macht. Viele Anbieter, die mit schrillen Ideen in den Markt drängten, sind wieder verschwunden. Andere müssen verstärkt kämpfen. Brigitte van Baren bietet drei- bis viermal im Jahr ein Zen-Training an. Trotz der Konsolidierung sei die Nachfrage nach ihren Seminaren stabil. „Es geht darum, ein Programm anzubieten, mit dem das tägliche, normale Muster durchbrochen wird“, sagt van Baren. Sie stellt fest, dass der Druck auf Führungskräfte steigt und dass es den meisten Vorstandsvorsitzenden nicht gelingt, im Alltag genug Freiraum zu schaffen, um unbedarft an ein Problem herangehen zu können. Ihr ist es wichtig, das Gelernte – zum Beispiel Atemübungen – in den Berufsalltag zu retten: „Ich kann ja nicht dauernd in den Himalaja reisen.“

Auch das Hamburger Unternehmen „Dialog im Dunkeln“ setzt weiter auf die extravagante Karte. Im Dunkeln soll das herkömmliche Muster durchbrochen werden: Für eine oder zwei Stunden lernen die Teilnehmer unter Anleitung von Blinden, wie sie besser zusammenarbeiten. Obwohl Essen im Dunkeln oder Coaching im Dunkeln nicht mehr neu sei, wachse die Nachfrage, sagt Seminarleiterin Dörte Maack – vor allem von Unternehmen, die ihre Nachwuchskräfte schulen lassen wollen. So schicken

etwa Olympus und Hapag-Lloyd ihre Mitarbeiter zum „Dialog im Dunkeln“.

Bei jungen Führungskräften und solchen aus dem mittleren Management kommen die Extreme erfahrungsgemäß besser an als bei den Geschäftsführern, haben die Managementberaterinnen Dorothea Assig und Dorothea Echter beobachtet. Je nachdem, ob es sich um Nachwuchs, mittleres Management oder CEOs handelt, differenzieren sich die Angebote der Coaching-Branche mehr und mehr aus. So ist es eher unüblich, dass der Vorstandschef eines führenden Unternehmens mit Milliarden-

„Warum folgt mir ein Pferd? Warum folgt mir mein Mitarbeiter? Das sind sehr komplexe Fragen.“

Dorothea Assig, Coach und Autorin

umsatz wie der „New York Times“ mit Uni-Absolventen und Managern aus der mittleren Ebene klettern geht. „Im mittleren Management geht es darum, Aufgaben zu erfüllen und Ziele zu erreichen“, sagt Assig. „Im Top-Management ist die Aufgabenstellung ganz anders: Es geht um Leadership nach außen.“ Mit ihrer Kollegin Echter hilft sie ihren

Kunden deshalb eher dabei, ihre Vision zu formulieren und diese zu kommunizieren. „Die Topmanager brauchen keine Spielereien mehr. Wer so weit gekommen ist, hat keine Ängste. Mit denen können wir ganz exakt arbeiten.“

Das nimmt auch Gerhard Krebs für sein Training „Horse Dream“ in Anspruch. „Wir ermöglichen unseren Teilnehmern, das zu lernen, was für sie gerade wichtig ist“, sagt Krebs. Rund 300 Kunden hat Krebs im Jahr, je Seminar kommen fünf Pferde, zwei Trainer und zwei Assistenten zum Einsatz. Mit dem Pferd lernen die Teilnehmer, wie sie Autorität ausüben, wie sie das Tier antreiben und wie sie mit ihm auf Augenhöhe kommunizieren. „Alles, was man mit Hilfe des Pferdes lernen kann, kann man auch anders lernen – nach unserer Erfahrung geht es mit dem Pferd nur viel schneller“, findet Krebs.

Das klingt interessant, doch Assig und Echter bezweifeln, dass Unternehmen davon profitieren. „Warum folgt mir ein Pferd? Warum folgt mir mein Mitarbeiter? Das sind sehr komplexe Fragen.“ Ihrer Erfahrung zufolge sind Unternehmen heute an langfristigen, nachhaltigen Erfolgen interessiert. „Früher wurde viel experimentiert. Heute ist Coaching kein Selbstzweck mehr“, findet Echter. Es geht um ganz konkrete Fragen wie zum Beispiel die, warum jemand trotz seiner Bemühungen zum zweiten Mal nicht zum Partner seiner Kanzlei aufgestiegen ist oder was an der Art und Weise, wie jemand seine Vision kommuniziert, nicht stimmt.

Echter arbeitet mit Kunden wie der BMW Academy oder der Daimler Chrysler University zusammen und stellt fest, je größer das Unternehmen, desto größer ist der Wunsch nach einer strikten Evaluierung des Coachings und einer klaren Zielvereinbarung. In den Neunzigern und zu Beginn des Jahrtausends seien Unternehmen gerne bereit gewesen, Geld für Trips mit „We are the champions“-Singen auf Ibiza auszugeben. Dafür existiert heute zumeist kein Budget mehr. Was bringt Erfolg? Was hält länger als ein Jahr? Und wie viele meiner Manager sind nach einem Jahr aufgestiegen? Das sind die Fragen, die sich die Unternehmen heute stellen. Dazu hat Assig die Erfahrung gemacht, dass der Wunsch nach zielorientiertem Coaching mit klaren Problemstellungen in kleinen und inhabergeführten Unternehmen besonders groß ist – mit viel Getöse können die meisten Mittelständler nichts anfangen. Verständlich, kostet ein individuelles Training doch zwischen 10 000 und 30 000 Euro.

Hier sieht die Coaching-Branche noch Potential: bei den kleinen und mittelständischen Unternehmern, bei denen Coaching noch nicht selbstverständlich ist. „Das ist unser Wachstumsfeld“, sagt Christoph Rauen vom Bundesverband Coaching.

Coache, wer da wolle

Während der Begriff „Coach“ im Sport als Synonym für Trainer gilt und gerade für die Profiligen zumeist dezidierte Qualifikationen verlangt werden, kann sich in der Geschäftswelt jeder mit dem Titel schmücken, der möchte. Es gibt **keine einheitliche Definition** und **keine anerkannte Ausbildung**. Allgemein versteht man unter der Tätigkeit eine individuelle Betreuung von Mitarbeitern und vor allem von Führungskräften mit dem Ziel, ihre **Fähigkeiten zu verbessern**. Häufig steht dabei die Verbesserung der **Sozialkompetenzen** (soft skills) im Mittelpunkt.

Das Verständnis von Coaching ist **regional unterschiedlich**: So ist es etwa in den Vereinigten Staaten üblich, dass sich Coach und Vorgesetzter vorher zusammensetzen, um die Ziele für das Coaching für den jeweiligen Mitarbeiter zu besprechen, ohne dass dieser dabei ist. In Deutschland ist diese Praxis eher unüblich. Hierzulande tauschen sich in der Regel lediglich Klient und Coach aus.

WIE WAR DEIN TAG, SCHATZ?



Von Georg M. Oswald

Kahl, Ochs, Stein, Bach, Köpf. Mit diesen fünf Top-Leuten war die Geschäftsleitung nun schon seit acht Jahren besetzt. Nicht, dass sie das Unternehmen in schwindelerregende Höhen geführt hätten, aber sie hatten es sicher durch die Krise gelenkt, und das war nicht wenig. Das Vertrauen der Aktionäre wie der Belegschaft war groß, und wenn von ihnen als die „Fünferbande“ gesprochen wurde, war das nicht schmählich, sondern beinahe liebevoll gemeint.

Es war auch wirklich so, dass sie stets zu fünf auftraten und dabei ein Bild stabiler Geschlossenheit abgaben. Hinzu kam, dass sich im Lauf der Jahre ihr Kleidungsstil immer mehr angenähert hatten. Sie pflegten viele übereinstimmende Gewohnheiten, von denen das rituell gemeinsam eingenommene Mittagessen nur eine für jedermann sichtbare war. Alle fünf lebten sie, trotz fortgeschrittenen Alters noch in erster Ehe und hatten Kinder. Die Urlaubsziele glichen sich, manchmal absichtlich, manchmal, wenn man davon überhaupt noch sprechen konnte, zufällig. In geschäftlichen Besprechungen waren sie gefürchtet, weil sie, zumindest nach außen, stets gleicher Ansicht waren und jeder von ihnen schon im Voraus zu wissen schien, was die anderen sagen würden.

Sofern es je Differenzen zwischen ihnen gab, waren sie nicht zu bemerken und wurden offenbar hinter verschlossenen Türen besprochen und ausgeräumt. Auch physiognomisch und in ihrer Art zu sprechen passten sie sich immer mehr an. Wie ein mythischer Rat der Weisen, der zwar aus fünf Köpfen besteht, jedoch eine organische Einheit bildet, hielten sie das Unternehmen in ruhigem, sicherem Fahrwasser.

Dann jedoch geschah das Entsetzliche. Köpf, der Älteste von ihnen, hatte nach reiflicher Überlegung beschlossen, fünf Jahre früher als vertraglich geregelt in den Ruhestand zu gehen. Er konnte sich das leisten, das wussten alle, aber niemand hatte damit gerechnet. Doch nach dem ersten Schock gingen sie auch mit diesem Problem in gewohnter Weise um. Schnell hatten sie sich geeinigt, wie sie fortfahren würden. Der scheidende Köpf selbst schlug die Formulierung für die Ausschreibung seiner neu zu besetzenden Stelle vor.

„Sie sind offen für das Neue, flexibel und anpassungsfähig, belastbar und innovativ. Sie freuen sich auf Entwicklungsmöglichkeiten in einem sich wandelnden Umfeld...“

Kahl, Ochs, Stein und Bach wechselten Blicke. Das war nicht unbedingt der Wortlaut, der es traf, fanden sie. Aber warum nicht jemandem, der möglicherweise ganz unvoreingenommen an die Sache heranging, eine faire Chance geben?

Der Autor ist Schriftsteller und Rechtsanwalt und lebt in München.

ZAHL DER WOCHE

3300 Euro verdient ein vollzeitbeschäftigter Deutscher im Durchschnitt monatlich brutto. Vor zwanzig Jahren waren es 1800 Euro.

Quelle: Statistisches Bundesamt



Illustration: Cyprian Koscielniak



Die unbequeme Kommissarin
Viviane Reding trampete einst durch Europa. Jetzt kämpft sie für eine Frauenquote. **Seite 2**

Uniform als Upgrade
Berufsbekleidung sollte die Motivation fördern. Das klappt nicht immer. **Seite 3**

Auslandsaufenthalte
Die Bologna-Reform ist keine Mobilitätsbremse, sagt Siegbert Wuttig vom DAAD. **Seite 4**



Es geht auch ohne Abitur
Immer mehr Menschen qualifizieren sich im Beruf für ein Studium. **Seite 4**