



„Innere Barrieren wegräumen, Selbstvertrauen stärken“

Interview mit dem Leadership-Coach Professor Laurent F. Carrel

Professor Laurent F. Carrel ist nicht nur in Unternehmenskrisen ein ausgewiesener Helfer, sondern auch, wenn es um das ganz Persönliche im Beruf geht. Seit 25 Jahren befasst er sich als Professional Certified Coach mit Krisen und Strategiegestaltung. Im Jahr 2010 erschien vom ihm das Buch „Leadership in Krisen“. Hartmut Volk sprach mit ihm über die Entwicklung des Coaching, die Aufgaben des Coachs und den Unterschied zwischen Beratung und Coaching.



PROF. DR. IUR. LAURENT F. CARREL ▶ Leadership-Coach, Biel / Schweiz, und Hochschuldozent an der Geneva Graduate School of Governance (GGSG)

Herr Professor Carrel, wie ist es zu erklären, dass sich die Dienstleistung Coaching seit ihrem Aufkommen im deutschsprachigen Raum Mitte der 1980er-Jahre derart rasant entwickelt hat?

PROF. DR. LAURENT F. CARREL Die Ursache liegt in der wachsenden Komplexität der Probleme, Entwicklungen und krisenhaften Situationen, die mit vielen Unsicherheiten verbunden sind. Es gibt keine Patentrezepte mit Bestand mehr, und das Coaching hilft, den Schlüssel für Erfolg versprechende Antworten auf drängende Fragen in sich selbst zu finden. Zur stetig wachsenden Nachfrage nach Coaching gibt es verlässliche Zahlen, die sich auf globale Untersuchungen stützen. Demzufolge ist die Zahl der Coaches weltweit auf über 47 000 gestiegen. Davon sind rund 17 800 in Westeuropa tätig. Der Beruf gewinnt stetig an Zuwachs und Wertschätzung.

Wodurch unterscheiden sich Coaching und Beratung? Und wo liegen die Stärken des Coaching?

CARREL Der Berater sagt uns, wie wir nach seinem Expertenwissen handeln sollten, um Erfolg zu haben. Dies mag hilfreich sein, stärkt aber unser Selbstvertrauen und unsere Eigenständigkeit, das Notwendige dank eigener Fähigkeiten selbst herauszufinden, in keiner Weise. Es macht uns abhängig und stützt vor allem das Ego des Beraters. Haben wir keinen Erfolg, machen wir den Berater dafür verantwortlich und ziehen kaum Lehren aus dem Fehlschlag.

Der Coach hingegen arbeitet eng und partnerschaftlich mit dem Klienten zusammen, um gemeinsam neue Lösungsvarianten und Handlungsoptionen zu entdecken. Aufmerksames Zuhören und wirkungsvolle sowie provokative Fragen führen zur kreativen Reflexion, sodass der Klient dank gestärktem Selbstvertrauen zur richtigen Zeit die notwendigen Entscheidungen selbst trifft.

Welche Problemstellungen haben sich in den vergangenen Jahren im Coaching verändert, welche sind gleich geblieben?

CARREL Nach meiner Beobachtung stehen seit Ende der 1990er-Jahre dieselben Themen im Vordergrund: die Schwierigkeit, eine realistische Standortbestimmung vorzunehmen, das mangelnde Selbstvertrauen – unabhängig von Alter und Stellung –, gekoppelt mit der Angst vor Misserfolg oder Statusverlust sowie der Umgang mit Zeit. Markant zugenommen haben das Gefühl der Unsicherheit und die Angst, die Kontrolle zu verlieren oder nicht fair behandelt zu werden. Das sind die Stressfaktoren Nummer eins.

Auffallend sind auch die Kommunikationsprobleme auf Chefebene, wo zusehends Realitätsverlust und fehlende Empathie festzustellen sind. Dabei sind die Kunst des Zuhörens und eine glaubwürdige und effektive Kommunikation die Erfolgsschlüssel für Leadership in der heutigen Zeit.

MENTALE HÜRDEN ÜBERWINDEN

Teilen Sie die Einschätzung, dass wir aufgrund von inneren Blockaden, Ängsten und Selbstzweifeln nur etwa die Hälfte unseres Potenzials am Arbeitsplatz umsetzen?

CARREL Ja, meine Beobachtungen bestätigen das. Coaching setzt gerade hier an. Das Ziel ist primär, diese inneren Barrieren wegzuräumen, indem das Selbstvertrauen und der Glaube an das eigene Vermögen gestärkt werden. Dies ist der Schlüssel zum Erfolg. Befragungen von Spitzensportlern zeigen, dass uns nicht allein fehlende Fertigkeiten oder mangelndes Können, sondern unsere mentalen Hürden vom Erfolg trennen.

Das ist in der Businesswelt nicht anders. Der Kopf und die eigene Einstellung sind match-entscheidend. Deshalb brauchen wir von außen keine Anweisungen, sondern fördernde Unterstützung, Ermutigung und jemanden, der an uns glaubt und uns den Rücken stärkt. In der Psychologie ist dank vieler Experimente längst erwiesen, dass der feste Glaube und das Vertrauen in die Fähigkeiten einer Person einen direkten Einfluss auf deren Leistung haben.

Welche Trends sind im Coaching zu erkennen?

CARREL In den letzten Jahren wurden globale Umfragen zur Ausrichtung, zu den Inhalten und Besonderheiten des Coaching durchgeführt. Erwähnenswert sind der Frank-Bresser-Consulting-Report, die Untersuchung der American Management Association, der Sherpa Executive Coaching Survey und die jüngste Studie der International Coach Federation (ICF) von PricewaterhouseCoopers. Letztere basiert auf über 12 000 Antworten aus 117 Ländern.

Das Coaching hat sich in den letzten Jahren von Grund auf verändert, ebenso der Anlass, weshalb es eingesetzt wird. Ursprünglich war der Coach eine Art Feuerwehrmann: Wenn alle anderen Bemühungen versagt und die Karriere eines Mitarbeiters trotz Investitionen Schiffbruch erlitten hatten, wurde noch ein letzter



Die Coaching-Szene hat viele schillernde Angebote hervorgebracht.
Foto: Der Psychiater Dr. Oliver Seemann aus Wolfratshausen setzt Boxen als Therapie gegen Persönlichkeitsstörungen, Burn-out und Depressionen ein.

Versuch unternommen, ihn an Bord zu halten oder zweifelsfrei festzustellen, ob man sich von ihm trennen muss.

Diese Konstellation hat sich um 180 Grad verändert: Heute kämpfen die Unternehmen nicht nur darum, die besten Leute zu engagieren, sondern aus ihrem Potenzial auch den größtmöglichen Nutzen zu generieren. Investitionen, Fördermaßnahmen

und Weiterbildungen in sie lohnen sich aber nur, wenn sie dem Unternehmen erhalten bleiben und nicht bald wieder abspringen. Der größte Wettbewerbsvorteil von Unternehmen in komplexen, sich rasch verändernden und ungewissen Marktsituationen liegt in der Ressource Mensch – das haben Erfahrungsberichte und Untersuchungen gezeigt.



Vorgesetzte sollten keine Angst haben, eine coachende Rolle einzunehmen. Schritte in Richtung auf Hilfe zur Selbsthilfe sind allemal besser als dirigistische Führung.

Die Aufgabe des Coachs in dieser Situation ist es also...

CARREL ...dafür zu sorgen, dass die Kader und die Mitarbeiter ihr Potenzial voll nutzen und in der Selbstführung sowie der Führung anderer gefördert werden und sich weiterentwickeln. Mit anderen Worten: Coaching wird heute vor allem eingesetzt, um aus sehr guten Kaderleuten Top-Performer zu machen, die für das Unternehmen Gold wert sind.

WUNSCH NACH OPTIMALEN LÖSUNGEN

Wann immer persönliche oder zwischenmenschliche Probleme, Führungsherausforderungen oder Defizite zu bewältigen sind – das Coaching verlagert sich bei der Umsetzung einer Unternehmensstrategie oder der Bewältigung von Veränderungsprozessen mehr und mehr auf eine zukunftsgerichtete Sicht. Sie stellt Effektivität, Produktivität oder rasche Anpassungsfähigkeit der Kader ins Zentrum. Es geht darum, die optimalen Lösungen zu finden, um die Unternehmensziele so rasch wie möglich zu erreichen.

Gibt es verlässliche wissenschaftliche Untersuchungen zum Coaching?

CARREL Für die weitere Entwicklung des Coaching-Berufs ist es enorm wichtig, dass sich in den letzten zehn Jahren ein eigener Wissenschaftszweig etabliert hat, der sich speziell dem Coaching widmet. Zum einen kommen damit harte Fakten auf den Tisch, zum anderen sind die Untersuchungen für den Coach in der Praxis hilfreich, da sie viele wertvolle Auskünfte enthalten. Das sind zum Beispiel Studien über die Bedürfnisse spezieller Coaching-Klienten wie global tätige Unternehmen, über Führungsverantwortliche auf verschiedenen Ebenen, Gender, Alter oder berufliche Ausrichtung, aber auch über evidenzbasierte Coachinginstrumente oder -modelle.

Inzwischen unterscheiden wir zwischen vier verschiedenen Forschungsrichtungen, eine davon nimmt sich vor allem der Thematik Resultate und Wirkung des Coaching an. Die Forschungsergebnisse berücksichtigen qualitative und quantitative Aspekte ebenso wie Fragen zur Effektivität oder Rentabilität. Alles in allem sind die Forschungsbemühungen zwar noch jung, aber ermutigend, und sie untermauern die These, dass sich Coaching auf solider Basis weiter ausbreiten wird.

HANDFESTE VORTEILE

Coaching bietet aus meiner Sicht handfeste Vorteile: verbesserte Produktivität und Leistungsfähigkeit, positive Entwicklung des Kaders und der Belegschaft, höhere Leistungsbereitschaft und Motivation, verbesserte Lernwilligkeit und -fähigkeit, bessere Teambeziehungen, höhere individuelle Lebensqualität, mehr Kreativität, besseren Einsatz der Mitarbeiter, Ressourcen und Fähigkeiten, raschere und effektivere Reaktion auf Krisensituationen, höhere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gegenüber Veränderungen und ein positives Betriebsklima.

Coach ist ein ungeschützter Begriff, viele schmücken sich damit. Was charakterisiert einen qualifizierten Coach?

CARREL Was Sie ansprechen, ist leider die Kehrseite des Erfolgsmodells: ein Wildwuchs sondergleichen und eine intransparente Berufsbezeichnung, die als solche nicht geschützt ist. Es ist nicht verwunderlich, dass es viele Vorbehalte gibt wie etwa, dass Coaching bloß ein Modephänomen sei. Dazu kommt die Abneigung, Selbstverantwortung zu übernehmen. Es ist einfacher, zu tun, was einem vom Berater geheißen wird. Der Sherpa Executive Coaching Survey 2012 erhärtet allerdings, dass der perzipierte Wert und die Glaubwürdigkeit des Coaching in einem Allzeithoch stehen.

Ermutigend ist zudem, dass die Mehrheit der Antworten des Global Coaching Survey 2012 die Regulierung des Berufs befürwortet. Auch ich bin dieser Auffassung. Am besten erfolgt dies durch Coaching-Berufsverbände wie die International Coach Fe-

deration, deren Zertifizierung als Goldstandard gilt. Wer sie erhält, muss sie alle drei Jahre erneuern. Das sichert die Professionalität und erfordert akkreditierte Fortbildung. Zudem verpflichten sich zertifizierte Coachs, die klar definierten Ethikrichtlinien der ICF zu befolgen – ein weiteres Manko vieler Wilderer in den Coachinggefilten.

Welche Voraussetzungen sind erforderlich, damit Klienten vom Coaching profitieren?

CARREL Aus meiner Sicht sind drei Eigenschaften vordringlich: erstens die Lernwilligkeit und die Bereitschaft, an sich zu arbeiten, sich weiterzuentwickeln und zu wachsen, zweitens die Bereitschaft, Selbstverantwortung für sein Denken, seine Einstellungen und Gewohnheiten, sein Reden und Handeln zu übernehmen, und drittens das Bemühen, seine Bewusstheit oder Selbsterkenntnis zu fördern. Um uns gesetzte Ziele zu erreichen, müssen wir eine nüchterne Standortbestimmung durchführen, die nur durch Bewusstheit und Selbsterkenntnis zu realistischen Resultaten führt. Nur was bewusst gemacht wird, kann beeinflusst und verändert werden, das Unbewusste steuert uns.

VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

Dank gestärkter Selbstverantwortung erkennen wir unsere Entscheidungsfreiheit, wie wir auf äußere Ereignisse reagieren, und legen uns Rechenschaft über unser Verhalten und Handeln ab. Sobald wir die Verantwortung für unser Denken und Handeln übernehmen, erhöht sich automatisch unser Engagement für unsere Entscheidungswahl und damit auch für unsere Leistung. Selbsterkenntnis und Selbstverantwortung werden sicher besser erreicht, wenn der Coach gezielte Fragen stellt, als wenn dem Klienten gesagt wird, wie er etwas zu bewerkstelligen hat.

Wer braucht wann einen Coach und warum?

CARREL Meine Erfahrung lässt sich in zwei Anschlussfragen zusammenfassen: Warum braucht ein erfolgreicher Top-Champion einen Coach? Er kann sich in Aktion nicht selbst beobachten, und er kann, ebenso wie Führungskräfte, nur an der Spitze bleiben, wenn er fortdauernd an sich arbeitet und sich verbessert – Stillstand bedeutet Rückschritt. Und warum braucht jemand vor großen Herausforderungen, Neuorientierung und tief greifendem Richtungswechsel einen Coach? Weil es schwierig ist, die Gesamtsituation allein zu überblicken, ohne Unterstützung rasch kreative Lösungsoptionen zu finden und folgenschwere Entscheidungen zu treffen.

Meine Auffassung wird gestützt durch einen interessanten Report der Harvard Business Review, der die drei Hauptgründe aufzeigt, einen Coach zu engagieren. Zu 48 Prozent geht es darum, High Potentials zu fördern und Veränderungsprozesse zu unterstützen, zu 26 Prozent darum, der Führung des Unternehmens

promerit

GET THE TALENT TO GROW



Zur Spitzenposition
im Arbeitsmarkt
Wettbewerb

TALENT
MANAGEMENT
INSIDE

MANAGEMENT CONSULTING
HR + IT CONSULTING
PERSONALBERATUNG

www.promerit.com

als kritischer Gesprächspartner zu dienen, und bloß in zwölf Prozent der Fälle darum, sich Führungsverhalten zu widmen, das zu entgleisen droht.

Was beobachten Sie, wenn Führungskräfte in Krisensituationen einen Coach aufsuchen?

CARREL Führungskräfte suchen leider oft sehr spät einen Coach auf, sie sollten früher kommen. Der Coach trägt zur Krisenprävention bei, er nimmt die Zeichen wahr, wenn jemand zum Beispiel unweigerlich auf einen Burn-out zusteuert, ohne sich dessen bewusst zu sein. Auf der Maslow'schen Bedürfnispyramide ist Coaching vor allem auf den obersten Stufen wirksam, wo es um Selbstverwirklichung, um Sinn und Zweck des Lebens, Selbstwertgefühl, Selbstachtung und soziale Bedürfnisse wie Akzeptanz, Bestätigung oder Anerkennung geht. Dies sind alles Bedürfnisse, die, wenn sie unerfüllt sind, in eine Sinn- oder Lebenskrise führen können.

Wenn Führungskräfte unternehmerische Krisen bewältigen müssen, sind nicht primär Wissen und Können, sondern menschliche Fähigkeiten, die auf der emotionalen Intelligenz beruhen, für Erfolg oder Misserfolg ausschlaggebend. Diese Erkenntnis erlaubt es, ganz konkret bei den durch die Wissenschaft ausgewiesenen 25 Kompetenzen der emotionalen Intelligenz anzusetzen, diese im Einzelfall zu stärken und zu unterstützen. Im Vordergrund stehen wiederum persönliche Kompetenzen wie Selbstwahrnehmung, Selbstregulierung und Motivation sowie soziale Kompetenzen wie Empathie oder Kommunikation.

UNGEAHNTE KRÄFTE FREISETZEN

Andererseits weiß ich – und dies stimmt mich stets zuversichtlich, auch wenn Führungskräfte spät kommen –, dass Menschen in Krisenzeiten unter extremer Belastung plötzlich in der Lage sind, ungeahnte Kräfte freizusetzen. Die Fähigkeiten waren schon vorher da, die Krise ist nur der Katalysator. Ein Coach, der sich verpflichtet fühlt, seine Klienten zum Erfolg zu führen, wird diese erkennen und ihnen zum Durchbruch verhelfen.

Kann Coaching solche Resultate garantieren?

CARREL Der Coach misst sein Gegenüber nicht an der ausgewiesenen Leistung, sondern er sieht in ihm das schlummernde Potenzial, das es zu wecken gilt. Um Coaching erfolgreich einzusetzen, müssen wir deshalb eine sehr optimistische Einschätzung des schlummernden Potenzials unserer Klienten vornehmen. Dass sich dieses entfaltet, können wir nicht garantieren. Statt dies zu versprechen, wird ein professioneller Coach gleich zu Beginn sicherstellen, dass der Klient das Wesen des Coaching versteht.

Während des Coaching-Prozesses ist der Umgang mit Fortschritt und Verantwortlichkeit zentral: Der Coach legt mit sei-

nem Klienten Entwicklungsziele fest und stellt einen Plan auf, dessen Ergebnisse erreichbar, messbar und klar bestimmt sind und die bis zu einem festgelegten Termin realisiert werden sollen. Stellt sich heraus, dass der Klient trotz aller Bemühungen keinen Nutzen daraus zieht, sollte er an andere Fachleute verwiesen werden.

Viele Führungskräfte fühlen sich angesichts der Belastungen im Beruf tagtäglich auf eine Bewährungsprobe gestellt. Können auch sie vom Coaching profitieren?

CARREL Ich beobachte zwei Entwicklungen mit Sorge, in beiden Fällen kann ein erfahrener Leadership-Coach mit Krisen- und Strategieerfahrung ein nutzbringender Gesprächspartner sein. So fehlt zusehends die Fähigkeit, in komplexen Situationen eine systematische und umfassende Lagebeurteilung vorzunehmen, bevor man entscheidet. Es hapert an der handwerklichen Methodik und dem Verständnis für Komplexität.

Außerdem fehlt häufig das Verständnis für die Voraussetzungen einer systematischen Entscheidungsfindung, verbunden mit kreativem Variantendenken. Die stets knapp bemessene Zeit drängt dazu, diese Schritte im Eiltempo zu durchlaufen. Die Konsequenzen zeigen sich im Nachhinein und sind nur schwer zu korrigieren. Für beides braucht es deshalb Zeit, sie ist gut investiert.

Professor Carrel, vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Hartmut Volk,
freier Wirtschaftsjournalist in Bad Harzburg.