

**Coaching auf den Zahn gefühlt: „Innere Barrieren wegräumen, Selbstvertrauen stärken“: Interview mit dem Leadership-Coach Professor Laurent F. Carrel, erschienen in PERSONALFÜHRUNG, Das Fachmagazin für Personalverantwortliche, Ausgabe 12, 2012 S. 49. Hier die integrale Version.**

Der Schweizer Prof. Dr. iur. Laurent F. Carrel, Biel, ist nicht nur in Unternehmenskrisen ein ausgewiesener Helfer, auch wenn es um das ganz Persönliche im Beruf geht, ist er als Professional Certified Coach (PCC/ICF) erfahrener Gesprächspartner und Ratgeber. Im Interview mit Hartmut Volk gibt er Antworten auf Fragen, „mit denen ich mich immer wieder auch selber beschäftige“.

*Professor Carrel, weshalb hat sich nach Ihrer Beobachtung die Dienstleistung Coaching seit ihrem Aufkommen im deutschsprachigen Raum Mitte der 1980iger Jahre derart rasant entwickelt?*

Weil es angesichts der wachsenden Komplexität der Probleme, Entwicklungen und krisenhaften Situationen, die verbunden sind mit vielen Unsicherheiten, keine äusseren Patentrezepte mit Bestand mehr gibt und weil das Coaching im Gegensatz zur Beratung hilft, auf drängende Fragen den Schlüssel für Erfolg versprechende Antworten in sich selbst zu finden. Zur stetig wachsenden Nachfrage nach Coaching gibt es verlässliche Zahlen, die sich auf globale Untersuchungen stützen. Diese ergeben, dass die Zahl der Coaches weltweit auf über 47.000 gestiegen ist, davon sind in West-Europa rund 17.800 tätig und dass dieser Beruf trotz Weltwirtschaftskrise stetig an Zuwachs und Wertschöpfung gewinnt.

*Coaching und Beratung, wodurch unterscheiden sie sich? Wo liegen die Stärken des Coaching im Vergleich mit der Beratung?*

Sowohl Coach als Berater basieren auf umfassenden Informationen um sich ein realistisches Bild der Situation und der Herausforderungen machen zu können, sie verfügen über vielfältigste Expertise und Qualifikationen, nur wenden sie diese nun unterschiedlich an: Der Berater sagt uns, wie wir was und wie nach seinem Expertenwissen durchzuführen haben um Erfolg zu haben. Dies mag hilfreich sein, aber es stärkt unser Selbstvertrauen und unsere Eigenständigkeit, dies dank eigener Fähigkeiten selbst herauszufinden, in keiner Weise. Es macht uns abhängig und stärkt vor allem das Ego des Beraters. Haben wir keinen Erfolg ist es folgerichtig, dass wir den Berater dafür verantwortlich machen und kaum einsichtig Lehren ziehen. Der Coach hingegen arbeitet eng und partnerschaftlich mit dem Klienten zusammen um gemeinsam neue Lösungsvarianten und Handlungsoptionen zu entdecken. Aufmerksames Zuhören, wirkungsvolle und mal auch provokative Fragen führen zur kreativen Reflexion mit dem Ziel, dass der Klient dank gestärktem Selbstvertrauen zur richtigen Zeit, die richtige Entscheidung findet und diese tatkräftig selber trifft. Daraus geht hervor, dass an das gegenseitige Vertrauen und die Offenheit höchste Ansprüche zu stellen sind.

*Welche Themen beziehungsweise Problemstellungen haben sich in den vergangenen Jahren im Coaching verändert und in welcher Weise? Welche sind gleich geblieben?*

Seit Ende der 90'er Jahre habe ich festgestellt, dass folgende Themen unverändert im Vordergrund stehen: Die Schwierigkeit eine realistische Standortbestimmung vorzunehmen, das mangelnde Selbstvertrauen (unabhängig von Alter und Stellung) gekoppelt mit Angst vor Misserfolg oder Statusverlust, sowie der Umgang mit der Zeit. Markant zugenommen hat das Gefühl der Unsicherheit, die Angst die Kontrolle zu verlieren oder nicht fair behandelt zu werden. Sie sind

## Leadership Coaching – Crisis Management Training – Research

Stressfaktoren No. 1. Auffallend sind auch die Kommunikationsprobleme auf Chefstufe, wo zusehends Realitätsverlust und fehlende Empathie festzustellen sind. Dabei sind die Kunst des Zuhörens, glaubwürdige und effektive Kommunikation die Erfolgsschlüssel für Leadership in der heutigen Zeit.

*Dies bestätigt somit die Ergebnisse von Untersuchungen, dass wegen inneren Blockaden, wie Angst vor Scheitern oder Selbstzweifel im Durchschnitt bloss 40% unseres Potenzials am Arbeitsplatz umgesetzt wird?*

Meine Beobachtungen bestätigen diese Ergebnisse. Coaching setzt gerade hier ein und 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 und Befragungen von Spitzensportlern sprechen Bände, dass uns nicht allein Fertigkeiten oder Können, sondern unsere mentalen Hürden von dem Erfolg trennen. Das ist in der Business-Welt nicht anders, Kopf und eigene Einstellung sind Matchentscheidend. Deshalb brauchen wir von aussen nicht 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.

*Gibt es verlässliche Coaching-Studien, die aussagekräftige Folgerungen über die Entwicklung, die Trends des Coaching erlauben? Wenn ja, was sagen Ihre Erfahrungen dazu?*

Ja die gibt es zum Glück. In den letzten Jahren sind globale Umfragen zur Ausrichtung, Inhalten und Besonderheiten des Coaching durchgeführt worden. Erwähnenswert sind etwa der Frank Bresser Consulting Report, die Untersuchung der American Management Association, die Sherpa Executive Coaching Survey und die jüngste Studie der International Coach Federation (Global Coaching Survey, 2012) durchgeführt durch PricewaterhouseCoopers. Letztere basiert auf über 12.000 Antwortmeldungen aus 117 Ländern aus allen Weltregionen.

Coaching hat sich in den letzten Jahren von Grund auf verändert, ebenso weshalb es eingesetzt wird. Ursprünglich war der Coach Feuerwehrmann oder Überbringer schlechter Nachrichten: Wenn alle andern Bemühungen versagt und die Karriere eines Mitarbeiters trotz Investitionen Schiffbruch erlitten hatte, wurde noch ein letzter Versuch unternommen, ihn an Bord zu halten oder dann zweifelsfrei feststellen zu können, dass man sich von ihm trennen muss. Dieser Einsatz des Coach hat sich um 180 Grad geändert: Heute kämpfen die Unternehmen darum, nicht nur die besten Leute zu engagieren (War of talents), sondern aus ihrem Potenzial auch den grösst möglichen Nutzen zu generieren. Investitionen, Fördermassnahmen und Weiterbildungen in sie lohnen sich aber nur, wenn sie dem Unternehmen auch erhalten bleiben und nicht möglichst bald wieder abspringen. Der grösste Wettbewerbsvorteil von Unternehmungen in komplexen, sich rasch verändernden und ungewissen Marktsituationen liegt, das haben Erfahrungsberichte und Untersuchungen gezeigt, in der Ressource Mensch.

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

... dafür zu sorgen, dass die Kader und Mitarbeitenden ihr Potenzial vollumfänglich nutzen, dass sie in der Selbst-Führung und der Führung anderer gefördert werden und sich weiterentwickeln. Mit andern Worten Coaching wird heute vor allem eingesetzt, um aus sehr guten Kaderleuten Top

Offices in Biel-Bienne,  
Bern and Sutz  
**Switzerland**

Mail: Burgunderweg 30  
CH – 2505 Biel-Bienne  
Tel. ++41 (0)32 322 30 32

carrel@carrel-partner.ch  
www.carrel-partner.ch  
Tel. ++41 (0)76 457 30 32

## Leadership Coaching – Crisis Management Training – Research

Performers zu machen, deren Wert für das Unternehmen Gold wert ist. Wann immer auch 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, welche die Effektivität, Effizienz, Produktivität oder rasche Anpassungsfähigkeit der Kader ins Zentrum stellt. Es geht darum, die bestmöglichen Lösungen zu finden um die Ziele des Unternehmens so rasch als möglich zu erreichen. Deshalb kann der Einsatz eines Coachs von ausschlaggebender Wirkung sein – vorausgesetzt man findet den richtigen.

*Liegen wissenschaftliche Untersuchungen mit harten Fakten zum Coaching vor? Wie stehen Sie zu den Ergebnissen?*

Für die weitere Entwicklung des Coaching Berufs ist enorm wichtig, dass sich in den letzten 10 Jahren ein eigener Wissenschaftszweig etabliert hat, welcher sich spezifisch dem Coaching widmet. Einmal kommen damit harten Fakten auf den Tisch, andererseits sind die Untersuchungen für den Coach in der Praxis hilfreich, weil sie viele wertvolle Auskünfte enthalten, zum Beispiel über die Bedürfnisse spezieller Coaching Klienten - wie global tätige Unternehmungen, Führungsverantwortliche je nach Stufe, Gender, Alter oder beruflicher Ausrichtung - ebenso wie über evidenzbasierte Coaching-Instrumente oder -Modelle. Inzwischen können wir 4 verschiedene Forschungsrichtungen unterscheiden, eine davon nimmt sich insbesondere dem Thema der Resultate und der Wirkung von Coaching an. Die Forschungsergebnisse berücksichtigen qualitative und quantitative Aspekte ebenso wie Fragen zur Effektivität, Effizienz oder Rentabilität. Alles in allem sind die Forschungsbemühungen zwar noch jung aber ermutigend und untermauern die These, dass sich Coaching auf solider Basis weiter ausbreiten wird.

Handfeste Vorteile des Coaching sind aus meiner Sicht kurz zusammengefasst: verbesserte Produktivität und Leistungsfähigkeit; positive Entwicklung des Kadern und der Belegschaft; höhere Leistungsbereitschaft und Motivation; verbesserte Lernwilligkeit und -fähigkeit; bessere Team-Beziehungen; höhere individuelle Lebensqualität; mehr Kreativität; besserer Einsatz der Mitarbeitenden, Ressourcen und Fähigkeiten; raschere und effektivere Reaktion auf Krisensituationen; höhere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gegenüber Veränderungen; positive Veränderung des Firmen-Klimas.

*Coach ist ein ungeschützter Begriff. Viele schmücken sich mit diesem Titel. Was charakterisiert heute einen qualifizierten Coach? Gibt es auch Raum für die selbstkritische Betrachtung der Coaching Branche?*

Selbstkritische Reflexion sollte ein Merkmal jedes qualifizierten Coach sein. Was Sie ansprechen ist leider die Kehrseite des Erfolgsmodells: Ein Wildwuchs sondergleichen und eine intransparente Berufsbezeichnung, die als solche nicht geschützt ist. Nicht verwunderlich gibt es viele Vorbehalte wie: Coaching ist bloss ein neuer Management-Mode Gag, dazu tritt die Abneigung Selbst-Verantwortung zu übernehmen, es ist einfacher zu tun, was einem vom Berater geheissen wird. Diese Vorbehalte sind aber nicht bestimmend: Die 2012 Sherpa Executive Coaching Survey erhärtet, dass der perzipierte Wert und die Glaubwürdigkeit des Coaching in einem Allzeithoch stehen. Ermutigend ist zudem, dass die Mehrheit der 12'000 Antwortmeldungen aus 117 Ländern der Global Coaching Survey 2012 die Regulierung des Berufs befürworten. Dieser Auffassung bin auch ich, am besten erfolgt dies durch Coaching-Berufsverbände, wie der International Coach Federation, dessen Zertifizierung als Gold-Standard gilt. Wer diese anstrebt und erhält muss sie auch alle drei Jahre

## Leadership Coaching – Crisis Management Training – Research

erneuern, was die Professionalität sicherstellt und akkreditierte Fortbildung erforderlich macht. Zudem verpflichten sich zertifizierte Coaches die klar definierten Ethik-Richtlinien der ICF zu befolgen, ein weiteres Manko vieler Wilderer in den Coaching-Gefilden.

*Was sind auf der Coachee-Seite Grundvoraussetzungen, damit Klienten von dieser Dienstleistung profitieren?*

Aus meiner Sicht sind vordringlich drei Eigenschaften angesprochen, (1) Die Lernwilligkeit um an sich zu arbeiten, sich weiter zu entwickeln und zu wachsen. (2) Die Bereitschaft, Selbst-Verantwortung für sein eigenes Denken, seine Einstellungen und Gewohnheiten, sein Sagen und Handeln zu übernehmen und (3) das Bemühen, seine Bewusstheit oder Selbst-Erkenntnis zu fördern. Um uns gesetzte Ziele zu erreichen, müssen wir eine nüchterne Standortbestimmung durchführen, welche nur mittels Bewusstheit und Selbst-Erkenntnis zu realistischen Resultaten führt. Man muss gewillt sein, gewisse – auch unangenehme - Dinge zur Kenntnis zu nehmen, denn nur was bewusst gemacht wird, kann beeinflusst und verändert werden, das Unbewusste beeinflusst und steuert uns. Dank gestärkter Selbst-Verantwortung erkenne ich meine Entscheidungsfreiheit wie ich auf äussere Ereignisse reagiere und lege mir Rechenschaft über mein Verhalten und mein Tun ab. Sobald wir die eigene Verantwortung über unser Denken und Handeln übernehmen, erhöht sich automatisch auch unser Engagement unserer Entscheidungswahl gegenüber und damit erhöht sich auch unsere Leistung. Selbst-Erkenntnis und Selbst-Verantwortung werden sicher besser erreicht, indem der Coach gezielte Fragen stellt, als dass dem Klienten gesagt wird *wie* er das zu bewerkstelligen habe.

*Professor Carrel, ganz direkt gefragt: Wer braucht einen Coach? Und wann?*

Meine Erfahrung lässt sich in zwei Anschlussfragen zusammenfassen: (1) Warum braucht ein erfolgreicher Top-Champion einen Coach? - Weil er sich in Aktion nicht selbst beobachten kann und weil er – gleich wie Führungskräfte – nur an der Spitze bleiben kann, wenn er fortdauernd an sich arbeitet und sich verbessert, denn Stillstand bedeutet Rückschritt. (2) Warum braucht jemand vor grossen Herausforderungen, Neuorientierung und tiefgreifendem Richtungswechsel einen Coach? - Weil es schwierig ist, die Gesamtsituation allein zu überblicken, ohne Unterstützung rasch kreative Lösungsoptionen zu finden und folgenschwere Entscheide zu treffen.

Meine Auffassung wird gestützt durch einen interessanten Harvard Business Review Research Report welcher aufzeigt, welches die drei Hauptgründe sind, einen Coach zu engagieren: zu 48% um High Potentials zu fördern und Veränderungsprozesse zu unterstützen, zu 26% um für die Führung der Unternehmung als kritischer Gesprächspartner zu dienen und bloss in 12% der Fälle, um sich Führungsverhalten zu widmen, welches zu entgleisen droht.

*Sie sind auch Krisen- und Strategieexperte: Was beobachten Sie, wenn Führungskräfte in Krisensituationen einen Coach aufsuchen?*

Einerseits, dass das leider spät ist, sie hätten früher kommen sollen: Der Coach trägt zur Krisenprävention bei, er nimmt die Zeichen wahr, dass jemand z.B. unweigerlich auf ein Burnout zustrebt und sich selbst des Raubbaus an sich selbst nicht bewusst ist. Auf der Bedürfnispyramide Maslow's ist Coaching vor allem auf den obersten Stufen wirksam, wo es um Selbstverwirklichung, um Sinn und Zweck des Lebens, Selbstwertgefühl und –achtung und soziale Bedürfnisse wie

Offices in Biel-Bienne,  
Bern and Sutz  
**Switzerland**

Mail: Burgunderweg 30  
CH – 2505 Biel-Bienne  
Tel. ++41 (0)32 322 30 32

carrel@carrel-partner.ch  
www.carrel-partner.ch  
Tel. ++41 (0)76 457 30 32

## Leadership Coaching – Crisis Management Training – Research

Akzeptanz, Bestätigung oder Anerkennung geht. Alles Bedürfnisse, die falls sie fehlen, in eine Sinn- oder Lebenskrise führen können.

Sind Führungskräfte verantwortlich, eine unternehmerische Krise zu bewältigen, haben meine langjährigen Untersuchungen und Befragungen mit zweifelsfreier Eindeutigkeit ergeben, dass in Krisen nicht primär Wissen und Können, sondern die menschlichen Fähigkeiten, die auf der emotionalen Intelligenz beruhen, den Ausschlag über Erfolg oder Misserfolg geben. Diese Erkenntnis erlaubt, ganz konkret bei den durch die Wissenschaft ausgewiesenen 25 Kompetenzen der emotionalen Intelligenz anzusetzen und diese im Einzelfall zu stärken und zu unterstützen. Im Vordergrund stehen wiederum: persönliche Kompetenzen wie Selbstwahrnehmung, Selbstregulierung oder Motivation bzw. soziale Kompetenzen wie Empathie oder Kommunikation. Was ich aber auch weiss und dies stimmt mich stets zuversichtlich, auch wenn die Leute spät kommen: Menschen in Krisenzeiten sind unter extremer Belastung plötzlich in der Lage, ungeahnte Kräfte in sich freizuschalten. 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.

*Wie und in welchem Umfang kann das Coaching Resultate garantieren?*

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 dagegen 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 wird mit seinem Klienten Entwicklungsziele festlegen und einen Coaching-Plan aufstellen, 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 zieht, soll er an andere Fachleute verwiesen werden.

*Professor Carrel, der weltweite wirtschaftliche Wettbewerb, ein wucherndes bürokratisches Geflecht, die zunehmende Sorge um die Rohstoffversorgung und nicht zuletzt die Auseinandersetzung mit einer hemmungslosen Wirtschaftsspionage stellen mittlerweile die meisten Führungskräfte tagtäglich auf irgendeine Bewährungsprobe. Im Blick darauf, was raten Sie ihnen als Coach und Krisenfachmann?*

Es sind zwei Dinge, die ich mit Sorge beobachte und in beiden Fällen kann ein erfahrener Leadership Coach mit Krisen- und Strategieerfahrung ein nutzbringender Gesprächspartner sein:

(1) Zusehends fehlt es an der Fähigkeit, in komplexen Situationen, eine systematische und umfassende Lagebeurteilung vorzunehmen, bevor man entscheidet. Es hapert an der handwerklichen Methodik und dem Verständnis für Komplexität; (2) Zweitens mangelt es am Verständnis, was die Erfordernisse einer systematischen Entscheidungsfindung, verbunden mit kreativem Variantendenken sind. Die stets knapp bemessene Zeit drängt, diese Schritte im Eiltempo zu durchlaufen, die Konsequenzen zeigen sich im Nachhinein und sind nur mehr schwer zu korrigieren. Einverstanden, für beides braucht es Zeit, aber sie ist gut investiert, wenn sie dazu dient „am Anfang das Ende zu bedenken.“ Wie man im Französischen treffend sagt: Il faut reculer pour mieux sauter! Es gilt Anlauf zu nehmen um ein Hindernis überwinden zu können.

\*\*\*