

**COACHING-LETTER JUNI 2003**

**Thema:**

**AUSBILDUNG ZUM BUSINESS COACH**

**„Business Coaching - Der Führungsstil der Zukunft“  
(Angela Michael)**

**„Coaching in Zeiten der Pleiten“, Interview mit Thomas Rückerl  
(Klaus Rentel, MultiMIND)**

## **Business-Coaching: Der Führungsstil der Zukunft**

**von Angela Michael**

Ivanka, Jörg und Stefanie sind Führungskräfte, die gerade die Ausbildung zum Business-Coach bei V.I.E.L Coaching + Training in Hamburg absolvieren. Der Einstieg: Positive Gesprächsführung. Schon in der Vorstellungsrunde geht es los. Sie lernen ihr erstes psychologisches Handwerk, nämlich das in einem Bruchteil von Sekunden ablaufende alte Schubladendenken über den Haufen zu werfen, wenn sie jemand Neues kennen lernen. Sich positive Wahrnehmungsfilter anzueignen, um aus der Negativ-Spirale auszusteigen. Von „Gehirnbesitzern“ zu „Gehirnbenutzern“ zu werden. Gedanken lesen können. Wissen, dass „kalibrierte Schleifen“ Gewohnheiten, aufeinander zu reagieren, sind. Dass das Bewusstsein sich zum Unbewussten verhält wie der Monitor zur Festplatte. Und dass zwischendurch immer wieder der Bildschirmschoner fällt...

Ivanka ist Abteilungsleiterin bei einem Logistikunternehmen und bereits ausgebildeter NLP-Practitioner. Sie frischt ihr Wissen wieder auf: „Früher habe ich meinen Mitarbeitern immer gesagt, was gut für sie ist. Heute finde ich es heraus. Ich gehe jetzt morgens durch die Abteilung und nehme die gesamte Stimmung wahr. Ich erkenne sehr viel schneller Konflikte und weiß, wie ich sie lösen kann. Bei der Umstrukturierung meiner Abteilung ist das Coaching-Know-how extrem hilfreich. Durch meine Gesprächsführung habe ich sehr schnell herausgefunden, wer wohin gut passt. Ich stelle heute viel mehr Fragen an meine Mitarbeiter und weiß viel mehr über sie. Menschen unabhängig von meinem eigenen Ego einschätzen zu können – das ist die besondere Qualität von Coaching.“

Ein Vorgesetzter vermag erfolgreich zu führen, wenn er seine Mitarbeiter so motiviert, dass sie ihre Ziele erreichen. Viele Menschen nutzen allerdings nur einen Teil ihres Potenzials. In ihnen schlummern ungeahnte Möglichkeiten. „Viele Mitarbeiter sehen auch eher Probleme als Ziele am Horizont. Diese negative Einstellung behindert sie daran, erfolgreich zu sein“, sagt Tom Rückerl, NLP -Trainer aus Hamburg. Der Diplom-Psychologe und Management-Coach bildet schon seit 1988 Menschen zum Coach aus und hat bereits mehrere Bücher zu diesem Thema verfasst. Er hat die neue V.I.E.L.-Ausbildung zum Business Coach mit entwickelt.

„Business Coaching bedeutet, für sich selbst und andere eine Erfolgs-Orientierung zu entwickeln“, sagt Rückerl. „Ein Business-Coach ist fähig, die bisher ungenutzten Fähigkeiten eines Mitarbeiters zu erkennen und zu aktivieren. Oder ihn in schwierigen Situationen wirkungsvoll zu unterstützen.“

Er schafft zum Beispiel eine positive, offene Gesprächsatmosphäre. Er gewinnt das Vertrauen des Mitarbeiters. Er hört ihm aktiv zu, das heißt, er versucht nicht nur die reinen Sachinhalte zu verstehen. Er nimmt auch die Gefühle, die Stimmung, die Körpersprache seines Gegenübers wahr. Er führt durch gezielte Fragetechniken und psychologisches Geschick das Gespräch so weit, bis er die entscheidenden Motive des Mitarbeiters entdeckt. Erst wenn er die kennt, kann er das Aufgabenfeld so definieren, dass der Mitarbeiter hochmotiviert wird, mehr Befriedigung in seinen Aufgaben findet und gleichzeitig für das Unternehmen seinen optimalen Beitrag leistet: Geben und Nehmen - win-win heißt die Devise von Business-Coaching. Das Ziel sind zufriedene Mitarbeiter und unternehmerische Effizienz.

## Coaching in Zeiten der Pleiten

### Was den Coach zum Business-Coach macht – ein Interview mit Thomas Rückerl von Klaus Rentel

erschieden in:

**MultiMIND – Zeitschrift für professionelle Kommunikation**, Jg. 12, Nr. 2, 2003

Coaching-Ausbildungen gibt es landauf landab. Nun bietet „V.I.E.L Coaching + Training“ eine Ausbildungsreihe zum zertifizierten Business-Coach an. Das führt zunächst zu der Frage, was ein „Business-Coach“ überhaupt ist. Was muss er können, wer muss er sein, der Business-Coach? Und was soll das überhaupt mit dem ganzen Coaching, den ganzen Zinnober gab's früher schließlich auch nicht und die Wirtschaft hat geboomt, oder? „MultiMind“ fragte Thomas Rückerl, der 1989 seine ersten Coaches ausgebildet hat und seitdem als Unternehmensberater, Management-Trainer und Business-Coach tätig ist. Das Interview führte Klaus Rentel.

*Es gibt immer mehr Coaching-Ausbildungen. Wo soll das noch hinführen in Zeiten der Pleiten? Gibt es bald mehr Coaches als Führungskräfte?*

Gerade in Zeiten der Pleiten kann die Konsultation eines kompetenten Coaches enorm nützlich sein, denn viele Katastrophen resultieren aus menschlichem Fehlverhalten. Gründliche Supervision, schnelle Krisen-Interventionen, ökologische Veränderungskonzepte, nachhaltige Problemlösungen, Maßnahmen zur dauerhaften Motivationssteigerung - all dies sind Beispiele, wie ein kompetenter Business-Coach wirkungsvolle Hilfe bei der Vermeidung von Fehlern leisten kann – besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten.

Außerdem wird unser Coaching Know-how nicht nur als externe Dienstleistung eingekauft. Viele meiner Teilnehmer sind als angestellte Führungskräfte in großen Unternehmen tätig. Sie möchten Coaching als Führungsstil im Kontakt mit ihren Mitarbeitern und Kunden realisieren. Innovatives Leadership erwächst oftmals aus einem Coaching-Prozess, in dem der Chef seine Mitarbeiter als Coach auf eine neue, erfrischende, und zugleich ergebnisorientierte Weise zu Top-Spezialisten ausbildet.

*Wie können Führungskräfte das lernen? Droht das neue Know-how nicht in der Hektik des Tagesgeschäftes zu versanden? Gibt es überhaupt Möglichkeiten um den Transfer nachhaltig zu sichern?*

Seit Jahren führe ich gemeinsam mit meinen Kollegen auch firmeninterne Coaching-Ausbildungen durch. Ein Unternehmen kann sich bei uns eine maßgeschneiderte Ausbildung konzipieren lassen, die wir dann in Kooperation mit den internen PE-Kräften so realisieren, dass sie sich sehr nah an den konkreten Anforderungen des Tagesgeschäftes orientiert. Die firmeninterne Durchführung von Coaching-Ausbildungen ist nicht nur preisgünstiger für die Unternehmen, sondern sichert auch den Transfer, da sich die Teilnehmer im Arbeitsalltag gegenseitig motivieren, das Erlernete auch tatsächlich anzuwenden. Sobald eine Gruppe von Menschen beginnt, sich zum Business-Coach auszubilden, erwächst ein völlig neuer Team-Spirit, der Spaß macht, ein positives Klima erzeugt und Lust auf wirkungsvolle Coaching-Performance verbreitet.

Außerdem gebe ich regelmäßig Kompakt-Seminare zum Thema "Coaching als erfolgreicher Führungsstil". Ich bin fest davon überzeugt, dass ein Manager, der über unser pragmatisch-psychologisches Coaching-Know-how verfügt, ein besserer Chef ist - und zwar in ganzheitlicher Hinsicht: sowohl für die Mitarbeiter, die sich mit ihren persönlichen Sorgen und ihrer Individualität ernst genommen fühlen, als auch für die Leistungsfähigkeit der Unternehmen, weil die Menschenführung bewusster, gezielter und auf eine motivierende Art geschieht - und nicht zuletzt auch für das Selbstwertgefühl des Managers. Er kann seine eigene Führungstätigkeit viel realistischer einschätzen. Er kennt seine Außenwirkung und seine Rolle als Teamplayer. Außerdem hat er gelernt, sich hilfreiches Entwicklungs-Feedback einzuholen. Er weiß, wo er an sich arbeiten muss, um in der Rolle als Chef zukünftig noch überzeugender zu sein.

*Seit 1989 bilden Sie Coaches aus. Warum eigentlich?*

Bei der Durchführung meiner Führungstrainings kam es immer wieder darauf an, optimales Handwerkszeug zur Mitarbeiterführung zu vermitteln. Ich habe festgestellt, dass die Befähigung zum Coaching die besten Ergebnisse erzielte.

Zudem bedeutet die Ausbildung zum Business-Coach für die Teilnehmer auch einen wesentlichen Schritt in Richtung Persönlichkeits-Entwicklung. Sie lernen nicht nur, andere Menschen bei der Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen, sondern gehen auch mit den

Herausforderungen des eigenen Lebens sehr viel mutiger und erfolgsorientierter um. In den V.I.E.L Business Coaching-Seminaren gibt es uns Trainern stets eine enorme Befriedigung, den schnellen Lernprozess unserer ambitionierten Teilnehmer zu beobachten.

*Warum überhaupt die Entscheidung zwischen Coach und Business Coach - ich meine Coaching ist doch Coaching, oder nicht?*

Coaching bedeutet, andere Menschen erfolgreich zu machen. Ein Coach hilft seinem Coachee bei der Zielerreichung. Dieses Muster können wir in vielen Lebensbereichen sinnvoll anwenden - zum Beispiel im Sport, im Schulunterricht oder auch im Rahmen einer Psychotherapie. Business-Coaching erfordert jedoch besondere Fähigkeiten. Im Business herrscht enormer Zeitdruck. Leistung resultiert aus Arbeit gemessen in Zeit. Effizienz gewinnt. Meistens jedenfalls. In vielen Unternehmen laufen gefährliche Machtspiele, es gibt ungeschriebene Regeln und Gesetze, die der Business-Coach kennen und respektieren muss, um als kompetenter Partner akzeptiert zu sein. Ein hochpreisiger Business-Coach versteht nicht nur sein Coaching-Handwerk, er kann auch unter großem Zeitdruck überzeugende Ergebnisse erzielen. Außerdem muss er in der Lage sein, sich auf dem glatten Parkett der Wirtschaft sicher zu bewegen. Er muss die sensiblen Hintergründe von unternehmerischen Entscheidungen verstehen, er sollte seinen Coachee im Öko-Check vor möglichen versteckten Gefahren warnen können und grundsätzlich die Komplexität der modernen Business-Welt im Auge behalten.

*Ist der Business-Coach eigentlich etwas besseres als etwa der Konflikt-Coach oder der Kreativitäts-Coach?*

Wenn ich einem Teilnehmer meiner Ausbildung ein Zertifikat als Business-Coach ausstelle, bedeutet das, dass er fähig ist, anderen Menschen, die in der unternehmerischen Welt tätig sind, wirkungsvoll bei der Realisierung von Zielen und Visionen zu unterstützen. Dabei liegt es in der Natur der Sache, dass sich einzelne Coaches auf genau diejenigen Arbeitsfelder spezialisierten, die ihrer Individualität und ihrem jeweiligen Erfahrungsschatz entsprechen. Ein Business-Coach kann sich also durchaus auf die konstruktive Lösung von Konflikten spezialisieren - und sich dann als "Konflikt-Coach " bezeichnen. Falls er sich darauf spezialisiert, Manager oder Führungskräfte bei der Entwicklung von kreativen Ideen zu unterstützen, wäre er vielleicht ein „Kreativitäts-Coach ".

*Es gibt ein Spannungsfeld zwischen, erstens, dem Vermitteln von Techniken, zweitens, dem Wahrnehmen der eigenen (und fremden) Verhaltensweisen und -Muster sowie drittens, der Persönlichkeitsentwicklung, die im tiefen Inneren stattfindet und weit über die zeitliche Dauer einer Coaching-Ausbildung hinausgeht. Inwiefern deckt Ihre Ausbildung diese Bereiche ab, und gewährleistet das Zertifikat wirklich, dass die gelernten Techniken mit Weisheit und Integrität angewandt werden?*

Natürlich gibt es niemals eine hundertprozentige Garantie dafür, dass alle Teilnehmer ihr Know-how immer nur mit Weisheit und Integrität anwenden. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass ein Business-Coach langfristig sehr viel erfolgreicher ist, wenn er das Prinzip des Win-Win-Modells zur Grundlage seiner Tätigkeit macht und dabei die Integrität seiner Persönlichkeit im Auge behält. Coaching basiert auf echter Partnerschaft. Im Laufe unserer einjährigen V.I.E.L. Coaching-Ausbildung gibt es viele Situationen, in denen die Teilnehmer während ihrer Übungen am eigenen Leibe erfahren, wie schnell mangelnde Integrität zum Rapport-Verlust führen kann. Wirkungsvolles Pacing resultiert aus Authentizität. Nur ein authentischer Mensch kann zwischenmenschliche Schwingungen auf einer tieferen Ebene synchronisieren. Wer auf einer oberflächlichen Ebene versucht, einen falschen Schein zu erwecken, um andere Menschen entgegen ihren authentischen Bedürfnissen zu manipulieren, kann garantiert keine nachhaltigen Ergebnisse erzielen.

Macht-Missbrauch führt zum Vertrauens-Verlust. Mangelnder Rapport verhindert echte Veränderung. Dann verläuft die Kommunikation zwischen Coach und Coachee zäh, flach und ohne Inspiration. Solche Phänomene sind für die Teilnehmer in den Ausbildungsgruppen deutlich zu erkennen. Deshalb sind alle sehr darauf bedacht, unseren Ehrenkodex vom Win-Win-Prinzip ernsthaft zu verinnerlichen und auf authentische Weise mit Leben zu erfüllen. Dabei verknüpfen sich die positiven Erfahrungen von gutem ehrlichen Rapport mit der Persönlichkeit der Teilnehmer und legen einen werte-orientierten Grundstein für die zukünftige Arbeit.

*Dabei kann Intuition sicherlich nicht schaden. Wie genau trainieren die Teilnehmer das bei Ihnen?*

Eine geschulte Intuition resultiert aus sauberen Wahrnehmungsfildern, einem reichen Schatz von Referenz-Erfahrungen und der Bereitschaft, den Signalen des Unbewussten zu vertrauen. Ich zeige meinen Teilnehmern sehr deutlich, worauf sie achten müssen, wenn sie ihren Coachee mit Souveränität und Feingefühl führen wollen. Das Prinzip ähnelt dem

## **COACHING – LETTER**

professionellen Autofahren: ein trainierter Fahrer weiß intuitiv, wie er sich verhalten muss, um sein Fahrzeug auch in schwierigen Situationen sicher zu führen. Dies kann er dann am besten, wenn er im Fahrer-Training auf mögliche Schwierigkeiten konstruktiv vorbereitet wurde. Je intensiver die kritische Situation trainiert wurde, desto sicherer und souveräner kann er im Ernstfall reagieren. Natürlich ist Business-Coaching in psychologischer Hinsicht viel komplexer als Auto fahren, doch das Erfolgs-Prinzip ist dasselbe: Übung macht den Meister; und fachkundige Anleitung beim Üben kann den Weg zur Meisterschaft erheblich beschleunigen.

*Was ist für Sie das Besondere am Business-Coaching?*

Business Coaching ist eine innovative Methode zur Entfaltung des menschlichen Potenzials. Der Coach stimuliert seinen Coachee zur wachsenden Selbst-Verwirklichung, idealerweise im positiven Gestaltungs-Kontakt mit seinem beruflichen Kontext. Dabei spielen echte Bedürfnisse, verborgene Wünsche und motivierende Ziele eine besondere Rolle. Der Business-Coach versteht es, die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse zukunftsweisend zu formulieren und zu verankern. Er fördert echte Commitments. Der Coachee schließt einen Vertrag mit sich selbst, der ihn zu konsequenten Taten verpflichtet. Der Coach begleitet seinen Coachee auf dem Weg der Selbstverwirklichung. Gleichzeitig ist der Business-Coach an einen konkreten, Leistungs-orientierten Kontext gebunden. Der Anlass eines Coaching ist meist eine konkrete berufliche Herausforderung. Dabei spielen Zeit- und Erfolgs-Druck oft eine dominierende Rolle. Der Coach muss fähig sein, im Spannungsfeld der inneren Befindlichkeit des Coachee und der äußeren Sachzwänge erfolgreich zu arbeiten. Dabei orientiert er sich sowohl an der Person des Coachee als auch an der Komplexität der professionellen Erwartungen im Hintergrund.

*Erzeugt diese Form des Arbeitens nicht einen starken Leistungsdruck?*

Ja, der enorme Leistungsdruck ist ein wesentliches Merkmal beim Einsatz des Business Coaching. Sowohl der Coach als auch der Coachee wissen, dass sie in kürzester Zeit überzeugende Ergebnisse erzielen müssen. Zusätzlich gibt es einen weiteren Erfolgsfaktor: die Nachhaltigkeit. Ein kompetenter Business Coach muss darauf achten, dass die erzielten Ergebnisse dauerhaft wirksam sind. Wer in der Rolle als Business Coach nur kurzfristige Strohfeuer erzeugt, darf sich nicht wundern, wenn er keine Folgeaufträge erhält.

*Braucht ein Business Coach nicht Erfahrung als Führungskraft? Kann zum Beispiel ein Psychotherapeut, der nie in einem Unternehmen tätig war, überhaupt als Business Coach arbeiten?*

Das hängt von der Ausbildung und der Persönlichkeit des Psychotherapeuten ab. Als Business Coach braucht er einen hohen Grad an Einfühlungsvermögen, um sich in das Wertesystem seines Coachee und der Geschäftswelt hineinzusetzen. Falls ihm dies nicht gelingt, wird der Kunde ihn nicht als kompetenten Partner akzeptieren. Ich glaube, dass sich die Werte der Business-Welt und der Therapie grundsätzlich vereinen lassen. Im Business Coaching ist es zunächst notwendig, professionelle Themen in den Vordergrund zu stellen. Im Laufe der Arbeit rücken jedoch auch andere Werte in den Vordergrund. Dann geht es vielleicht darum, Freude, Genuss, Heilung, Liebe oder Lebens-Qualität in die Arbeit zu integrieren.

*Noch einmal zu den Fähigkeiten eines Business Coach. Was muss der können, um sich am freien Markt zu behaupten?*

Zunächst sollte er fähig sein, einen Coaching-Auftrag zu akquirieren. Er muss sich im Gespräch mit den Entscheidern als partnerschaftlicher Unternehmer präsentieren. Ein kompetenter Coach braucht eine schnelle Auffassungsgabe. Oft steht nur sehr wenig Zeit zur Verfügung, um sich in der Welt seines Auftraggebers zu orientieren. Beim Verkauf seiner Dienstleistung hilft natürlich der charismatische Faktor. Jeder Auftraggeber wünscht sich einen charismatischen Coach, der fähig ist, Menschen zu begeistern und der über das nötige Standing verfügt, um auch in schwierigen Situationen sicher zu führen. Wer sich zu diesem Job berufen fühlt, sollte bereit sein, kontinuierlich an seiner Performance zu arbeiten. Charismatisches Coaching erfordert lebenslanges Lernen: „We need to become a living model for our values!“ Nur wer bereit ist, sich auf einen kontinuierlichen Lernprozess einzulassen, kann als überzeugendes Vorbild wirken.

*Sie sind seit über zehn Jahren als Unternehmensberater tätig. Was glauben Sie, erhoffen sich die Entscheider in den Unternehmen vom Coaching.*

Die Entscheider in den Unternehmen stehen unter einem enormen Druck. Sie müssen positive Ergebnisse liefern. Einerseits müssen sie kurzfristige Erwartungen erfüllen, andererseits ist es notwendig, strategisch zu denken und auch langfristig intelligent zu handeln. Deshalb muss ein kompetenter Business Coach sowohl kurzfristig als Ergebnis-

Bringer funktionieren als auch langfristige und nachhaltige Perspektiven bieten. Wenn ein Unternehmer einen Coach konsultiert, erhofft er sich dadurch eine wirkungsvolle Unterstützung bei der Realisierung seiner Anforderungen. Zunächst erwartet er, dass der Coach seine aktuelle Situation versteht. Die meisten Führungskräfte sind daran gewöhnt, selber viel zu reden und dabei Bestätigung zu bekommen. Dieses Kriterium als einfühlsamer Zuhörer und ermutigender Feedback-Geber muss der Coach erfüllen um Rapport zu gewinnen. Allerdings muss er gleichzeitig beweisen, dass er das nötige Standing besitzt, um den Manager konstruktiv zu konfrontieren. Bloße Ja-Sager haben auf Dauer keine Chance. Nach einer kurzen Pacing Phase muss der Coach beweisen, dass er über die nötige Power und das unternehmerische Know-how verfügt, um seinen Coachee zielorientiert zu leaden. Ein Business Coach wird am Ergebnis gemessen. Er muss die Interessen des Auftraggebers nachhaltig verstehen und einen echten Nutzen bieten.

*Welches Glaubens-Modell verbirgt sich hinter Ihrem Coaching-Dasein?*

Für mich ist Business Coaching das Erfolgs-Modell der Zukunft. Dabei glaube ich an das Gesetz des Ausgleichs: Alles, was ich in ein System hinein gebe, gibt das System mir zurück. Dieses Leben ist sehr gerecht. Jeder Mensch ist voll verantwortlich. Deshalb helfe ich meinem Coachee nach bestem Wissen und Gewissen, die ohnehin allgegenwärtige Verantwortung mit einer positiven Einstellung zu übernehmen. Ich unterstütze ihn dabei, die nötigen Taten zu vollbringen, um seine wahren Wünsche und Ziele konsequent zu realisieren - besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten.

*Herr Rückerl, wir danken Ihnen für dieses Gespräch*