

In: ManagerSeminare 2006 (95), S.44-49.

Kühl 2006 9

V

Die Mythen des Coaching-Marktes

BERATER UNTER DER LUPE

Auf dem Coaching-Markt haben Angebot und Nachfrage kaum etwas miteinander zu tun. Und viele gängige „Qualitätsanforderungen“ an Coaches sind schlicht Ausdruck mangelnder Professionalisierung... Die Thesen, die Professor Dr. Stefan Kühl auf Basis einer Forschungsarbeit formuliert hat, mögen ketzerisch erscheinen, doch sie werfen ein interessantes Licht auf den Status quo der Branche. Für managerSeminare hat der Soziologe und Wirtschaftswissenschaftler seine wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst.

Preview: ► Von wegen „größere Anforderungen“: Warum der Coaching-Bedarf in den Unternehmen tatsächlich gewachsen ist ► Ausbildungen statt Aufträge: Wo die Ursachen der aktuellen Coach-Schwemme liegen ► Behelfskonstruktionen: Warum Forderungen wie die nach eigener Führungserfahrung des Coaches Auswuchs und Indiz mangelnder Professionalisierung sind ► Ist Professionalisierung unabdingbar? – Was für und gegen eine Berufsständigkeit spricht ► Die Mär vom Messen: Wieso man Coaching-Erfolge monetär nicht nachweisen kann – und weshalb Personaler dennoch messen sollten

■ „Die Nachfrage nach Coaching ist gestiegen, weil die Herausforderungen, vor denen Führungskräfte heutzutage stehen, immer größer werden.“ „Ein Coach braucht eigene Führungserfahrung.“ „Findet man nur die richtigen Mittel und Wege, dann lässt sich der Nutzen von Coaching messbar machen.“ ... Die Welt des Coaching ist voller Dogmen und Mythen. Nähert man sich ihr jedoch aus wissenschaftlicher Distanz, so erscheinen viele der weit geteilten Ansichten in einem anderen Licht. Ein neues Bild ergab

sich jedenfalls aus einer Studie, deren erste Ergebnisse ich hier vorstellen will. Die Thesen, die auf Basis von Tiefeninterviews mit 18 Personalentwicklern und sieben Branchenexperten entwickelt wurden, haben keineswegs das Ziel, eine „bessere“ Praxis zu liefern. Sie sollen vielmehr die Praxis durch eine andere, den üblichen Standardbeschreibungen entgegengesetzte Perspektive irritieren.

Auf die Frage, wie es zu der wachsenden Nachfrage nach ihrer Leistung kommt, ant-



Foto: corbis

worten Coaches beispielsweise gewohnheitsmäßig, indem sie die „üblichen Verdächtigen“ ins Feld führen: Globalisierung, Internationalisierung der Organisationen, verstärkter Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien, Wettbewerbsdruck, die Virtualisierung der Arbeitsbeziehungen – kurzum: die Herausforderungen, vor denen Führungskräfte heute stehen. Coaching ist dieser Erklärung zufolge die Lösung, die hilft, mit den gestiegenen Anforderungen zurechtzukommen. Aus soziologischer Sicht allerdings ist es fraglich, ob Prozesse in Organisationen nach derart simplen Problem-Lösungszyklen ablaufen.

Der Coaching-Boom: Folge des Personaldiagnostik-Booms

Es überrascht sogar, dass gerade in einer Beratungsdisziplin, in der ständig von „sozialen Systemen“, „Autopoiesis“ und „Steuerungshemmnissen“ die Rede ist, die Frage nach der eigenen Leistung mit einem einfachen Problem-Lösungsmechanismus beantwortet wird. Für die meisten Organisationsentwickler, Trainer und Coaches steht schließlich mittlerweile fest, dass Organisationen Organismen sind, die ein Eigenleben führen und von außen zwar irritiert werden, doch alles andere als „Opfer“ ihrer Umwelt

sind. Wenn Coaches jedoch ihre eigene Maßnahme beurteilen, dann tun sie so, als würde diese sich unmittelbar aus den Marktanforderungen ergeben.

Aus einer distanzierten Betrachtungsweise ergibt sich ein anderes Bild: Demzufolge ist die Coaching-Nachfrage ein auch von der Personalentwicklung selbst erzeugtes Phänomen. In den vergangenen Jahren hat die Führungskräfte diagnostik einen enormen Boom erlebt. So gibt es kaum eine Führungskraft, die von Potenzialanalysen, 360-Grad-Feedback-Assessment-Center und ähnlichen Instrumenten verschont geblieben wäre. Der Personalentwicklungszyklus – bestehend aus Personaldiagnostik, Planung von Intervention, Intervention sowie Fortschrittsevaluation – lässt die Personalentwicklung einen zunehmend wichtigeren Einfluss auf Entscheidungen über Karrieren oder Nicht-Karrieren in Organisationen nehmen, die früher vorrangig im Einflussbereich der Führungskräfte lagen.

Bei den Führungskräften selbst stößt diese Entwicklung durchaus auf Akzeptanz. Für diese ist es schließlich bequem, dank der Instrumente der Personaldiagnostik und -entwicklung nicht mehr allein in der Verantwortung für Personalentscheidungen zu sein – und auch nicht mehr in der Verantwortung, „ihre Mitarbeiter“ versorgen zu müssen. In dieser Hinsicht steht nun stattdessen die Personalentwicklung unter Druck: An ihr ist es, Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Und das tut sie – in Zeiten, in denen Trainingsmaßnahmen zunehmend seltener als PE-Mittel der Wahl zum Einsatz kommen – immer häufiger in Form von Coachingmaßnahmen.

Coaching-Mythen und die Wirklichkeit

Mythos Nr. 1: Coaching boomt, weil die Führungskräfte die Beratungsleistung brauchen

Stets heißt es: Führungskräfte bedürfen der Leistung Coaching, weil die Anforderungen an sie ständig wachsen. Dieses auf einer einfachen Kausalkette fußende Erklärungsmodell (äußerer Einfluss produziert inneren Bedarf) greift aber zu kurz. Zieht man in Betracht, dass die Personalentwicklung ein eigenständiges System ist, so liegt die alternative Erklärung nahe, dass eben dieses System die Nachfrage nach Coaching erst stimuliert hat. Sprich: Der Coaching-Boom kann durchaus eine Reaktion auf den Personaldiagnostik-Boom der vergangenen Jahre sein. Denn wo sich Kompetenzlücken auf tun, müssen Mittel gefunden werden, sie zu schließen.

Mythos Nr. 2: Weil die Nachfrage nach Coaching gestiegen ist, gibt es so viele Coaches am Markt

Es scheint logisch: Ein neues Angebot entfaltet sich da, wo die Nachfrage im Wachsen begriffen ist. Doch auch dieses Erklärungsmodell greift im Fall Coaching wohl zu kurz, denn derzeit wird das Angebot in keiner Weise von der Nachfrage absorbiert. Dafür, dass es derart groß ist, sind denn auch nicht die Klienten, sondern die ersten Coach-Generationen verantwortlich: Weil sie mit Aufträgen allein nicht überleben können, bieten sie Ausbildungen an – und produzieren damit jede Menge Konkurrenten.

Mythos Nr. 3: Coaches müssen bestimmte Qualitätsmerkmale wie höheres Alter und eigene Führungserfahrung aufweisen

Dass ein Coach schon etwas älter sein sollte und dass er möglichst eigene Führungserfahrung mitbringen sollte, sind Anforderungen, die schlicht aus der Not geboren wurden. Sie würden vermutlich dahinschwinden, wenn es die Coaching-Branche schaffen sollte, sich zu professionalisieren. Dann nämlich würden anerkannte Ausbildungswege, Zugangsbeschränkungen und Kontrollen solche Qualitätsbehelfe überflüssig machen. So wie es z.B. bei Ärzten oder Juristen der Fall ist, denen man auch vertraut, wenn sie keine grauen Haare oder eigene Krankheitserfahrungen haben.

Mythos Nr. 4: Die Tatsache, dass der Coaching-Markt nicht professionalisiert ist, macht den Personalern nur Ärger

Gewiss, es macht zunächst einmal Mühe, in dem schillernden Coaching-Markt Durchblick zu gewinnen – wenn das überhaupt gelingt. Nichtsdestoweniger profitieren die Personalern auch gehörig von der Tatsache, dass die Coaching-Branche keine Spur von Professionalisierung im Sinne eines Berufsstandes aufweist: Den unorganisierten Einzelkämpfern lassen sich in der Verhandlungssituation leichter die eigenen Bedingungen aufs Auge drücken als Angehörigen einer echten Profession.

Mythos Nr. 5: Wenn man es richtig anstellt, kann man Coaching-Erfolge messen

Schön wäre es ja. Doch aus Sicht der Forschung muss man sagen: Eine komplexe Arbeitsleistung wie die einer Führungskraft lässt sich nicht in Zahlen ausdrücken. Zu viele Einflussfaktoren können das Ergebnis verzerren.

Ausbildungen statt Aufträge: Warum es so viele Coaches gibt

Vermutet man nun allerdings, dass die enorme Anzahl der Coaches am Markt etwas mit der so stimulierten Nachfrage zu tun hat, so befindet man sich auch in dieser Hinsicht auf dem Holzweg, denn Fakt ist: Das Angebot an Coaching wird trotz allem kaum von der Nachfrage absorbiert. Vieles deutet darauf hin, dass in erster Linie ein Kettenbriefsystem der Coach-Ausbildung Myriaden von Coaches produziert hat: Die Vorreiter der Disziplin und auch noch die ersten Coach-Generationen konnten und können sich teilweise nur deshalb finanzieren, weil sie weitere Berater ausgebildet haben bzw. ausbilden.

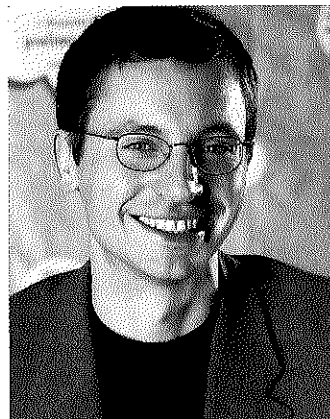
Begünstigt wird die Coach-Schwemme dadurch, dass Coaching immer noch weit von einer Professionalisierung im Sinne einer Berufsständigkeit entfernt ist. Zwar

gibt es jede Menge Akteure, die sich um eine mehr oder weniger weit reichende Professionalisierung bemühen – seien es Berufsverbände oder Akkreditierungsstellen. Und einigen von ihnen ist auch die ernsthafte Bemühung um Professionalisierung anzumerken. Nicht selten jedoch sind die Professionalisierungsbemühungen lediglich ein Versuch, dem eigenen Institut einen besseren Zugang zum Markt zu sichern. Es geht um die Schaffung eines eigenen Siegels, mit dem man sich gegenüber der Konkurrenz abheben, sich als Sprecher der Fachöffentlichkeit profilieren oder die eigenen Ausbildungen aufmöbeln kann.

Wie der Professionalisierungsprozess weiter verlaufen wird, zeichnet sich derzeit noch nicht ab. Es muss keineswegs so sein, dass sich der Berufsverband mit den integersten, am wenigsten an kurzfristigen Marktpositionierungen interessierte Verband mit seinen Zielsetzungen durchsetzt. Es kann vielmehr sein, dass sich irgendwann einmal eine kritische Masse von Personen – aus welchem Grund auch immer – entschlossen hat, in dem betreffenden Verband Mitglied zu werden – woraus dann eine Art „Der-Teufel-schießt-auf-den-größten-Haufen-Effekt“ resultiert: Weil der Verband schon viele Mitglieder hat, bekommt er immer mehr und erlangt allein deshalb im allgemeinen Bewusstsein eine Vorreiterposition. Dieser Prozess der Schließung zeichnet sich im Coaching allerdings bislang in keiner Weise ab.

Typisch für die Nicht-Profession: Uneinigkeit über Scharlatane

So ist denn auch der Zugang zum Markt trotz aller Bemühungen bisher in keiner Weise reglementiert. Nach wie vor darf sich jedermann Coach nennen. Und es gibt ein hohes Maß an Beliebigkeit darüber, was unter Coaching verstanden wird, wer sich als Coach ausgeben darf und welche Methoden ein Coach anwenden darf. Mehr noch: Nach wie vor besteht nur wenig Übereinstimmung darüber, wann ein Coach einen handwerkli-



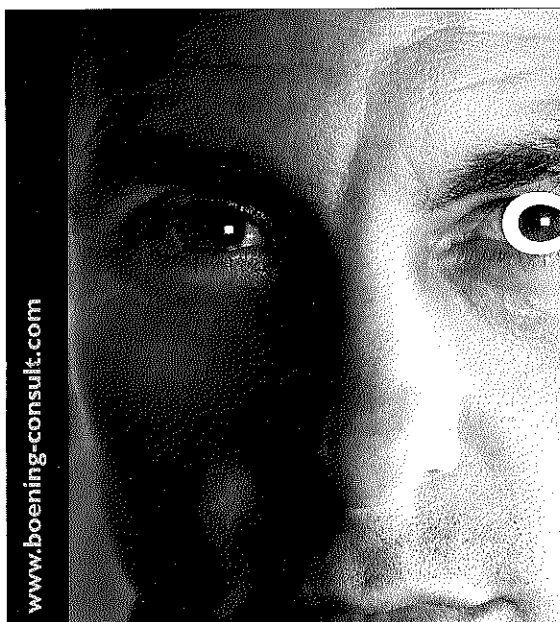
Der Autor: Dr. Stefan Kühl ist Professor für Soziologie an der Helmut-Schmidt-Universität – Universität der Bundeswehr in Hamburg und arbeitet als Organisationsberater der Firma Metaplan, mit Hauptsitz in Hamburg, für internationale Unternehmen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Organisations- und Professionssoziologie. Kontakt: stefan.kuehl@hsu-hh.de

chen Fehler begeht. Tatsächlich werden als (möglicherweise) unprofessionelles Verhalten in der Branche unterschiedliche Dinge angesehen: etwa Coaching über verschiedene Ebenen hinweg, die Gewinnung von Kunden durch aktive Ansprache auf den Firmenfluren oder die Verletzung der Vertraulichkeit des Coaching-Prozesses. Auffällig ist jedoch, dass sich bisher – vielleicht mit Ausnahme des Vertraulichkeitsaspektes – kaum ein organisationsübergreifender Konsens über das professionelle Handeln von Coaches herausgebildet hat.

Deshalb ist es auch typisch für die Branche – wie es überhaupt typisch für jede Nicht-Profession ist –, dass Scharlatane immer „die anderen“ sind. Fast jeder redet von den in der Szene

existierenden Scharlatanen, doch es gibt kaum Übereinstimmung, woran man sie erkennt. Will heißen: Es gibt keinen Konsens darüber, wer ein schwarzes Schaf ist. In Professionen dagegen ist das Maß an Übereinstimmung darüber sehr groß. Unter Medizinerinnen würde wohl kaum eine Debatte darüber aufgekommen, ob der falsche Doktor Gerd Postel vielleicht nicht doch ein anerkanntes Mitglied der Zunft ist.

Die fehlende Professionalisierung hat neben dem Scharlatanerieproblem noch jede Menge unvermutete weitere Auswirkungen, etwa den „Alterswahn“ bei der Auswahl von Coaches. Es mag manchen Verfechter der „Aber-bitte-mit-grauen-Schläfen-Forderung“ ja verblüffen, tatsächlich aber ist es nichts anderes als eine Hilfskrücke, dem Coach ein höheres Alter abzuverlangen. Jugendlichkeit jedenfalls wird in keiner etablierten Profession als Problem betrachtet. Einem Rechtsanwalt vertraut man, auch wenn er erst 28 Jahre alt ist. Von einer Ärztin, die erst vor drei Jahren ihren Uni-Abschluss



In Zeiten turbulenter Veränderungen steigen die Anforderungen an Manager: Sie sollen selbst spitze sein und andere zu Spitzenleistungen führen.

Business Coaching

Business Coaching zeigt persönliche Potenziale auf, öffnet unerwartete Perspektiven und macht fit für neue unternehmensrelevante Herausforderungen.

Fordern Sie Ihr Infopaket an! Telefon: 0 69/6 69 82 50 oder Lyoner Str. 15, 60528 Frankfurt/Main



BÖNING-CONSULT
Managementberatung • Coaching

gemacht hat, lässt man sich ohne weiteres behandeln – vertrauend auf die professionelle Ausbildung. Selbst einen Pfarrer lässt man schon mit dreißig auf die Sünder los.

Voraussetzung: Eigene Erfahrung als Klient? In Professionen lachhaft

Ganz ähnlich wie mit der Forderung nach einem fortgeschrittenen Alter verhält es sich mit der nach eigener Führungserfahrung des Coaches. Auch sie ist schlicht Ausdruck einer mangelnden Professionalisierung des Tätigkeitsfeldes. Denn von Mitgliedern etablierter Professionen wird niemals erwartet, dass sie selbst einmal in der Situation des Klienten steckten. Bei einem Facharzt für Krebserkrankungen wird nicht vorausgesetzt, dass er selbst schon einmal eine Chemotherapie über sich hat ergehen lassen müssen. Von einem Psychiater erwartet kein Mensch eigene Psycho-Erfahrungen. Und ein Priester muss sich nicht versündigt haben, um seelsorgerisch tätig zu sein.

In der Coaching-Branche spielen indes sogar Charakteristika wie teure Maßanzüge, handgenähte Schuhe und gute Manieren als Qualitätssurrogate eine keineswegs unbedeutende Rolle. Auffällig ist auch, dass bei der Beschreibung von Qualitätskriterien für einen guten Coach oft auf die Beschreibungen der Klienten zurückgegriffen wird. Da wird die notwendige Empathie betont, Humor wird eingefordert usw. Dieser Rückgriff auf die Beschreibungssprache der Klientenwelt ist ebenfalls typisch für eine Nicht-Profession.

Stellt sich die Frage: Welche Auswirkungen hat die Nicht-Professionalisierung auf die Coaches, auf ihre Klienten und die Gatekeeper in den Organisationen – spricht die Personalentwickler? Ist sie überhaupt ein Problem? Oder anders gefragt: Ist Professionalisierung unbedingt wünschenswert? Es ist schwierig, auf diese Fragen eine eindeutige Antwort zu liefern. Fakt ist, dass die meisten soziologischen Zeitdiagnosen davon ausgehen, dass sich in den vorigen Jahrzehnten ein allgemeiner Deprofessionalisierungstrend durchgesetzt hat. So gibt es deutliche Evidenzen, dass sich die etablierten Professionen auf dem Rückzug befinden. Ärzte z.B. büßen nicht zuletzt durch die an der Kostenschraube drehende Gesundheitsreform zunehmend ihren Status als autonome Profession ein. Im Bereich der Religion sehen sich Pastoren und Priester der Konkurrenz alternativer Deutungsangebote ausgesetzt.

Angesichts dieser übergreifenden Deprofessionalisierungstrends gelingt es den meisten neuen Berufsfeldern nicht, sich über starke Berufsverbände, standardisierte Aus-

bildung, akzeptierte Kontrolle durch Berufskollegen oder eine eigene Standesethik als (relativ) unabhängige Professionen oder Semi-Professionen zu etablieren. So sind etwa die Professionalisierungsbemühungen von Organisationsberatern vollständig im Sande verlaufen. Dies wird von einigen Vorreitern der Branche sogar gutgeheißen. Begründung: Wir wollen keine Standardisierungen, Reglementierungen und Bürokratisierungen wie sie mit einer Berufsstandsbildung einhergehen, sondern die Kreativität und Innovationskraft der Branche bewahren. Das Argument gibt es auch in der Coaching-Branche. Und es ist ein durchaus ernst zu nehmendes Argument.

Wie schutzbedürftig ist der Coaching-Klient?

Eines allerdings muss man sich klarmachen: Es besteht ein Unterschied zwischen einer Dienstleistung wie der Organisationsentwicklung und einer Leistung wie dem Coaching. Coaching ist wie jede auf eine Einzelperson bezogene Beratung ein sensibles Feld. Für solche Felder besteht seit jeher ein großes gesellschaftliches Interesse an einer

Professionalisierung. Weil die Beratungssituation therapieähnlich sein kann, können sich Qualitätsprobleme im Coaching unter Umständen verheerend auswirken. So mag es z.B. sein, dass ein „Überweisungsfall“ vom Coach nicht erkannt wird. Oder, dass eine Sekte via Coaching Einfluss auf eine Führungskraft gewinnt.

Einschränkend muss hier allerdings eingeworfen werden, dass sich Coaching im Hinblick auf das „Ausgeliefertsein“ des Klienten nicht völlig mit Psychotherapie gleichsetzen lässt. Beim Coaching ist schließlich noch eine dritte Instanz zwischengeschaltet: der die Organisation vertretende Personalentwickler. Die Coaching-Situation ist somit durch ein Dreiecksverhältnis bestimmt – Coach, Personalentwickler und Coachee –, das es weniger notwendig erscheinen lässt, gesetzliche Regeln zum Schutz des Klienten aufzustellen.

Service

Literaturtipps

► **Stefan Kühl: Das Scharlatanerieproblem im Coaching – Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühung.** Helmut Schmidt Universität – Universität der Bundeswehr, Hamburg 2005.

Die in Form von 90 Thesen ausgearbeitete Studie wurde im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Supervision durchgeführt. Sie basiert auf Tiefeninterviews mit 25 Personalentwicklern und Coaching-Experten. Deren Aussagen werden in den Thesen nicht eins-zu-eins wiedergegeben, sondern dienen als Material für eine Fremdbeschreibung des Phänomens. Das Thesenpapier, das die Grundlage für eine Reihe von Artikeln und ein Buch bildet, stellt viele gängige Glaubenssätze über Coaching in Frage und liefert alternative Erklärungen für verschiedene Branchen-Phänomene. Es kann kostenlos unter www.dgsv.de als PDF-Dokument bezogen werden.

► **Stefan Kühl: Professionalität ohne Profession: Das Ende des Traums von der Organisationsentwicklung als eigenständige Profession.** In: Degele u.a. (Hg.): Soziologische Beratungsforschung. Leske + Budrich, Opladen 2001, S. 209-238.

Der Aufsatz beleuchtet die vergeblichen Bemühungen der Organisationsberater, einen eigenen Berufsstand zu bilden und zeigt das Für und Wider der Professionalisierung auf.

► **Stefan Kühl: Die Supervision auf dem Weg zur Profession?** In: Verbändeforum Supervision (Hg.): Die Zukunft der Supervision zwischen Person und Organisation. Verbändeforum, Köln 2005, S. 7-14, kostenlos zu beziehen über E-Mail: info@dgsv.de.

Der Artikel beleuchtet die Professionalisierungstendenzen der Supervisionsbranche, die mittlerweile ein im Gegensatz zur Coachingbranche berufsständischeres Gepräge hat. Im Mittelpunkt steht dabei vor allem das Spannungsfeld zwischen Expansionsbestrebung und Selbstbescheidung.

Weil es keine unmittelbare Vertragsbeziehung zwischen Klient und Professional gibt, sieht der Staat weniger Grund für Eingriffe seinerseits – etwa in Form des Schutzes der Berufsbezeichnung oder in Form einer Übertragung von Kompetenzen an Professionsverbände.

Der zwischengeschaltete Personaler kann also durchaus ein Hinderungsgrund auf dem Weg zur Professionalisierung sein. Und zwar nicht nur in struktureller Hinsicht: Am Personaler nämlich könnte es auch liegen, dass bislang von Seiten der Coachees auffällig wenig Klagen über missglückte Coaching-Prozesse zu hören waren. Es spricht einiges dafür, dass der Klient seine Unzufriedenheit gegenüber dem Personalentwickler nicht publik macht, weil die letzte Entscheidung für den Coach schließlich bei ihm selber lag.

Interessanterweise bereitet der Umstand, dass der Coaching-Markt derart undurchsichtig ist und genug Anlass zur Furcht vor schwarzen Schafen bietet, den Personalentwicklern aber nicht nur Mühe. Er stärkt vielmehr auch deren Verhandlungsposition gegenüber den Coaches. Weil sie keiner gut organisierten Berufsgruppe gegenüberstehen,

sondern lauter Einzelkämpfern, haben die Personaler eine hohe Autonomie bei der Auswahl der Coaches. Sie diktieren Qualitätsanforderungen, setzen Gehaltswünschen Grenzen und verpflichten die Coaches teilweise sogar zum kostenpflichtigen Eintritt in einen Coach-Pool.

Die Messbarkeit des Coaching-Erfolges: Eine nützliche Mär

Außerdem sehen sich die Personaler gezwungen, die Leistung Coaching zunehmend in Kosten-Nutzen-Analysen zu pressen. Sprich: Sie müssen sich auf Grund des Drucks ihrer Controller bemühen, den Coaching-Erfolg mit nackten Zahlen messbar zu machen. Als reine Gewährleistungseinheit, die – ähnlich wie die Kantine, der Werkschutz, die Presseabteilung oder die Qualitätssicherung – sicherstellt, dass im Kern der Organisation die eigentliche Wertschöpfung stattfinden kann, muss die PE ihre Nützlichkeit nachweisen. Daher ist sie intensiv auf der Suche nach Möglichkeiten, die Sinnhaftigkeit der von ihr anberaumten Maßnahmen aufzuzeigen. Das ist verständlich. Allerdings steht aus wissenschaftlicher

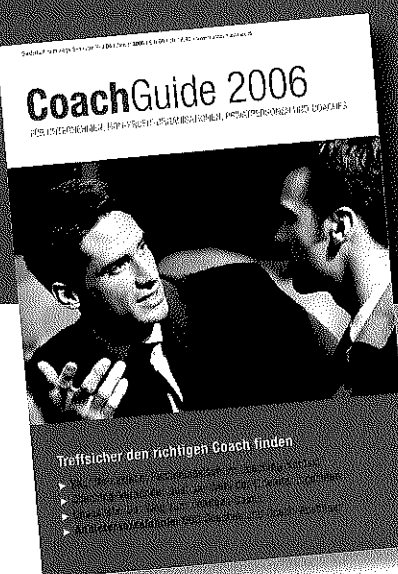
Sicht fest: Je komplexer die Tätigkeit in einer Organisation ist, desto stärker entzieht sie sich der Möglichkeit zur Messung und monetären Bestimmung. Das ist der Grund dafür, weswegen sich die Arbeit von Fließbandarbeitern sehr gut in Zahlen ausdrücken lässt, während ähnliche Versuche für Führungskräfte unbefriedigend bleiben müssen: Störvariablen können in diesem Feld niemals ausgeschlossen werden. Ebenso gut wie das Coaching kann z.B. eine Veränderung in ihrem Marktsegment verantwortlich für die Leistungssteigerung einer Führungskraft sein.

Dennoch ist es nur allzu verständlich, dass die Personaler nach Nutznachweisen suchen. Mehr noch: Es kann aus Gründen des internen Marketings sogar funktional für sie sein, den Nutzen der eigenen Maßnahmen in Zahlen auszudrücken. Jedenfalls, sofern sie selbst nicht an diese Zahlen glauben. Man mag das Heuchelei nennen. Doch gehört es zum notwendigen Repertoire in einer jeden Organisation. Denn Unternehmen sind – nicht minder als die Coaching-Branche – voller Mythen, Dogmen und Klischees.

Professor Dr. Stefan Kühl ■

Sie suchen einen Coach?

Dann finden Sie ihn im CoachGuide 2006 – dem Sonderheft des Jahres!



Treffsicher den richtigen Coach finden

- ▶ Begriffs-Lexikon: Fachchinesisch im Coaching-Kontext
- ▶ Coaching-Verbände: Qual der Wahl der Orientierungshilfen
- ▶ Checkliste: Der Weg zum richtigen Coach
- ▶ **Anbieterverzeichnis:** 500 Coaches und Coach-Ausbilder

CoachGuide 2006 | Sonderheft zu managerSeminare Heft **94** | Januar **2006**
Preis: 9,90 EUR inkl. MwSt., zzgl. Versand | Bestellnummer: TB-6098

Jetzt bestellen!

Tel.: +49 (0) 228 / 97791-22 | E-Mail: shop@managerseminare.de | Internet: www.managerseminare.de/tb/tb-6098

Das Scharlatanerie-Problem



Nicole Büßmann
Chefsachverständige

Über Scharlatane wird in der Weiterbildungsbranche seit jeher viel geredet. Das verwundert nicht weiter. Denn wenn Berufsbilder fehlen – und das tun sie in der Weiterbildungsbranche –, gibt es keinen Konsens darüber, wer das Etikett „professionell“ nicht verdient, wer also eher den schwarzen Schafen der Branche zuzurechnen ist. Besonders heiß geführt wird die Professionalisierungsdebatte derzeit in der Coaching-Branche.

So kommt die Untersuchung von Stefan Kühl zum Coaching-Markt mit dem Titel „Das Scharlatanerieproblem“ gerade zum rechten Zeitpunkt. Der Professor für Soziologie an der Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg, hat sich im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) dem Coaching-Markt wissenschaftlich genähert. Auf Basis von 25 Tiefeninterviews mit Organisations- und Unternehmensvertretern hat Kühl vor dem Hintergrund der Organisationssoziologie Thesen entwickelt, die die Selbstbeschreibungen der

Branche ergänzen, ja sogar irritieren sollen.

Irritieren deshalb, weil Kühl mit seinen Thesen den Mythen über Coaching widerspricht. So lautet eine These des Wissenschaftlers, dass die Nachfrage nach Coaching keinesfalls gestiegen ist, weil die Anforderungen an Führungskräfte gestiegen sind. Die üblichen „Verdächtigen“, die gerne als Gründe für die Nachfrage nach Coaching angeführt werden wie Wettbewerbsdruck, Globalisierung und Digitalisierung, lässt Kühl nicht gelten. Einen Grund für den Coaching-Boom sieht der Soziologe vielmehr in der „PE'lerisierung“ der Organisationen. Sprich: in der gewachsenen Verbreitung von Personalbeurteilungsangeboten. Coaching ist, schlussfolgert Kühl, eine Reaktion auf die Personaldiagnostik.

Auch mit einem weiteren Mythos geht Kühl ins Gericht. So ist für ihn die Forderung nach grauen Schläfen bei Coaches, also nach einem gewissen Alter, nichts weiter als eine Krücke, die einmal mehr zeigt, wie wenig professionell die Branche – trotz Bemühungen einiger Branchenverbände – aufgestellt ist. Neugierig auf weitere Thesen? Den Beitrag von Stefan Kühl lesen Sie ab Seite 44.

► Besuchen Sie **managerSeminare** vom **20. bis 24. Februar 2006** auf der **didacta** in **Hannover**:
Sie finden den Verlag in **Halle 14, Stand M05**.

100% Moderation!

- Moderation von 2 – 200+
- Ausbildung & Zertifizierung
- Moderatoren-Coaching
- Equipment & Verbrauchsmaterial

MODERATIO™

MODERATIO – BusinessModeratorIn (MBM)™

Modul 1: 15. – 17.03.2006
Gruppen sicher und zielführend leiten

Modul 2: 17. – 19.05.2006
Gruppendynamik lenken, Konflikte meistern

Modul 3: 05. – 07.07.2006
Mit Bildern und Worten überzeugen

Alle Trainings auch einzeln buchbar!
Inhousetrainings – Nach Vereinbarung!

<http://www.businessmoderation.de>

MODERATIO – KonfliktModeratorIn (MKM)™

Modul 1: 29.06. – 01.07.2006
Zweierkonflikte klären

Modul 2: 26. – 28.10.2006
Teamkonflikte klären

Modul 3: 01. – 03.02.2007
Konflikte zwischen Teams klären

Ausbildung nur komplett buchbar!
Inhousetrainings – Nach Vereinbarung!

<http://www.konfliktmoderation.de>

GSA German Speakers Association

GSA „Trainer-Akademie 2006“

Montag, 15. Mai 2006
„Von der Idee zur Marke – ein weiter Weg?“
mit Josef W. Seifert, Vorstandsmitglied der GSA

<http://www.germanspeakers.de>

moderatorenschop™

Equipment und Verbrauchsmaterial

Hardware für Profis:
Erstausrüstung & Ersatzbedarf

<http://www.moderatorenschop.de>



MODERATIO BusinessModeration

Langenbrücker Straße 4
85309 Pömbach-Puch
Germany
fon: +49 (0)84 46 92 03 0
fax: +49 (0)84 46 92 03 33
mail@MODERATIO.de
www.MODERATIO.de

20



Beratung auf schwierigem Terrain

ZIELVEREINBARUNGEN IM MITTELSTAND

Was viele große Unternehmen schon seit langem tun, wollen nun auch immer mehr Mittelständler: die Kraft der Ziele für sich nutzen. Helfen soll bei der Einführung des Instruments Zielvereinbarung meist ein Berater. Kennt der sich allerdings in der Welt des Mittelstandes nicht gut aus, gerät ihm der Auftrag leicht zur Pleite. Wie können Berater Probleme bei der Einführung von Zielvereinbarungen meistern?

30



Weniger ist mehr!

POWERPOINT-PRÄSENTATIONEN

Powerpoint ist die beliebteste Präsentationssoftware der Welt – und doch der Feind eines jeden Vortrags. Mit dem Visualisierungswerkzeug verlieren Präsentierende eher ihr Gesicht als dass sie ihr Publikum beeindruckten. Das Fatale: Der Redner merkt es noch nicht einmal. Zu welchen Irrtümern und Fehlern die Präsentationssoftware verleitet – und wie man diese umgeht.

38

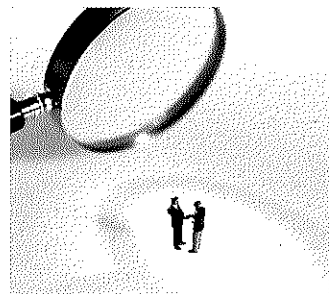


Entwicklungshilfe per Konferenz

GROSSGRUPPENMETHODIK IN NICARAGUA

Einem dreijährigen Abenteuer haben sich Kristina Nauditt und Gerd Wermerskirch gestellt: Sie gingen nach Nicaragua, um dort mit Großgruppenmethoden und Zukunftswerkstätten Entwicklungshilfe zu leisten. Ein Dritte-Welt-Land als alternatives Betätigungsfeld für deutsche Facilitatoren? Der Erfahrungsbericht der Pioniere gibt Auskunft.

44



Die Mythen des Coaching-Marktes

BERATER UNTER DER LUPE

Auf dem Coaching-Markt haben Angebot und Nachfrage kaum etwas miteinander zu tun. Und viele gängige „Qualitätsanforderungen“ an Coaches sind schlicht Ausdruck mangelnder Professionalisierung... Die Thesen, die Professor Dr. Stefan Kühl auf Basis einer Forschungsarbeit formuliert hat, mögen ketzerisch erscheinen, doch sie werfen ein interessantes Licht auf den Status quo der Branche. Die wichtigsten Erkenntnisse des Soziologen.

news

- 8 **STUDIE HR-STRATEGIE**
Mehr Personaler verstehen sich als Business-Partner
- 11 **DGFP-LEITFADEN**
PERSONALMANAGEMENT
Anschlag auf die Freiheit?
- 12 **DANIEL F. PINNOW**
Gute Führungskräfte sind Beziehungsmanager

management

- 16 **GEERT HOFSTEDE**
Kulturelle Unterschiede lassen sich messen
- 20 **ZIELVEREINBARUNGEN IM MITTELSTAND**
Beratung auf schwierigem Terrain

knowledge

- 30 **POWERPOINT-PRÄSENTATIONEN**
Weniger ist mehr!

training

- 38 **GROSSGRUPPENMETHODIK IN NICARAGUA**
Entwicklungshilfe per Konferenz
- 44 **BERATER UNTER DER LUPE**
Die Mythen des Coaching-Marktes