

Europäische Coaching-Konferenz

Zwischen Ethik und Effektivität



Foto: Coen de Groot, Bristol, UK

Wie lässt sich der Return-on-Investment von Coaching errechnen? Was bedeutet Ethik im Coaching? Und wie etabliert man ethische Standards? Fragen dieser Art beantwortete die dritte europäische Coaching-Konferenz, die Mitte Mai 2003 in Italien stattfand. Für managerSeminare berichten die Coaches Nadjeschda Hebenstreit und Cristina Wolff-Rodenberg.

„Are you ready for a quantum leap?“ – Der dritte europäische Kongress der International Coach Federation (ICF) hatte sich mit seinem diesjährigen Konferenzmotto ein hohes Ziel gesetzt. Das sehr amerikanisch anmutende Motto mit dem Hang zum Superlativ bestätigte sich zunächst hinsichtlich der Teilnehmerzahl. Fast 400 Teilnehmer aus 35 Nationen zog es in den malerischen Tagungsort Stresa am Lago Maggiore. Mit der Steigerung der Teilnehmerzahl um ca. 30 Prozent gegen-

über dem Vorjahr scheint sich die jährlich stattfindende ICF-Veranstaltung als Informations- und Netzwerkforum der internationalen Coaching-Branche zu etablieren.

Inhaltlich bot der Kongress eine reichhaltige Auswahl aus über 50 Vorträgen – thematisch sortiert nach Corporate Development, Practice Development und Personal Development und klassifiziert in die Stufen Anfänger, Fortgeschrittene und Experten. Neben dem Konferenz-Programm gab es

vielfältige Angebote, die den Teilnehmern als zusätzlicher Service angeboten wurden. So wurde z.B. in Form des neuen „Mentor-Coaching-Programms“ die Möglichkeit geboten, sich während der drei Konferenz-Tage kostenlos 30 Minuten lang von erfahrenen Coaches aus Europa, USA und Asien coachen lassen. Während des gemeinsamen Mittagessens konnten die Teilnehmer Gastgeber eines „theme-tables“ werden und zum konzentrierten Austausch mit Kollegen laden, und auf dem im Kongress-Zentrum eingerichteten „Marktplatz“ stimulierten unterschiedliche Coach-Ausbilder Diskussionen über Methoden und Konzepte.

Den Geldwert des Coachings ermitteln

In der Reihe Corporate Coaching war der Vortrag von Dr. Merrill Anderson, Geschäftsführer der MetrixGlobal LLC, USA, besonders eindringlich. Die Präsentation behandelte den Return on Investment (ROI) von Coaching. Dazu präsentierte Anderson eine Studie zum ROI von Executive Coaching einer Fortune 500 Company in den USA. Das Unternehmen beauftragte MetrixGlobal mit der Ermittlung des ROI einer im Rahmen des Leadership-Entwicklungsprogramms durchgeführten Coaching-Intervention für 70 Manager unterschiedlicher Geschäftsbereiche. Um den Geldwert des Coachings für das Unternehmen zu ermitteln, mussten die im allgemeinen wenig fassbaren Veränderungen und Auswirkungen in harte Zahlen übersetzt werden.

Hierzu wurden die Einschätzungen der Manager über die Effekte des Coachings in Zahlen verwandelt. Beispiel: Aussage: „Meine persönli-

che Effektivität wurde gesteigert“ => Frage: Wie viel Stunden pro Woche wurden schätzungsweise gewonnen? Aussage: „Drei Stunden pro Woche“ => Frage: Wie viel Prozent der Steigerung der Effektivität sind schätzungsweise auf das Coaching zurückzuführen? => „Etwa 80 Prozent“ => Frage: Wie sicher sind Sie, dass diese 80 Prozent durch das Coaching erzielte Effektivitätssteigerung wirklich auf den Effekten des Coachings basiert? Aussage: „Ich bin mir zu 75 Prozent sicher“.

Diese Zahlen wurden eingesetzt in folgende Formel: 3 Stunden (gewonnene Stunden pro Woche) à \$75/Stunden (Arbeitslohn des Mitarbeiters pro Stunde) x 48 Wochen (Arbeitszeit des Mitarbeiters im Jahr) = \$10.800. \$10.800 x 80 Prozent (Effektivitätssteigerung durch Coaching) x 75 Prozent (Wahrscheinlichkeit) = \$6.480 usw. Von dem so ermittelten Gewinn wurden dann alle mit dem Coaching verbundenen Kosten für Coaches, Konzepte, Materialien etc. subtrahiert (hier: \$1.030).

Das durch MetrixGlobal ermittelte Ergebnis zeigte sich als beeindruckend verkaufsförderliches Argument für den Einsatz von Coaching in Unternehmen: Der ROI betrug bei konservativer Rechnung 529 Prozent (Formel: ROI (529) = Benefit (6.480) minus Kosten (1.030) geteilt durch Kosten (1.030) mal 100). Er lag also um mehr als das Fünffache höher als die Kosten, unbeachtet der nicht quantifizierbaren Gewinne wie der Verbesserung des Teamklimas, der Entscheidungsfähigkeit und der Arbeitszufriedenheit.

Erfolgsbestimmende Faktoren beim Coaching

Die Studie extrahierte zudem Faktoren, die Auswirkungen auf den Erfolg einer Coaching-Intervention in Unternehmen haben. Laut Anderson zählen dazu:

- ▶ Klienten müssen ausreichend auf den Coaching-Prozess vorbereitet werden, das Coaching darf ihnen nicht aufgezwungen werden.
- ▶ Klienten müssen die Möglichkeit haben, den für sie passenden Coach selbst zu wählen.
- ▶ Der Coachingprozess braucht eine deutliche Unterstützung seitens der Unternehmensführung.
- ▶ Es bedarf einer expliziten Erlaubnis, dass sich der Coachingprozess auch in eine unvorherbestimmte Richtung entwickeln darf.
- ▶ Zielerreichungskriterien müssen in den Coachingprozess integriert werden.

Ein weiterer Keynote-Sprecher war Robert Dilts, einer der führenden Entwickler des NLP. Dilts charakterisierte Coaching als „den Prozess, Menschen und Teams dabei zu unterstützen,

ihre eigenen Fähigkeiten bestmöglich auszuschöpfen“. In seinem Vortrag beschäftigte er sich mit der wachsenden Verantwortung von Coaches als Begleiter in einer immer komplexer werdenden Welt. In Anlehnung an sein Buch „From Coach to Awakener“ ging Dilts auf die aus seiner Sicht wichtigste Aufgabe ein, die Coaches erfüllen müssen, damit ihre Klienten den anspruchsvollen Anforderungen der heutigen Geschäftswelt gerecht werden: Menschen dabei zu unterstützen, einen besseren Zugang zu ihren persönlichen Visionen zu erhalten bzw. sie in Einklang mit ihrer Berufung zu bringen. Menschen, die aus dem Zentrum ihrer Berufung heraus arbeiten, so Dilts, seien innovativer und würden auf einem höheren und produktiverem Niveau operieren.

Menschen Zugang zu ihren Visionen verschaffen

Auf die Frage, ob es nicht zwangsläufig in Anarchie mündet, wenn alle Mitarbeiter einer Firma ihrer persönlichen Berufung folgen, antwortete Dilts: „Menschen die Möglichkeit zu geben, ihr Leben frei zu gestalten, bedeutet, Bedingungen zu schaffen, unter denen jeder seine eigene Vision in Übereinstimmung bringen kann mit der Vision des größeren Ganzen – und hierdurch die Potenziale sich selbst organisierender Systeme freizusetzen.“ Es sei unmöglich, unter diesen Umständen Chaos zu produzieren, vielmehr ermögliche man so Ordnung und fördere die Zusammenarbeit. „Wenn sich Menschen frei ausdrücken können, finden sie immer etwas, was sie miteinander teilen, und dadurch wird die Wahrscheinlichkeit größer, dass sie miteinander kooperieren“, so Dilts.

ICF setzt Qualitäts-Standards

Die ICF wurde vor zehn Jahren in Washington, USA, gegründet. Der Verband hat weltweit rund 6.000 Mitglieder, ca. 1.000 davon in Europa. Die ICF prüft und zertifiziert internationale Coaches und Coaching-Schulen, die den in den Verbandsstatuten beschriebenen Voraussetzungen entsprechen.

Weltweit gibt es derzeit 17 von der ICF zertifizierte Coaching-Ausbildungen, bislang nur zwei davon in Europa. Bis zum Jahresende soll sich diese Zahl auf insgesamt 25 bis 30 weltweit erhöht haben.

▶ Infos unter www.coachfederation.org oder www.coachfederation.de

Direkt erlebbar machte Miha Pogacnik, Sprecher der Konferenz und Kulturattaché von Slowenien mit Sitz in Hamburg, die eher theoretisch gebliebenen Gedanken von Dilts. Pogacnik, virtuoser Geiger und zudem Berater, nutzt Musik als Katalysator für Veränderungen in Unternehmen und zur Entwicklung neuer Leadership-Kulturen. In seiner expressiven und emotionalen Vorführung mit Geige und Flipchart kreiste Pogacnik um die Frage, wie man die Sinnkrise von Individuen und Führungspersonen in Unternehmen bewältigen kann. Sein Ansatz liegt in der Entwicklung einer Unternehmens-Kultur, die konsequent Kompetenzen vermittelt, die täglich Brot von Künstlern sind: Hingabe, Inspiration, Motivation, Mobilität, Improvisation, Vision, Verantwortung, Qualität und Teamgeist.

Diese Kompetenzen sind laut Pogacnik jedem echten Künstler eigen, da für ihn Arbeit und Belohnung keine voneinander getrennten Größen darstellen: Seine Arbeit ist Ausdruck der Liebe zur Kunst. Obwohl in Unternehmen der Großteil der Mitarbeiter offensichtlich im Tausch für Geld arbeitet, glaubt Pogacnik an die Möglichkeit, Arbeit mit einem tieferen Sinn, mit einer existenzielleren Bedeutung für die Mitarbeiter zu vereinen. Für einen Künstler sei es normal, sein Umfeld zu inspirieren, engagieren, motivieren und energetisieren und genau hier liege die Aufgabe und die Chance für zukünftiges Leadership in Organisationen.

Als Coach *und* Mensch integer und authentisch sein

Die Atmosphäre dieses Kongresses war durch Offenheit gegenüber allen Ansätzen von NLP über systemische Auf-

stellungsarbeit bis zu Schauspiel und Gesang als Coaching-Tools geprägt. Diese erfreuliche Offenheit und Vielfalt zu erhalten, gleichzeitig aber fachliche und ethische Standards zu etablieren, die Richtung weisen, benannte Dr. Gebhard Allert vom Universitätsklinikum Ulm in seinem Workshop zum Thema „Ethische Aspekte im Coaching“ als die schwierigste Aufgabe der nächsten Jahre. Er wies darauf hin, dass es vor allem wichtig sei, dass Coaches integer und authentisch in ihrer Arbeit *und* in ihrem sonstigen Leben sind. Ethik beziehe sich auf eine in der konkreten Situation gelebte Haltung, wobei gemeinsam ausgehandelte Wertvorstellungen immer wieder neu überdacht werden müssten.

Allert gab zu, dass es für Coaches nicht immer einfach sei, sich authentisch zu verhalten. Die grundsätzliche Problematik beginne damit, dass sich der Coach selbst vermarkten muss und somit nicht völlig unabhängig ist bzw. eine große Wertefestigkeit braucht, um sich nicht korrumpieren zu lassen. Einmal engagiert, sei der Coach in vielen Fällen mit schwierigen Gratwanderungen konfrontiert, zum Beispiel, wenn er in einen Interessenkonflikt zwischen Coachee und Organisation gerät.

Einen weitere ethische Herausforderung ist für Coaches der Umgang mit ihrer Macht und den verschiedenen Rollen. Gleichgültig, wie viel von Stärkung der Eigenverantwortlichkeit und lösungsorientiertem Arbeiten gesprochen wird – die Gefahr einer Abhängigkeitsbeziehung zum Coach, die diesem Macht gibt, besteht immer. Ebenso hat der Coach immer unterschiedliche Rollen. Allert empfiehlt daher eine klare Kommunikation der jeweils



Die Autoren: Nadjeschda Hebenstreit (oben) und Dr. Cristina Wolff-Rodenberg sind beide als selbstständige Coaches im Business-Bereich tätig. Beide sind Mitglied in der ICF und haben bei der Vorbereitung der European Coaching Conference ehrenamtlich mitgewirkt. Kontakt: Nadjeschda.Hebenstreit@circumplex-coaching.net bzw. wolff-rodenberg@directors4business.com

implizierten Werte und Ziele und eine hohe Transparenz über die jeweilige Rolle: „Es muss deutlich sein, ob ich gerade als Coach, als Berater einer Organisation oder als Privatperson spreche, denn je nach Funktion hat mein Wort eine andere Bedeutung und Wirkung. Der Coachee kann nur dann abschätzen, ob und wie er jeweils die Worte des Coaches aufnimmt, wenn der Coach Klarheit über seine jeweilige Rolle herstellt – und sei es, er sagt, dass er in einem Rollenkonflikt steht...“

Laut Allert spielt sich Ethik vor allem in einem kontinuierlichen klärenden Kommunikationsprozess ab, nicht nur zwischen Coach und Kunde, sondern auch in berufsinternen Supervisionszirkeln. Letztere können konkrete Situationen im Hinblick auf die Frage durchleuchten: Wie sieht in der speziellen Situation ein an unseren Werten orientiertes Verhalten genau aus? Denn für die heterogene Gruppe von Coaches ließe sich kein einheitliches, starres Wertegerüst bauen. Vielmehr müsse am konkreten Fall betrachtet werden, wie in dieser Situation ethisches Handeln aussehe. In diesem Punkt, so schloss der Mediziner, können Coaches von anderen Berufsgruppen wie Ärzten und Anwälten lernen – auch von deren Fehlern und Versuchen, mit Rollenkonflikten professionell umzugehen.

Nadjeschda Hebenstreit,
Dr. Cristina Wolff-Rodenberg ■