

Im Interview: Karrierecoach Thorsten Knobbe

Warum immer jüngere Manager zum Karrierecoach gehen

Aufgezeichnet von Roland Schweins, Handelsblatt.com

Bei der Karriereplanung kann ein professioneller Coach helfen. War Coaching früher vor allem Top-Managern vorbehalten, so nehmen sich heute zunehmend auch Mitarbeiter aus dem mittleren und unteren Management einen Coach - und bezahlen diesen häufig aus eigener Tasche. Handelsblatt.com sprach mit Thorsten Knobbe, Managing Partner der Karriereberatung "Leaderspoint.de" darüber, was Coaching bringt, wie viel es kostet und welche neuen Trends es beim Coaching gibt.

Frage: Warum setzen momentan so viele Manager auf Coaching?



Thorsten Knobbe,
Leaderspoint

Knobbe: Der Arbeitsmarkt wird immer enger. Da merken viele, dass eine gute Qualifikation allein nicht mehr ausreicht. Wichtig ist die richtige Selbstdarstellung, im positiven Sinn. Außerdem lernt man im Coaching - besonders im Karriere-Coaching - eine gezielte Karrierestrategie zu entwickeln und zu verfolgen. Heute gehen viele Unternehmen nicht mehr so stark auf die eigenen Arbeitnehmer zu und eröffnen ihnen Karrieremöglichkeiten, weil sie gleich einen Pool von guten Leuten haben. Die müssen selbst ihr Fortkommen im Unternehmen einfordern. Ausgenommen davon sind hochqualifizierte Führungskräfte und Spezialisten. Die werden weiter von den Firmen hofiert.

Frage: Wer kommt zu Ihnen und lässt sich beraten?

Knobbe: Im Regelfall kommen aufstiegswillige Führungsnachwuchslern bis 35 Jahre, etablierte Manager, aber auch Mitarbeiter aus dem Top-Management mittelständischer Unternehmen, die ihrer eigenen Karriere neuen Schwung verleihen wollen oder vor einer Vertragsauflösung stehen. Der Führungsnachwuchs kommt oft, wenn sich im Job eine erste Unzufriedenheit einstellt. Das kann mit der Tätigkeit zusammenhängen, aber auch an nicht eingehaltenen Versprechen des Arbeitgebers liegen - z.B. wenn der Mitarbeiter zu viele oder zu wenig Auslandseinsätze erhält. Zudem interessieren sich viele dann für die Frage, ob es sinnvoll ist, einen MBA oder eine Promotion anzuschließen.

Frage: Wie lange dauert eine Coaching-Sitzung?

Knobbe: Das kann man so einfach nicht beantworten, da jeder Anbieter ein eigenes Verständnis von Coaching hat. Bei uns werden manche Klienten einmalig zwischen 90 und 120 Minuten beraten. Die haben sich schon entschieden, welchen Weg sie gehen möchten und wollen nur noch einmal eine externe Meinung hören. Dies ist weniger Coaching als Karriereberatung. Andere Maßnahmen gehen über Monate, wenn beispielsweise etwas an den persönlichen Verhaltensweisen geändert werden soll. Zum Beispiel in punkto Auftreten oder Interaktionsfähigkeit. Im Regelfall sind das dann rund sechs Monate - mit einer bis zwei Reflexionssitzungen pro Monat, in der die erzielten

Erfolge oder die Verbesserungsbereiche im Job besprochen und Maßnahmen abgeleitet werden.

Frage: Wie teuer ist eine Sitzung?

Knobbe: Auch das ist höchst unterschiedlich, weil sehr viele verschieden qualifizierte Leute Coaching anbieten. Allgemein ist ab 50 Euro pro Stunde professioneller Rat möglich. Arriviertes Coaching gibt es zu Kursen zwischen 125 und 250 Euro pro Stunde. Nach oben gibt es keine Grenze. Ein seriöser Coach rechnet übrigens Gespräche zur Vor- und teilweise auch Nachbereitung eines Coachings nicht ab.

Frage: Wie läuft dann das Coaching ab?

Knobbe: Da hat jeder Coach seine eigene Methodik. Beispielhaft können das fünf Phasen mit den folgenden Themen sein: 1. Analyse der aktuellen Situation. 2. Auswählen von Lösungswegen. 3. Definition von Handlungsmustern, die in kurzer Zeit anwendbar sind. 4. Anwendung in Trockenübungen und 5. Nachhaltige Integration im Alltag. Dazu werden Maßnahmenpläne erstellt, deren Erfolg im Anschluss besprochen wird.

Frage: Wie bereiten Coaches denn Führungskräfte vor, die sich für eine höhere Hierarchiestufe bewerben?

Knobbe: Es gibt zum einen sehr handfeste Möglichkeiten. Beispielsweise buchen Manager ein Assessment Center-Training, dafür gibt es öffentlich ausgeschriebene Seminare. Zunehmend werden mit Mitarbeitern jedoch so genannte Management Appraisals durchgeführt. Das heißt: Ein Manager wird von mehreren Beratern über ca. zwei Stunden befragt. Dabei wird bei den Führungskräften nicht nur das eigene Anforderungsprofil geprüft, sondern die Stärken und Schwächen vor allem an zukünftigen Anforderungsprofilen gemessen. Die Interviewer klopfen dabei viel von der Persönlichkeit des Bewerbers ab, beleuchten kritisch bereits Erreichtes und messen dies an harten Zahlen. Auch das kann man mit einem Coach als Trockenübung trainieren. Darüber hinaus gibt es das ganze, große Kaleidoskop an individuellen Maßnahmen zur persönlichen Kompetenzerweiterung, das von harten fachlichen Themen bis hin zu den vermeintlich weichen wie Kommunikation oder Führung reicht.

Frage: Wie findet man denn einen Coach, der einen auf solche Tests vorbereitet?

Knobbe: Zum einen gibt es Datenbanken, vieles lässt sich aber über eine Suchmaschinen-Recherche herausfinden. Wenn dem Interessenten der Internet-Auftritt des Coaches zusagt, sollte er nach Referenzadressen fragen. Gute Coaches geben gern auch mehrere Telefonnummern von Teilnehmern weiter, bei denen sich die Interessenten erkundigen können. Wichtige Fragen bei einem ersten Kontakt sind: Kennt sich der Coach in meiner Branche aus? Finde ich einen guten Draht zu ihm? Wie systematisch geht er bei dem Telefongespräch vor? Wenn das alles gut zusammenpasst, sollte der Interessent einen Termin für ein Vorgespräch vereinbaren.

Frage: Was sind die Ratschläge, die Sie Ihren Klienten am häufigsten mit auf den Weg geben?

Knobbe: Wenn der Maßnahmenplan steht - dann: Mut zeigen, Eigeninitiative entwickeln, mit viel Energie arbeiten und - machen, machen, machen!