

# Weiterbildung

## Coach der Meisterklasse. Renommierte Business Schools bieten fundierte Coaching-Ausbildungen an. Diese Weiterbildung ist teuer, aber auch ein Wett- bewerbsvorteil.

**D**urch das Studium habe ich nicht nur eine fundierte Basis für meine Arbeit als Coach bekommen, sondern auch ein anerkanntes Qualitätssiegel“, sagt Christina Wanke. Über zehn Jahre hat die Schweizerin als selbstständige Beraterin und Coach gearbeitet und mehrere Weiterbildungen besucht. Dann entschied sie sich 2007 für den damals neuen Studiengang „Masters in Executive Coaching“ an der britischen Ashridge Business School. „Der akademische Titel ist gerade im intransparenten Coaching-Markt ein wesentlicher Vorteil“, erklärt Wanke, die ihr Beratungsunternehmen Innoaction im Schweizerischen Baar betreibt.

Coaching-Kurse gibt es auch in Deutschland wie Sand am Meer, darunter auch zahl-

reiche fragwürdige Angebote und Schmal-spurausbildungen. „In fünf Tagen zum zertifizierten Business Coach werden“, warb etwa die Industrie- und Handelskammer (IHK) Würzburg vor kurzem. Mit einer

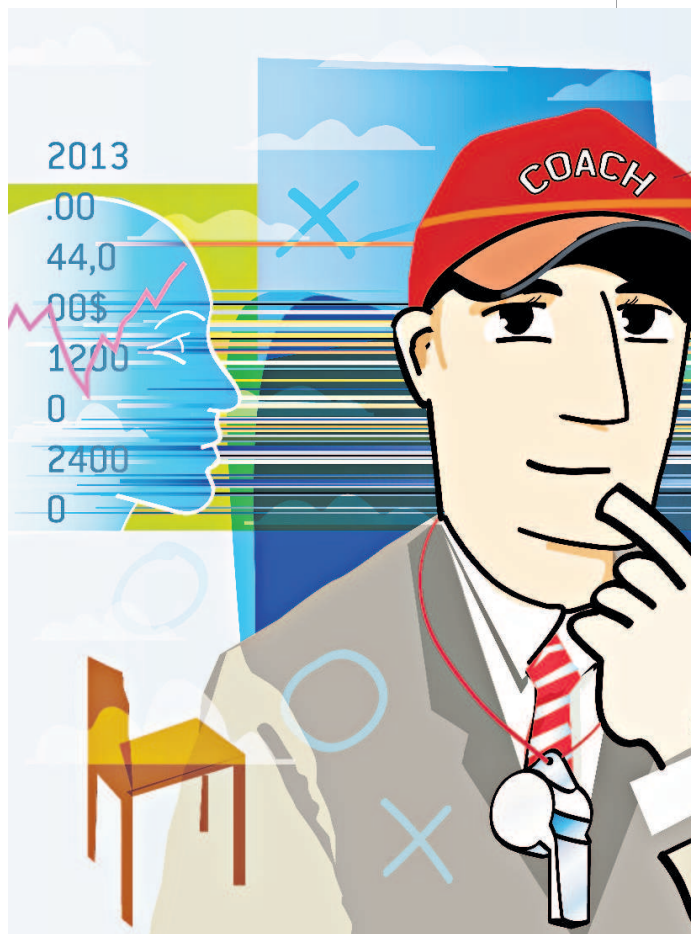
### Fundierte Ausbildung verlangt auch eine hohe Selbstreflexion.

fundierten Ausbildung hat so ein Schnellkurs aber wenig zu tun. Dazu gehören neben der Kenntnis und Beherrschung der verschiedenen Beratungsmethoden auch psychologisches Wissen und vor allem ein hohes Maß an Selbstreflexion. Denn ein Coach hat eine hohe Verantwortung. Schließlich erwarten seine Klienten von ihm eine kompetente Unterstützung bei ihren Problemen oder bei ihrer Karriereentwicklung.

Nur wenigen Interessenten ist bislang bekannt, dass einige der renommierten, europäischen Business Schools Coaching-Studiengänge anbieten. Dabei liegt das eigentlich auf der Hand. Schließlich haben sie enge Kontakte zur Wirtschaft und wissen, wo der Schuh dort drückt. Zudem haben ausländische Managerschulen im Gegensatz zu deutschen Business Schools und Hochschulen keine Berührungspunkte gegenüber Wirtschaftspsychologen.

Beispiel dafür ist die Topschule Insead in der Nähe von Paris. Dort wird das Programm „Consulting and Coaching for Change“ sogar von drei Psychoanalytikern geleitet. Wissenschaftlicher Direktor ist der international renommierte Leadership-Professor und Psychoanalytiker Manfred Kets de Vries. Er brauche einfach Kollegen, die sowohl die Sprache der Wirtschaft verstehen, als auch klinische Erfahrung im psychologischen Bereich haben, erklärt Kets de Vries die Zusammensetzung des Leitungsteams.

In den sieben Modulen des Programms geht es unter anderem um psychodynamische Konzepte, emotionale Intelligenz, Familiensysteme und psychosoziale Dynamiken in Gruppen. „Wir sprechen darüber, warum Menschen so ticken, wie sie ticken, und die Teilnehmer reflektieren ihre eigenen Reaktionen“, erklärt der Insead-Professor. Das insgesamt 14-monatige Programm sei ein „sehr intensiver Lernprozess“. So finden neben den Präsenzmodulen auch regelmäßige Telefonkonferenzen statt, die Teilnehmer arbeiten an Coaching-Fällen und wenden das Erlernete in ihrem Job an.



### Prestige-Programme

**Ashridge Business School (GB)**  
**Programm:** Ashridge Masters in Executive Coaching  
**Dauer:** fünf Module mit insgesamt 22 Tagen, verteilt über zwei Jahre  
**Veranstaltungsort:** Ashridge  
**Kosten:** rund 18 000 Euro  
**Abschluss:** Master-Titel  
**Info:** [www.ashridge.com/amec](http://www.ashridge.com/amec)

**HEC School of Management (F)/  
Saïd Business School (GB)**  
**Programm:** Consulting and Coaching for Change  
**Dauer:** sechs viertägige Module, verteilt auf elf Monate  
**Veranstaltungsort:** Oxford und Jouy-en-Josas bei Paris  
**Kosten:** rund 45 000 Euro  
**Abschluss:** Zertifikat. Bei zusätzlicher Abschlussarbeit: Master-Titel der HEC  
**Info:** [www.sbs.ox.ac.uk/execed/strategy/hec-oxford/content.htm](http://www.sbs.ox.ac.uk/execed/strategy/hec-oxford/content.htm)

**Insead (F)**  
**Programm:** Consulting and Coaching for Change  
**Dauer:** sieben Module von insgesamt 23 Tagen, verteilt über 14 Monate  
**Veranstaltungsort:** Fontainebleau  
**Kosten:** 36 000 Euro  
**Abschluss:** Diploma  
**Info:** [http://executive.education.insead.edu/change\\_coaching/index.cfm](http://executive.education.insead.edu/change_coaching/index.cfm)

## Manfred Kets de Vries über „Lernen am eigenen Fall“.

### Professor Kets de Vries, für wen ist die Insead-Weiterbildung „Consulting and Coaching for Change“ gedacht?

Je ein Drittel unserer Teilnehmer sind Berater und Coaches sowie Personalmanager und Führungskräfte verschiedener Hierarchieebenen. Manche stehen selbst an einem Wendepunkt ihres Lebens.

### Kann man Coaching denn lehren?

Nein, nicht direkt. Man muss das über Umwege tun. Dazu gehören für mich drei Ansätze: Action Learning anhand von echten Projekten, Selbsterkenntnis und Rollenvorbildern. Unsere Teilnehmer müssen sich zum Beispiel untereinander coachen: Einer schildert ein Problem wie „immer wenn ich mit meinem Chef über X spreche, fängt er an zu brüllen“. Die anderen stellen dann Fragen und machen Vorschläge, wie man das Problem lösen kann. Ganz pragmatisch.

### Also Lernen am eigenen Fall?

Ja, auch. Wir haben zum Beispiel einen Psychiater als Dozenten, der versteht es, so zu agieren, dass die Teilnehmer sauer auf ihn werden. Dann fragt er nach, warum sie so reagieren und zwingt sie zu reflektieren. Am spannendsten ist jedoch

die Gruppensimulation. Da geht es um eine Insel mit sozialen Unruhen. Die Teilnehmer werden in Teams aufgeteilt und müssen dann in ihrer Rolle als Regierung, Investor, Bank und Umweltschützer gemeinsam eine Lösung finden. Und jedes Mal passiert dasselbe: Diese sehr reflektierten Praktiker werden paranoid und verfallen in regressives Verhalten. Sie zeigen also unter Stress unreife Verhaltensweisen, von denen sie geglaubt haben, dass sie diese längst überwunden haben. Aber genau dasselbe passiert ja in Unternehmen auch.

### Bestandteil ist auch das Gruppen-Coaching. Wie funktioniert das?

Basis ist ein 360-Grad-Feedback, das die Teilnehmer von ihrem Chef, Kollegen und Mitarbeitern einholen. Die Gruppe hilft ihnen dann, ihre Ergebnisse zu verstehen, zu akzeptieren und konstruktive Handlungen abzuleiten. Dauerhafte Verhaltensänderungen lassen sich mit Gruppenhilfe effektiver erreichen. Allerdings stellt der Ansatz sehr hohe Anforderungen an den Coach. Das können nicht viele. Insead ist inzwischen aber der größte Anbieter von Gruppen-Coaching.

**Interview: Bärbel Schwertfeger**



Illustration: Rupert Tiede

Die 36 Plätze pro Jahr sind heiß begehrt. „Wir haben stets mehr Bewerber als Plätze“, erklärt Kets de Vries. Dabei kann man sich zu dem Programm nicht einfach anmelden, sondern muss etliche Hürden überwinden. Dazu gehören das Verfassen mehrerer Essays sowie ein persönliches Interview in Paris, Frankfurt oder Amsterdam. Am Ende erhalten die erfolgreichen Teilnehmer ein Insead-Diploma.

**International besetzte Kurse spiegeln die Globalisierung.**

Einen Kurs mit demselben Namen, „Consulting and Coaching for Change“, bietet auch die HEC Business School zusammen mit der Said Business School an. Die sechs Module finden je zur Hälfte in Paris und Oxford statt. Inhalte sind unter anderem „Psychodynamik und Veränderung“ und „Veränderung als soziale Herausforderung“. Die derzeit 23 Teilnehmer kommen aus 18 Ländern, darunter Ungarn, Brasilien, Südafrika und Ägypten. Wer eine Abschlussarbeit an der HEC schreibt, bekommt neben dem Teilnahmezertifikat auch einen Master of Science (MSc) in Consulting and Coaching der HEC verliehen.

Auch in Ashridge gibt es neben dem Zertifikatsprogramm „Coaching for Organisation Consultants“ auch noch ein Master-Studium. „Der Bereich Coaching ist erheblich professioneller geworden“, erklärt Erik de Haan, Direktor des Ashridge Centre for Coaching. Mit einem Master-Studiengang könne man eine noch

fundiertere und qualitativ höherwertige Ausbildung anbieten. „Wir nützen moderne Forschungsansätze aus dem Coaching und aus der Psychotherapie und forschen auch“, erklärt der Psychologe. Im Fokus steht dabei der von de Haan geprägte Ansatz des relationalen Coachings, bei dem Beziehungen zwischen Coach, Klienten, Unternehmen und Umfeld im Mittelpunkt stehen. „Es geht darum, seine Coachingtätigkeit detailliert zu reflektieren und die verschiedenen Komponenten sorgfältig auseinander zu halten“, erklärt Christina Wanke. So müsse sich ein Coach stets klar sein, wie er den Arbeitsprozess auch durch seine eigene Person mitgestaltet. Diese Tiefgründigkeit und intensive Arbeit an der eigenen Person habe sie in anderen Coaching-Kursen bisher nicht erlebt.

Bestandteil des Studiums ist die „Ashridge Coaching Accreditation“. Bei diesem Qualitätstest müssen die Teilnehmer eigene Fallstudien und Aufnahmen von Coaching-Sitzungen vorlegen und ein 20-minütiges Live-Coaching vor der Kamera absolvieren. „Das ist eine hohe Hürde“, sagt de Haan. So schaffe mehr als ein Viertel der Teilnehmer die Prüfung trotz guter Vorbereitung beim ersten Mal nicht. „Die Akkreditierung ist daher ein sehr gutes Benchmark für die Qualität und Professionalität eines Coaches“, erklärt der Ashridge-Direktor. Christina Wanke hat diese Hürde genommen und darf sich heute „Ashridge Accredited Coach“ nennen – dieser Titel auf der Visitenkarte ist ein nicht zu unterschätzender Wettbewerbsvorteil. **Bärbel Schwertfeger**

**Kopfarbeit**

**Wer bin ich?**



1. In der Schule habe ich mal wegen eines Computerabsturzes einen Tadel bekommen und daraufhin ein Jahr lang die Computergruppe boykottiert.
2. Mit 19 Jahren habe ich dann meine Firma gegründet.
3. Mit 31 Jahren habe ich sie an die Börse gebracht.
4. Mit 32 Jahren war ich Milliardär.
5. Ich habe einen Ehrendoktor des Stockholmer Karolinska-Instituts, das jährlich den Medizin-Nobelpreis verleiht.
6. In meiner Bibliothek lagert der „Codex Leicester“, eine Handschrift von Leonardo da Vinci.
7. Zweimal im Jahr ziehe ich mich auf eine einsame Hütte am Meer zurück und studiere eine Woche lang Thesenpapiere.
8. Zur Einführung eines meiner Produkte habe ich mal die komplette Ausgabe der Times gekauft und mit einem Werbespruch bedruckt kostenlos verteilen lassen.
9. Seit Juni letzten Jahres bin ich Privatier.
10. Ich esse gern Obst, mag aber keine Äpfel.

© Handelsblatt / Perspektiven

**ZELTLAGER**

Zu jedem Baum auf diesem Zeltplatz gehört genau ein Zelt, das auch waagrecht oder senkrecht neben dem Baum steht. Die Zahlen am Rand zeigen Ihnen, wie viele Zelte in dieser Reihe oder Spalte stehen müssen. Aber Achtung: Kein Zelt darf direkt neben einem anderen stehen, auch nicht diagonal. Tipp: Kreuzen Sie alle Felder aus, auf denen sicher kein Zelt stehen kann.

	1	4	1	2	2	1	2	2	1	4
2										
3	🌲									
1										🌲
2	🌲									
1										
4	🌲									🌲
0										
3										
1										
3	🌲									

**KNOSSOS**

Rekonstruieren Sie den Raumplan des Palastes von Knossos mit einer Vielzahl von rechtwinkligen Räumen unterschiedlicher Größe und Form. In jeden Raum gehört genau eine Zahl, welche für die Anzahl der Mauer-Teilstücke steht, aus denen der Raum besteht (also für den Umfang). Zeichnen Sie die Mauer-Teilstücke von Punkt zu Punkt so ein, dass der richtige Raumplan entsteht.

	4	8	8					8
				8			10	6
	10							6
4					4	4		8
	6	10			4			4
8								
6	6	8	10		8			8
					10			6
	8					6		8
	10	10	6		8			

© Philipp Hübner, puzzlephil@tele2.at

**Brush up your English**

in Kooperation mit **Business Spotlight**

**Idiom of the week**

It cost an arm and a leg.

- a) Es war schrecklich teuer.
- b) Die Kosten schüttelte ich locker aus dem Ärmel.
- c) Das war mal ein echtes Schnäppchen.

**Abbreviation of the week**

Wie lautet die englische Abkürzung für „Zentrale“?

- a) CQ
- b) ZQ
- c) HQ

Mehr Englischtraining gibt es im Sprachmagazin Business Spotlight: [www.business-spotlight.de/perspektiven](http://www.business-spotlight.de/perspektiven)

Brush up your English: Lösungen: (1a) und 2c) HQ = headquarter  
Lösungen: Wer bin ich? Bill Gates;