

Spieglein, Spieglein an der Wand...

Imagepflege ist anzuraten

Image hat weniger mit Fakten als mit subjektiven Einschätzungen zu tun. Aufbau und Pflege des Images ist für Beratungsdienstleistungen relevant, hilft es doch vor allem beim Auswahlprozess.

Thomas Webers

Image beschreibt, wie etwas vom Publikum (Konsumentinnen, Kunden, Wählerinnen usw.) wahrgenommen, vorgestellt, erinnert oder bewertet wird (Trommsdorff/Becker 2007). Es sind aber nicht Fakten und Objektivität, die die Entstehung eines Images leiten. Vielmehr beruht das Vorstellungsbild, das im Kopf des Publikums entsteht, auf subjektivem Wissen und emotionaler Bewertung. Es handelt sich dabei um ein ganzheitliches, stabiles und auf in der Regel wenige Aspekte reduziertes Bild. Doch je nach Erfahrung und Betroffenheit kann es auch komplexer und differenzierter sein. Images werden auch in bestimmten sozialen Gruppen für deren Kommunikation kultiviert. Sie dienen dann der Steigerung des Zusammengehörigkeitsgefühls und damit auch der Abgrenzung gegenüber anderen Gruppen. Weil die Bilder in der Abgrenzung zumeist immer reduzierter und stereotyper werden, können sie zu ausgeprägten Vorurteilen gerinnen.

Ein Image bringt Nutzen und birgt Gefahren: Es reduziert den kognitiven Aufwand, es ermöglicht eine schnelle Informationsverarbeitung und damit ein schnelles Handeln. Nachteilig kann sich dies auswirken, wenn wir bemerken, dass wir leichtfertig «fünfe gerade sein lassen», Einzelfälle unter den grossen Mittelwert einordnen, Minderheiten von Mehrheiten überstimmen lassen. Populisten als «schreckliche Vereinfacher» (Jacob Burckhardt: *terribles simplificateurs*) richten gelegentlich schweren Schaden an.

Images können sich auf verschiedene Gegenstandsbereiche beziehen. Zunächst wären da Personen zu nennen: Der Lehrer X hat bei seiner Schulklasse, aber auch bei Eltern sowie Kolleginnen und Kollegen ein Image. Er gilt beispielsweise als streng, aber fair. Auch soziale Gruppen haben ein Image. Beamtinnen und Beamte gelten selten als innovativ. Städte haben ein Image. So sagt man von Köln, es sei die nördlichste Stadt des Mittelmeerraums. Auch Unternehmen haben ein Image, man denke nur an Apple (schickes Design und hochpreisig). Produkte oder



Produktkategorien umgibt ebenfalls eine spezifische Aura, beispielsweise die «eingebaute Vorfahrt», die man gewissen Automarken andichtet. Selbst abstrakte Konzepte können sich einer wertenden Perspektive nicht erwehren. Der Atomkraft oder der Gentechnologie haftet bei vielen ein eindeutig negatives Image an.

Image ist nicht identisch mit dem Selbstbild, das wir alle haben. Im öffentlichen Diskurs zählt vor allem das Fremdbild und dieses muss daher strategisch entwickelt, positioniert und gepflegt werden – will man denn erfolgreich werden und bleiben.

Eine Marke werden

Weil Konsumentinnen und Konsumenten latent misstrauisch sind, müssen Produkte Vertrauen gewinnen. Schaffen sie das, können sie Marken werden. Dann sind sie bekannt und kommen uns leicht in den Sinn. Das hat Vorteile: Sie liegen sozusagen auf dem gedanklichen Präsentierteller (in der Wissenschaft nennt man das «relevant set»). Die Markenbekanntheit ist deshalb eine sehr wichtige Heuristik (Daumenregel) bei der Produktwahl. Die Information «Marke» kann sogar das eigene Urteil über Qualität durch Ausprobieren überstrahlen. Experimentelle Versuche konnten schon vor Jahrzehnten zeigen, dass

Biertrinkende «ihre» Biermarke kaum wiedererkennen, wenn sie unmarkiert ist und nicht der gewohnten Flasche entnommen wird. Das Image eines Produkts geht nicht nur unmittelbar in das Produkt-Erlebnis ein – es ist dessen Bestandteil. So sind Verbraucherinnen und Verbraucher bereit, für Wein, der in einer mit Kork verschlossenen Flasche angeboten wird, deutlich mehr zu bezahlen als für denselben Wein, der in einer Flasche mit Schraubverschluss angeliefert wird.

*Gewissen Automarken
dichtet man eine «eingebaute
Vorfahrt» an.*

Marken werden deshalb systematisch aufgebaut, um neben der Bekanntheit des Produkts auch ein Gefühl der Vertrautheit (Familiarität) zu etablieren. Wer ein starkes Markenimage kreieren kann, hat im Wettbewerb einen riesigen Vorsprung. Wenn wir vor Kaufentscheidungen stehen, sehen wir uns mit der Herausforderung konfrontiert, in der Auswahl aus der Menge an Alternativen «vernünftig» zu sein (Bettman et al. 1998).

Wir wollen:

- **Richtige Entscheidungen treffen.** Werbung versucht, darauf mit der Marke eine Antwort zu geben: Du bist derjenige, der in der fokussierten Situation die «richtige» Marke benutzt. Du bist ok! Marken stützen unseren Wertausdruck, also unsere Selbstachtung, unsere (sozialen) Werte, den Lebensstil.
- **Die kognitiven Anstrengungen des Entscheiders minimieren.** Konsumenten sind dankbar, wenn sie einfache Faustregeln anwenden können: Ich kenne dich, Marke! Warum also länger suchen? Marken helfen bei der Orientierung.
- **Negative Emotionen vermeiden.** Marken wecken vor allem positive Gefühle. Sie stellen einen Hort der Verlässlichkeit dar, ermöglichen einfaches Entscheiden ohne Furcht, es später bereuen zu müssen. Marken dienen dem Selbstschutz (äussere Bedrohungen, innere Gefühle).
- **Entscheidungen treffen, die wir auch nachher rechtfertigen können.** Die Marke mit ihrem Qualitätsversprechen ist über alle Zweifel erhaben: Damit kann man nichts falsch machen. Marken liefern Wissen, geben Ordnung, Struktur und Bedeutung.

Das Image der Beratungsbranche

Nun verkaufen Beratende keine Produkte, sondern Dienstleistungen. Produkte kann man anfassen, sie sind lager- und transportfähig, Dienstleistungen nicht. Sie zeichnen sich durch *Intangibilität bzw. Immateri- alität* aus (Nerdinger 2017). Damit ergeben sich zugleich Schwierigkeiten bei der Bewertung der Qualität von Dienstleistungen. Denn hier gilt das *Uno-actu-Prinzip*: Dienstleister und Kunde interagieren bei der Erstellung der Dienstleistung; *Produktion und Konsumption fallen zeitlich zusammen. Die Kundin ist bei der Nachfrage nach einer Dienstleistung keine Verbraucherin, sondern Koproduzentin*: Sie bringt eigene Kompetenz und Engagement in den Prozess mit ein. Wenn sie dies unterlässt, kann Coaching nicht stattfinden. Dann kann die Kundin aber auch nichts reklamieren.

Kundinnen und Kunden haben es schwer, Dienstleistungen im Vorhinein zu bewerten. Im Marketing spricht man deshalb von einem Erfahrungs- oder Vertrauensgut (Gross/Stephan 2011), der Volksmund kolportiert: Die Katze im Sack kaufen ... Doch: «Vertrauen ist die Grundvoraussetzung für eine gelingende Coaching-Beziehung; Transparenz verbessert sie, insbesondere bei Unsicherheit und Widerstand» (Mannhardt/Haan 2017, S. 7f.). Die naheliegende Strategie für Coaches, diese Kluft zu überbrücken, eröffnet sich darin, sich der Kundschaft gut zu «verkaufen». Dem Adressaten seiner Dienstleistung kann der Coach – je nach

Kontext – einige Kompetenzvermutungen (Webers 2013) nahelegen, von denen er annimmt, dass der Kunde diese für erfolgsrelevant hält und entsprechend goutiert:

- **Repräsentative Adresse** – wie gediegene Büroeinrichtung, moderne Kunst, exquisite Bewirtung
- **Business-Insignien** – wie graue Schläfen (Alter), Anzug oder Kostüm, Krawatte, nobles Auto, teure Uhr
- **Coaching-Insignien** – wie Ausbildung, Zertifikate, Veröffentlichungen, Referenzen, Verbandsmitgliedschaft
- **Auftreten** – als bspw. dominant, unabhängig, aber auch anschlussfähige Sprachcodes benutzend, «Stallgeruch» vermittelnd.

Doch all dies sind nur Qualitätssurrogate. Erst hinterher ist man schlauer. Nun hört man oft die Meinung, Coaches sollten keine Werbung für ihre Dienstleistung machen (Schmid 2010, Bachmann 2011). Coaching sei Empfehlungsgeschäft, daher sei es besser, sich (defensiv) finden zu lassen und nicht

*Biertrinkende erkennen «ihre»
Biermarke kaum wieder, wenn
sie nicht der gewohnten Flasche
entnommen wird.*

zu werblich aufzutreten. Diese Annahme dekonstruieren Studienergebnisse als wohlfeiles Understatement. Drescher und Kollegen (2014) untersuchten das *Impression Management*, also die Selbstdarstellungsstrategien von Coaches aus der Sicht der betrieblichen Einkäufer in einer länderübergreifenden Studie. Die Coaches verhielten sich in den Augen der betrieblichen Einkäufer überwiegend offensiv, mit den eigenen Stärken werbend.

Das Image der Coaching-Branche ist bislang noch weniger erforscht worden. Monschau (2014) untersuchte das Image von Coaching, indem sie das kollektive Selbstbild der Coaches mit dem Image der Nicht-Coaches verglich und zusätzlich mit dem vermuteten Image der Coaches kontrastierte. Die Befragungsergebnisse der Nicht-Coaches ergaben ein durchschnittlich positives Image, welches jedoch um einiges schlechter ausfällt als das Selbstbild der Coaches. Coaches schätzen ihr öffentliches Image schwächer ein als es sich tatsächlich darstellt. Coaching, so vermutet die Autorin, hat in der Öffentlichkeit noch mit vielen Vorurteilen und Wissensdefiziten zu kämpfen. Bemerkenswert ist, dass in ihrer Untersuchung (N=369) die Statements, die den Coach als Person betreffen, in allen drei Perspektiven geringere Zustim-

mung fanden als die Aussagen über Coaching generell. Dies könnte implizieren, dass sich die einzelne Coachingperson immer erst noch beim Klienten oder der Klientin beweisen muss und nicht von den Vorschusslorbeeren der Branche zehren kann. Imagepflege ist folglich anzuraten.

Lorenz (2015) untersuchte den Auswahlprozess von Coaches aus einer Datenbank. Er präsentierte zunächst anonymisierte Coach-Profile, in weiteren Schritten wurden unsortiert Fotos und Namen vorgelegt. Als ein Ergebnis lässt sich festhalten, dass Coach-Profile prägnant, vollständig und in der Tonalität angemessen sein müssen. Neben solchen qualitativen Ansätzen hat sich in der Forschung der Einsatz von uni- oder bipolaren Dimensionen bewährt, die zumeist zu Profilen zusammengefasst werden.

Image nützt beim Auswahlprozess

Der Nutzen von Image erweist sich vor allem in Auswahl-situationen, zeigt die Marburger Coachingmarkt-Studie: Rund 75 Prozent der befragten Unternehmensvertreter halten Empfehlungen aus dem eigenen Netzwerk für sehr wichtig, weitere 23 Prozent immerhin für wichtig (DBVC 2013). Gleichwohl wird der Zunft immer wieder schlechtes Marketing attestiert (Weyand 2008). Hier dürfte noch viel Potenzial zu heben sein. Von naivem bis tollpatschigem Verhalten von Coaching-Anbietenden berichten und warnen beispielsweise Kaul (2008) sowie Scholer und Lendner (2012).

Aber auch in kritischen Situationen dürfte ein gutes Image einen protektiven Wert haben, stützt es doch die Vertrauensbasis zwischen Coach und Kundschaft. Schlimm wird es daher, wenn ein Imageschaden eintritt. Werle (2007) und Lindner (2011) berichten von höchst fragwürdigem Coach-Verhalten bis hin zur Scharlatanerie. Manche Coaching-Verbände haben unter anderem für solche Zwecke ein Beschwerdemanagement implementiert (Webers 2012) und stützen damit das Image ihrer Branche.



Thomas Webers, Dipl.-Psychologe, Dipl.-Theologe, Fachpsychologe ABO (DGPs/BDP), Chefredakteur «Coaching-Magazin» (2008–12). Lehrbeauftragter u.a. der Hochschule Fresenius in Köln. Selbstständig als Business-Coach und Unternehmensberater in Bonn. Autor des Buchs «Systemisches Coaching. Psychologische Grundlagen».
coaching@thomas-webers.de

LITERATUR

- Bachmann, T. (2011): Warum Coaches besser nicht werben sollten. *wirtschaft+weiterbildung*, 23 (3), 42–45.
- Bettman, J. R., Luce, M. F./Payne, J. W. (1998): Constructive consumer choice processes. *Journal of consumer research*, 25 (3), 187–217.
- DBVC (Hrsg.). (2013): Ergebnisse der 3. Marburger Coaching-Studie 2013 (Zusammenfassung). Osnabrück: DBVC.
- Drescher, S., Plate, J./Webers, T. (2014): Impression Management von Coaches aus der Wahrnehmung von betrieblichen Einkäufern. Vortrag auf der 18. Fachtagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie (7./8. Februar 2014). Köln.
- Gross, P.-P./Stephan, M. (2011): Eine ökonomische Analyse des Coaching-Marktes. Die zweite Marburger Coaching-Studie 2011. *Coaching-Magazin*, 4 (3), 46–50.
- Kaul, C. (2008): Aufbau eines Coaching-Pools – worauf Sie unbedingt achten sollten. *Coaching-Magazin*, 1 (3), 23–26.
- Lindner, E. (2011): Coachingwahn: Wie wir uns hemmungslos optimieren lassen. Düsseldorf: Econ.
- Lorenz, S./Webers, T. (2015): Das Coach-Profil in der Online-Datenbank. Was überzeugt betriebliche Einkäufer bei der Coach-Suche? *Coaching-Magazin*, 8 (3), 48–53.
- Mannhardt, S. M./Haan, E. de (2017): Coaching-Beziehung. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*.
- Monschau, S. M./Webers, T. (2014): Das Image der Coaching-Branche – Selbst- und Fremdbild. *Coaching-Magazin*, 7 (4), 47–51.
- Nerdinger, F. (2017): Qualität der Dienstleistung «Coaching». In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*.
- Schmid, B. (2010): Kontra: Marketing für Coaching: dezent oder offensiv? Marketing ist eine Kulturfrage. *Coaching-Magazin*, 3 (3), 43.
- Scholer, S./Lendner, A. (2012): Stadt München: Mühselige Suche nach guten Coaches. *wirtschaft+weiterbildung*, 24 (3), 46–49.
- Trommsdorff, V./Becker, J. (2007): Produkt und Image. In D. Frey, L. von Rosenstiel & C. Graf Hoyos (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 295–304). Weinheim: Beltz.
- Webers, T. (2012): Warum ein Beschwerdemanagement im Coaching wichtig ist. *Coaching-Magazin*, 5 (4), 34–37.
- Webers, T. (2013): Coaching-Kompetenzen: Behauptungen und Kritik. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 20 (4), 479–487.
- Werle, K. (2007): Coaching – Die Stunde der Scharlatane. *manager-magazin*, 3, 152–158.
- Weyand, G. (2008): Professionalisierung im Marketing: Fünf Empfehlungen für Coaches. *Coaching-Magazin*, 1 (2), 23–26.