

Matthias T. Meifert (Hrsg.)

Achim Mollbach, Stefan Leinweber, Michaela Reimann, Christoph Mât

Management Coaching

Wie Unternehmen Führungskräfte zum Erfolg führen können

● **TIPP: Zeigen Sie sich und bieten Sie etwas an**

Seien Sie präsent, aber nicht aufdringlich in Ihrer Neugierde auf andere. Und bieten Sie etwas von sich selbst an: Ihr Wissen, Ihre Kontakte, Ihre Ideen, Beiträge und Informationen können für Ihre Gesprächspartner wertvoll sein. Führen Sie Menschen zusammen, die gut zueinander passen könnten und unterstützen Sie die Organisation von Veranstaltungen durch Ihr Engagement. Sie werden darüber viele Gesprächspartner und Themen finden, sodass Sie nicht nur zuhören und daraus lernen, sondern auch selbst aktiv Impulse in Konversationen setzen können.

Alternative Zugangswege zu neuen Kunden

Aufnahme in einen Coachingpool

Eine Möglichkeit für die Generierung interessanter Aufträge ist die Aufnahme in den Coachingpool eines Unternehmens. Es gibt verschiedene Wege, hier Zugang zu erlangen. Manche Ausbilder empfehlen von ihnen ausgebildete Teilnehmer direkt an Personalverantwortliche. Manchmal verwenden sich auch Führungskräfte in ihrem Unternehmen für einen Coach, mit dem sie gute Erfahrungen gemacht haben. Außerdem kann man als Coach auch über ein bis zwei zufällige Mandate im Haus in den Pool empfohlen werden. Es gibt also sehr unterschiedliche Verfahren und Aufnahmekriterien, die über die Aufnahme entscheiden – und damit letztlich über die Vergabe von Aufträgen.

Wir wollten es genau wissen, und suchten das Expertengespräch mit *Claudia Friedrich*, die das Unternehmen *E.ON Energie AG München* in einer Umbruchsituation als Inhouse-Coach begleitet hat, bis 2008 die Führungskräfteentwicklung und das Coaching verantwortete und anschließend bis 2010 als Bereichsleiterin HR-Management und Development der *E.ON Italia* tätig war. Sie kennt die Anforderungen an Coachs im internen Pool genau und war bereit, ihre Erfahrungen mit uns zu teilen.

An welchen Standorten und in welchen Verantwortungsbereichen ist Coaching bei der E.ON Energie AG in der Organisation verankert?

Im E.ON-Konzern existieren zahlreiche eigenständige Geschäftseinheiten. Über alle Einheiten hinweg gibt es für jedes Hierarchielevel einen oder sogar mehrere Coachingpools, aus denen der Bedarf an Coaching gedeckt wird. Hintergrund der unterschiedlichen Pools sind die differenzierten Anforderungen an Ausbildung, Lebens- und Berufserfahrung des Coachs, die je nach Zielgruppe voneinander abweichen können. Für uns ist es selbstverständlich, dass der Vorgesetzte und die ihm unterstellte Führungskraft nicht von ein und demselben Coach unterstützt werden, sondern dass wir dazu auf unterschiedliche Pools zurückgreifen. Daneben berücksichtigen wir auch die regionale Nähe zwischen dem Standort der Geschäftseinheit und dem Standort unserer Coachs. In der Hierarchie unterscheiden wir im Konzern zwischen Top-Executives, Executives und Managern. Coaching als kostenintensive Entwicklungsmaßnahme bieten wir nur für Top-Executives und Executives sowie in begründeten Ausnahmefällen für Potenzialträger dieser Managementebenen an. Wir sprechen hier also von einem exklusiven Teilnehmerkreis und exklusiven Themen.

Wir stützen uns auf eine Art *Code of Conduct*, also ein einheitliches Verständnis. Coaching bedeutet für uns *Hilfe zur Selbsthilfe*, als eine individuelle Unterstützung jenseits standardisierter Trainingsangebote. Der Coach erteilt daher keine Ratschläge, sondern ist verantwortlich für den gemeinsamen Coachingprozess, der auf Freiwilligkeit basiert. Dabei gilt absolute Vertraulichkeit, die von keiner Hierarchieebene verletzt werden darf. Fokus des Coachings ist stets die berufliche Handlungsfähigkeit. Für den Coachingprozess gibt es bei uns einen festen Rahmen, zu dem z. B. auch eine Zielvereinbarung gehört. Dabei erwarten wir von unseren Coachs eine wertfreie Grundhaltung, die verstehend ist im Sinne von „Alles, was ist, darf sein“.

Wer stößt den Prozess des Coachings an? Welche Varianten gibt es dabei?

Die Auslöser für ein Coaching können meiner Erfahrung nach sehr verschiedene sein. Häufig ist es das Feedback des Vorgesetzten oder die Selbsteinschätzung des Executives, dass er Unterstützung benötigt.

Manchmal besteht auch Bedarf, die Resultate aus Mitarbeiterbefragungen oder Vorgesetztenfeedbacks mit externer Unterstützung zu reflektieren und zu bearbeiten. Zudem kommt es vor, dass aus konzernweiten Verfahren wie Audits oder Assessment-Centern ein Coaching als Entwicklungsmaßnahme empfohlen wird. In allen Varianten wendet sich der Executive an den Personalmanager, der dann mit mir Kontakt aufnimmt.

Wer entscheidet über ein Coaching?

Im ersten Schritt berate ich den Executive in einem persönlichen Gespräch gemeinsam mit dem Personalmanager, um herauszufinden, ob ein Coaching tatsächlich die geeignete Maßnahme ist. Wenn wir gemeinsam zu dem Schluss kommen, dass für dieses spezifische Anliegen ein Coaching passender ist als etwa ein Training oder andere Maßnahmen, stimme ich dem Vorhaben zu. Bei dieser Entscheidung hilft mir – auf Grundlage der fundierten Kenntnis unserer Entwicklungsangebote – vor allem die Analyse der Dynamik, die sich hinter dem konkreten Anliegen verbirgt. Abschließend entscheidet dann der budgetverantwortliche Vorgesetzte über die Übernahme der Kosten.

Welches sind typische Themen für Ihre Coachs?

Typische Arbeitsfelder in unseren Coachings sind:

- Begleitung von Veränderungsprozessen
- Unterstützung bei der Veränderung des Führungsverhaltens
- Lösung von Leistungs- und Kreativitätsblockaden
- Begleitung in als problematisch erlebten Führungssituationen
- Konfliktsituationen im Team
- Übernahme einer neuen Führungsaufgabe
- Reflexion der Kluft zwischen Selbst- und Fremdbild

Für welche Zeiträume wird Coaching bewilligt? Gibt es hier feste Programme oder Settings?

Erfahrungsgemäß laufen unsere Prozesse über sechs bis zehn Sitzungen à zwei bis vier Stunden.

Wo finden die Sitzungen statt? Im Unternehmen oder außerhalb?

Bei uns finden die Sitzungen nicht am Arbeitsplatz statt, sondern in den meist nahegelegenen Räumen des Coachs oder in den Besprechungsräumen eines Business Centers. Für diese Vorgehensweise habe ich mich aus zwei Gründen entschieden: Zum einen ist der Raum frei von Störungen jeglicher Art, denen sich ein Executive am Arbeitsplatz nur schwer entziehen kann. Zum anderen ist außerhalb unserer Geschäftsräume die Diskretion gewahrt und die räumliche Distanz sowie der kurze Weg dorthin helfen der Führungskraft manchmal schon dabei, eine andere Perspektive einzunehmen.

Wie verläuft die Vermittlung des Coachs an den Executive? Wie ist der Ablauf des anschließenden Coachingprozesses?

Nachdem der Bedarf geklärt ist, die Entscheidung für ein Coaching als sinnvolle Maßnahme getroffen wurde und der Vorgesetzte der Maßnahme selber und auch der Kostenübernahme zugestimmt hat, empfehle ich einen Coach aus meinen Pools. Dabei ist es eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg des Prozesses, dass der Coach nicht nur *menschlich* zur Persönlichkeit des Executives passt, sondern dass auch eine gute Passung des Coachs zum Anliegen und zum Background des Executives vorliegt. Zunächst findet dann ein erstes Gespräch zwischen Coach und Executive statt, in dem sich beide Gesprächspartner kennenlernen. Jeder der beiden gibt uns dann ein Feedback, ob er mit dem anderen arbeiten will. Wenn sich ein Coach und ein Executive nicht füreinander entscheiden, war folglich meine Einschätzung der Passung nicht erfolgreich und der Executive erhält von mir auf der Basis seiner Rückmeldung einen neuen Vorschlag. Je besser ich also die Executives und die Coachs in meinen Pools kenne, desto eher kann ich die jeweils zueinander passenden Personen zusammenbringen.

Wenn das Erstgespräch zu einer positiven Rückmeldung führt, folgt darauf ein Auftragsklärungsgespräch zwischen Coach und Executive, in dem diese die Zielvereinbarung für das Coaching erarbeiten. In einem anschließenden Dreiergespräch mit dem Vorgesetzten wird dieser Vorschlag reflektiert, eventuell durch das Feedback des Vorgesetzten ergänzt und schließlich verabschiedet (Dreiecksvertrag). Der Coach

hat dann im gesamten Verlauf des Coachings die Verantwortung für den Prozess und die Einhaltung der Spielregeln.

Das Coaching selber findet im vertraulichen Rahmen statt. Bei Bedarf kann im Verlauf des Prozesses eine Sitzung für ein Zwischenfeedback und eine möglicherweise angeratene Richtungsanpassung gemeinsam mit dem Vorgesetzten genutzt werden. Am Ende des Coachingprozesses findet dann ein Auswertungsgespräch zwischen Coach und Executive unter Zugrundelegung der Zielvereinbarung statt. Die hier gewonnene Einschätzung wird dann im Abschlussgespräch gemeinsam mit dem Vorgesetzten reflektiert, gegebenenfalls ergänzt und schließlich „verabschiedet“. Für mich ist es besonders wichtig, am Ende des Prozesses genau zu schauen, wo der Executive nun steht und ob und in welcher Form er möglicherweise noch weitere Begleitung braucht.

Wie evaluieren Sie den Prozess?

Grundsätzlich nutzen wir ein strukturiertes Interview zur Evaluation des Prozesses. Den ersten Einsatz eines Coachs, der neu im Pool ist, begleite ich besonders intensiv und werte es zusammen mit dem Coach sorgfältig aus. Außerdem führe ich ein jährliches Review mit den Coachs durch, bei dem ich sie auch über Prozessänderungen, neue HR-Instrumente oder Strategieentscheidungen informiere.

Welche Qualitätskriterien gelten für Coachs, die Sie in Ihre Coachingpools aufnehmen?

Zwingende *fachliche Voraussetzungen* sind für mich:

- Kombination aus einer betriebswirtschaftlichen Ausbildung und psychologischen Kenntnissen oder vice versa
- Fundierte, anerkannte Weiterbildung als Coach oder Berater
- Idealerweise mehrjährige Berufserfahrung in einem Wirtschaftsunternehmen
- Nach Möglichkeit eigene Führungserfahrung
- Mehrjährige Erfahrung als Coach in einem Konzern oder Matrixunternehmen
- Nachweis kontinuierlicher Qualitätssicherung über Supervision oder ähnliche Verfahren

Als wichtige *Soft Facts* treten hinzu:

- Ein Coachingverständnis, das mit unserem kompatibel ist
- Sorgfalt hinsichtlich unseres Coachingprozesses
- Persönliche Reife/Lebenserfahrung
- Selbstreflexion
- Empathie
- Kontakt- und Beziehungsfähigkeit
- Glaubwürdigkeit
- Innere Unabhängigkeit
- Souveränität im Umgang mit den Prozessen großer Organisationen

Und, last, but not least — die Konditionen müssen je nach Zielgruppe in unser Gefüge passen.

Wann gilt ein Coaching bei Ihnen als erfolgreich?

Der Erfolg eines Coachings kann sich auf vielerlei Arten zeigen. Ideal ist natürlich die Erfüllung der Zielvereinbarung, die zu Beginn des Prozesses geschlossen wurde, z. B., wenn in dem schwierigen Verhältnis zwischen einem Vorgesetzten und dem Executive durch das Coaching mehr Selbstreflexion möglich wird und eine Kultur der Kooperation entsteht. Zur Messung des Erfolgs stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung: Da sind zunächst die Kriterien der Zielvereinbarung, weiterhin auch die Möglichkeit eines positiveren Mitarbeiterfeedbacks in Befragungen oder Erkenntnisse im Rahmen einer weiteren Teilnahme an unseren internen Verfahren wie Audits, Development-Centern usw.

Welche Formen der Berichterstattung setzen Sie ein?

Es gibt die Zielerreichungsdokumentation, die den Stand der erreichten Ergebnisse mit der anfangs geschlossenen Vereinbarung vergleicht. Diese Einschätzung wird festgehalten, aber vertraulich behandelt. Ein quantitatives Reporting in anonymisierter Form auf der Meta-Ebene ist für uns ebenfalls selbstverständlich.

Wie läuft das Aufnahmeverfahren in Ihre Coachingpools?

Wenn sich jemand als Coach beworben hat, durchläuft er in der Regel einen mehrstufigen Prozess. Zunächst überprüfen wir, ob der Kandidat die oben genannten Kriterien zur Aufnahme in den jeweiligen Pool erfüllt. Ist das der Fall, wird er zu einem persönlichen Gespräch eingeladen. Dieses findet dann in Form eines strukturierten Interviews statt, an dem mehrere Personalentwickler teilnehmen. Über die Prüfung der *critical incidents* und über gezielte Vertiefungsfragen lernen wir die Persönlichkeit und die Arbeitsweise des betreffenden Coachs sehr genau kennen. Wir thematisieren hier beispielsweise, wo der Coach die Grenzen von Coaching sieht und wie er vorgeht, wenn er an diese Grenzen stößt. Wir beobachten, ob er dazu neigt zu bewerten, statt zu verstehen, und wir richten unsere Aufmerksamkeit darauf, wie er zuhört. Wesentlich für uns ist auch, wie er den Kontakt im Gespräch gestaltet. Dies sind nur einige Beispielthemen des Interviews, an dessen Ende wir gemeinsam über die Aufnahme oder Ablehnung entscheiden. Mir hilft in diesen Verfahren meine langjährige Erfahrung mit dem Thema Coaching in der Rolle der internen Personalentwicklerin wie auch meine eigene Ausbildung und Erfahrung als Coach dabei, die Qualifikation, die Kompetenz und die Qualität der *Soft Facts* des Kandidaten einzuschätzen.

Wie suchen Sie nach neuen Coachs für Ihre Pools?

Meine Strategie bei der Suche nach einem neuen Coach ist aufgrund meiner Erfahrung und meines Netzwerks in der Branche breit angelegt. Den ersten Kontakt zu einigen Coachs habe ich auf Fachtagungen und Coachingkongressen hergestellt. Auf andere Coachs bin ich durch die Empfehlung von HR-Kollegen aufmerksam geworden. Auch ein sehr gutes Feedback von Top-Executives war für mich schon des Öfteren Impuls, Kontakt mit Coachs aufzunehmen. Ein weiterer Anlass sind Veröffentlichungen von Coachs, die mich überzeugt haben. Der Markt ist sehr groß, aber es braucht dennoch viel Zeit, bis man Coachs findet, die unsere hohen Qualitätsanforderungen erfüllen und tatsächlich in den jeweiligen Pool „passen“.

Liebe Frau Friedrich, wir danken Ihnen herzlich für dieses Gespräch!

Manager und Unternehmen zum Erfolg führen

Was können Unternehmen tun, wenn ihre Führungskräfte Schwierigkeiten mit ihren Aufgaben oder ihrer Rolle haben? Was kann Management-Coaching hier leisten? Wie finden Unternehmen den richtigen Coach? Was muss ein Management-Coach über Instrumente und Selbstmarketing wissen, um erfolgreich zu sein?

Erfahrene Berater und Coach-Ausbilder der Kienbaum-Consultants geben Antworten auf zentrale Führungsfragen. Sie zeigen, wie Profis vorgehen und die Kompetenzen von Führungskräften weiterentwickeln.

- > Die zehn häufigsten Problemfelder und Lösungsansätze
- > Tipps für Unternehmen: Das richtige Anforderungsprofil für den Coach entwickeln
- > Einführung in die Methoden und Instrumente des Management-Coachings
- > Erfolgreich als Coach: Selbstvermarktung und Positionierung



€ 29,95 [D]
ISBN 978-3-648-02563-5
Bestell-Nr. 00393-0001
www.haufe.de

HAUFE.