

# Wertschöpfung durch Management Coaching

## von Dr. Adriano Passardi

erschien im Herbst 2006 in: „Streben nach Wertschöpfung“, Festschrift für Dr. Henri B. Meier, Verlag Schwabe, Basel (Hrsg. Prof. H. Riesenhuber und Prof. H. Schierenbeck)

1. Was ist Management Coaching eigentlich?
2. Varianten des Management Coaching
  - 2.1. Einzel-Coaching
    - 2.1.1. Top Management oder Executive Coaching
    - 2.1.2. Middle Management Coaching
    - 2.1.3. Orientierungs-Coaching (Karriere-Coaching)
  - 2.2. Team-Coaching
    - 2.2.1. Re-Teaming
    - 2.2.2. Executive Team Audit / Reflection
3. Coaching-Prozess
  - 3.1. Contracting
  - 3.2. Führungs- und Persönlichkeitsfeedback (Assessment)
  - 3.3. Die eigentlichen Coaching-Sitzungen
  - 3.4. Bearbeitungsaufgaben
  - 3.5. Erfolgskontrolle
4. Wertschöpfung als Ergebnis von Coaching-Aktivitäten
  - 4.1. Kritische Erfolgsfaktoren für den Managementenerfolg
    - 4.1.1. Ökonomische Kompetenzen (Management-Fähigkeiten)
    - 4.1.2. Soziale Kompetenzen (Leadership-Fähigkeiten)
  - 4.2. Case studies erfolgreicher Coaching-Prozesse
    - 4.2.1. Erfahrungsbericht eines Top Management Coaching
    - 4.2.2. Erfahrungsbericht eines Middle Management Coaching
    - 4.2.3. Erfahrungsbericht eines Team-Coaching
  - 4.3. Wertschöpfung durch Management Coaching auf persönlicher Ebene sowie auf Unternehmensebene
  - 4.4. Ökonomische Überlegungen zum „Return on Coaching“
5. Ausblick

# Wertschöpfung durch Management Coaching

von Dr. Adriano Passardi

*“I absolutely believe that people, unless coached, never reach their maximum capabilities.”*

Bob Nardelli,  
CEO Home Depot

Nach jahrzehntelanger Erfahrung auf allen Stufen des operativen Managements international tätiger Unternehmen habe ich als gelernter Betriebswirt im letzten Karriereschritt sozusagen „die Seite gewechselt“. Meine Erfahrungen als Management-Coach sollen Unternehmen und Entscheider dazu anregen, Coaching von Führungskräften als massgeschneiderten Ansatz einer wirklich wertschöpfenden Beratung zu erkennen und noch stärker zu nutzen.

## 1. Was ist Management Coaching eigentlich?

Ist es nicht erstaunlich, dass im Sport Spitzenleistungen nur dank intensivem Coaching erzielt werden, im Schweizer Management aber Coaching noch immer keinen wahrnehmbaren Stellenwert hat? Erst in den 80er Jahren ist Coaching aus den USA „exportiert“ worden. Im betrieblichen Bereich wurde es lange Zeit nur als Korrekturmassnahme für HR-Problemfälle eingesetzt. Doch inzwischen hat Coaching als **spezifische Beratungsform für erfolgreiche Manager** auch im deutschsprachigen Raum Anerkennung und Verbreitung gefunden <sup>1)</sup>.

Management Coaching kann wie folgt umschrieben werden:

- Eine Beratungsform für **Führungskräfte** und/oder **Management Teams**.
- Das thematische Schwergewicht liegt auf **Businessfragen** (fachlich, ökonomisch), auf **Führungsfragen** (People Management, Kommunikation) sowie auf Themen der persönlichen Befindlichkeit (**Work-Life-Balance**).

Grundziel des Management Coachings ist es:

- den Manager bei der **persönlichen Zielerarbeitung**, der systematischen **Umsetzung von Aufgaben**, der **Bewältigung von Problemen** und der **Vorbereitung wichtiger Entscheidungen** zu stärken,
- die **Selbstreflexion** zu fördern und die **Wahrnehmungsfähigkeit** zu verbessern und zu erweitern.

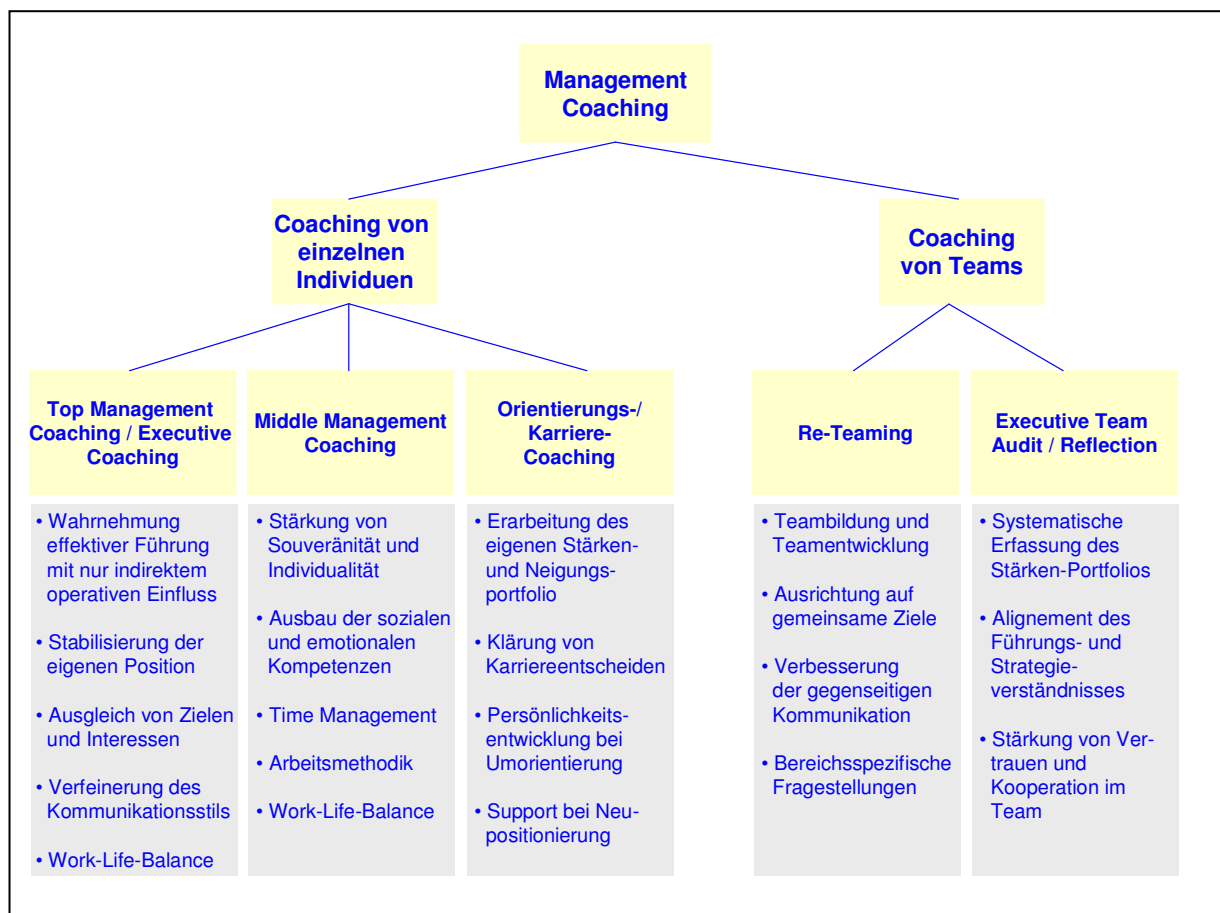
Der Coach hilft der Führungskraft

- **Leadership** zu **entwickeln**, d.h. ein Verhalten zu zeigen, das über die eigenen Interessen hinausgeht, wo gegenseitiger Respekt, Fairness und Vertrauen im Vordergrund stehen,

- die systematische Aufarbeitung von **unbefriedigenden Situationen** voranzutreiben, forciert dabei in erster Linie, **neue und gute Lösungen** zu erarbeiten,
- erfolgskritisches Feedback so neutral und objektiv wie möglich zu erhalten und anzunehmen und
- sich der „**Einsamkeit an der Spitze**“ durch einen regelmässigen Austausch mit einem **vertraulichen Sparringpartner entziehen** zu können.

## 2. Varianten des Management Coaching

Eine zusammenfassende Übersicht über die aus meiner Sicht wesentlichen Coaching-Varianten zeigt Figur 1.



Figur 1: Inhalte der wesentlichen Coaching-Varianten

### 2.1. Einzel-Coaching

Typische Zielgruppen für **externes Einzelcoaching** sind in erster Linie die mittlere oder obere Führungsebene von grösseren Unternehmen. Nach meiner Einschätzung dominiert das Einzelcoaching mit einem externen Coach. Das **interne Coaching** betrachten viele Führungskräfte als

**problematisch**, vor allem wegen der Rollenkonflikte und der erschwerten Objektivität und Verschwiegenheit von firmeninternen Coaches. <sup>2)</sup>

Inhaltliche Bedürfnisse für Einzelcoaching sind vorwiegend die Themen Führung, Strategie, Karriere, Arbeitsstil und Selbstmarketing.

Einzelcoaching ist nicht indiziert, wenn die Führungskraft psychisch krank ist, unfreiwillig ins Coaching kommt – oder vom Vorgesetzten oder Personalverantwortlichen gedrängt wurde. Letztlich sollte Coaching nicht angeordnet werden, da sich so keine Veränderungsbereitschaft zeigt.

Viele Manager hätten gerne einen Coach. Doch zu Unrecht befürchten sie, ein Coaching könnte sich nachteilig auf ihr persönliches Image und die Karriereentwicklung auswirken. **Coaching** kann jedoch **absolut diskret** und von Dritten unbemerkt erfolgen.

Management-Coaching ist zwar eine **zeitlich begrenzte Massnahme**, die jedoch eine **Nachhaltigkeit des Führungserfolges bewirken** soll. Es kann deshalb sowohl als eine antizipative Förderungsmaßnahme wie auch als eine hilfreiche „Feuerwehrübung“ eingesetzt werden.

Damit ein Führungskoaching erfolgreich ist, muss der **Coach über spezifische Kompetenzen** verfügen. Dazu zählen eine lösungs- und ressourcenorientierte Methodik, hohe eigene Sozialkompetenz sowie persönliche Managementenerfahrung. Sehr erfolgskritisch ist die Prozessexpertise, während eigene Management- oder Businesserfahrung sehr förderlich ist.

**Fördernde Faktoren für den Einsatz** von Management Coaching in Unternehmen sind:

- **Akzeptanz** von Führungskoaching als wertschöpfende Beratungsform durch das Top Management,
- ein spezifisch gesprochenes **Budget**, das unbürokratisch beansprucht werden kann,
- eine **positive Erfahrung** mit Führungskoaching seitens des Personalverantwortlichen,
- eine für Coaching förderliche **Unternehmenskultur**, die gekennzeichnet ist durch Lernbereitschaft, Entwicklungsförderung, gegenseitigem Unterstützen und Vertrauen,

Obwohl Coaching in erster Linie als Massnahme für das Management eingesetzt wird, finden sich in der Literatur Beschreibungen der **Eignung** auch für **Fachspezialisten**<sup>3)</sup>. Dabei werden Situationen beschrieben, in denen Unterstützung durch Coaching besonders sinnvoll erscheint, nämlich:

- **fachliche Schwierigkeiten** als Folge von Umstrukturierungen,
- **beruflich Krisen** bei einem Arbeitsplatzwechsel,
- **zwischenmenschliche Konflikte** am Arbeitsplatz,
- Schwierigkeiten im persönlichen und privaten Umfeld,
- **Jobstress** und **Burnout**,
- **Unsicherheiten** bei einer erforderlichen beruflichen Neuorientierung,
- Bewältigung von **Übergängen** in **neue Lebensabschnitte**.

In der Beratungspraxis ergeben sich aus der Logik dieser Beobachtungen folgende Coaching-Varianten:

### 2.1.1 Top-Management oder Executive Coaching

Im Vordergrund steht hier die Unterstützung des Managers hinsichtlich des **Ausgleichs von Zielen, Interessen, Konflikten und politischen Lagen**. Sein Handeln unter unsicheren und komplexen Bedingungen bei begrenzter Informationssicherheit kann reflektiert werden, der persönliche **Kommunikationsstil verfeinert werden**. Letztlich geht es um die Stabilisierung des Erreichten und die gelassene **Bewahrung der eigenen Position**. Der Topmanager nimmt dank Coaching seine operativ betrachtet indirekte Führung im gesamten Netzwerk mit den situativ passenden Einflussmöglichkeiten als Rollenmodell optimal wahr.<sup>4)</sup>

### 2.1.2. Middle Management Coaching

Dominant ist hier die Zielerreichung im kooperativen Zusammenspiel mit anderen Angehörigen des Unternehmens. Themenschwerpunkte des Coaching mittlerer Führungsebenen liegen deshalb in der **Weiterentwicklung und Entfaltung der eigenen Persönlichkeit**. Souveränität und Selbstsicherheit ergeben sich durch den **Ausbau der sozialen bzw. emotionalen Kompetenzen**. Ferner haben Time-Management und die Verfeinerung der persönlichen Arbeitsmethodik einen Stellenwert in der Coachingarbeit.

### 2.1.3. Orientierungs-Coaching (Karriere-Coaching)

Zielgruppe sind hier Führungskräfte und Fachspezialisten, die sich situationsbedingt oder aus persönlichen Gründen **beruflich umorientieren** und **neu positionieren** müssen. Ausgehend von der Erarbeitung eines individuellen Stärken- und Neigungsportfolios kann eine persönliche Netzwerkstrategie erarbeitet werden, und die anstehenden Karriereentscheidungen können realistisch geplant werden.

## 2.2. Team-Coaching

Obwohl Einzelcoaching in der persönlichkeitsbezogenen Managementberatung dominiert, gewinnt der Einsatz von Team-Coachings zunehmend an Bedeutung <sup>5)</sup>. Das Teamcoaching, die sogenannte Team- oder Bereichsentwicklung, ist traditionell zwar ein klassisches Feld der **Organisationsentwicklung**, wird aber zunehmend nicht nur als Kick-off- und Reflexionsmöglichkeit für Arbeits- und Projektteams, sondern auch zur **Effizienzsteigerung von Führungsteams** eingesetzt.

Der Coach begleitet hier ein Führungsteam im Rahmen von Teamsitzungen und/oder Workshops bei der Erarbeitung von neuen Lösungen für die Gestaltung einer **zielorientierten Zusammenarbeit**.

Mögliche Themenbereiche, die zur Profilierung der Teamidentität beitragen, sind:

- Definieren von **Spielregeln** für die **Zusammenarbeit** und von gemeinsamen **Wertvorstellungen** (Verhaltenskodex, Shared Values, Leitbild),
- klären von **Beziehungen, Erwartungen, Befürchtungen**,
- klären von Zielen, Aufgaben, Prozessen und Strukturen und entwickeln eines **gemeinsamen (strategischen) Verständnisses**,
- **bewältigen eines Veränderungsprozesses**,
- erhalten und verbessern der **Leistungsfähigkeit** im Team,
- klären von schwierigen Situationen und **Konflikten**.

Vor allem bei einschneidenden Konflikten ist es wichtig, dass das Coaching früh genug einsetzt, solange bei allen Mitgliedern noch genügend Energien zur Lösung vorhanden sind.

Wesentlich ist wie beim Einzelcoaching eine klare Vereinbarung der Ziele des Coaching-Auftrages und der für die Team-Sitzungen bzw. Team-Workshops definierten Rahmenbedingungen.

Im Folgenden werden Methoden des Team-Coaching besprochen, die selten in reiner Form Anwendung finden, jedoch in Elementen bedürfnisgerecht in ein konkretes Führungsteam-Coaching einbezogen werden.

### 2.2.1. Re-Teaming

Re-Teaming ist ein **lösungsorientiertes Vorgehen** zum **Teamaufbau** und zur Verbesserung der **Kooperation**, entwickelt vom Sozialpsychologen Tapani Ahola und dem Psychiater Ben Furman <sup>6)</sup>.

In einer **ersten Phase** werden **Probleme in Ziele** verwandelt. Diese Ziele werden konkretisiert und Schritte zu deren Erreichung geplant. Dabei werden „Issues“ in allen vier unternehmensrelevanten Bereichen angesprochen, nämlich im

- zwischenmenschlichen Bereich (Führung, Kommunikation),
- Markt- und Kundenbereich (Strategie, Marketing),
- Finanzbereich (finanzieller Erfolg) und
- Organisationsbereich (Leistungserbringung, Infrastruktur).

In einer **zweiten Phase** werden **Stärken des Teams** beurteilt, **Ressourcen identifiziert** und Erfolge in Erinnerung gerufen.

In der **dritten Phase** leistet das Team **Beiträge zur Zielerreichung**. Hier kann Einzel-Coaching einzelner Teammitglieder zusätzlich unterstützend wirken.

Die **vierte Phase** dient der **Konsolidierung des Erreichten**, der Würdigung der Beiträge der Teammitglieder und dem Dokumentieren der während der Teamarbeit gewonnenen **nützlichen Erkenntnisse** im Hinblick auf die weitere Zusammenarbeit.

### 2.2.2. Executive Team Audit / Reflection

Ein Management Team Audit oder eine Management Team Reflection hilft den Entscheidungs- und Kontrollorganen, ein tieferes **Verständnis** zu gewinnen über ihr eigenes **aktuelle Teamprofil**.<sup>7)</sup>

Erfasst werden die individuellen Stärken, Potenziale und nötige Entwicklungsschwerpunkte der einzelnen Teammitglieder sowie der momentane **Steuerungsbedarf** bezüglich bestehender Teamdynamiken und erfolgskritischer Verhaltensmustern. Das **Führungs- und Strategieverständnis** des Management Teams wird überprüft und in der anschließenden, durch den Coach moderierten Diskussion, auf einen **gemeinsamen Nenner** gebracht. Gleichzeitig werden durch diesen Prozess **Vertrauen und Kooperation** im Management Team **gefördert** und ein nachhaltiges Management Development auch auf oberster Führungsstufe mit vertretbarem Aufwand erreicht.

**Indikationen** für diese Art des Team-Coachings sind neben der grundsätzlichen Absicht, die Teamarbeit zu optimieren, häufig strategische Neuausrichtungen, personelle Wechsel im Management Team sowie eine Due Dilligence im Rahmen von Übernahmen oder Fusionen.

### 3. Der Coaching-Prozess

Der eigentliche Coaching-Prozess kann in mehrere Schritte zerlegt werden.

#### 3.1. Contracting

In einem unverbindlichen Erstgespräch (Contracting Meeting) werden die konkreten **Erwartungen** und **Ziele** festgelegt, der „Fit“ zwischen Coach und Führungskraft geprüft sowie Details und Termine vereinbart. Dabei ist es wesentlich, sowohl die spezifischen Ziele (Was soll erreicht werden?) als auch die Kriterien für die Zielerreichung (Woran stellen wir fest, dass das Ziel erreicht wurde?) genau zu umschreiben. Es kann sinnvoll sein, neben dem Zielkunden dessen **Vorgesetzten** oder den **HR-Vertreter** einzubeziehen, um den strategischen Kontext ganzheitlicher zu erfassen.

#### 3.2. Führungs- und Persönlichkeitsfeedback (Assessment)

Vorgängig der oder parallel zur Coachingarbeit erlangt der Zielkunde durch verschiedene situativ **ausgewählte Persönlichkeitsanalysen** ein vertiefteres Bild über seine **Verhaltensneigungen und Handlungsmuster**.

Ergänzend **kann** es v.a. bei einem Middle Management Coaching **auf Wunsch des Gecoachten** sinnvoll sein, wenn in einer **360°-Kurzbefragung** von ausgewählten Mitarbeitern, Peers und übergeordneten Stellen ein aktueller Status bezüglich der spezifischen Kompetenzen und Verhaltensweisen ermittelt wird. Eine solche Kurzbefragung kann mit wenig Aufwand unbürokratisch und speditiv elektronisch erfolgen und in einem späteren Zeitpunkt wiederholt werden, um dann das Resultat der Coachingarbeit evaluieren zu können. Der solchermassen ermittelte Ist-Zustand und die noch bestehende Abweichung zum im Contracting definierten Zielzustand sind dann Gegenstand der Coachingarbeit. Figur 2 zeigt ein konkretes Beispiel, wobei hier bereits auch die spätere Wiederholung enthalten ist.



**Feedback on Coaching of .....**

Please mark for each item on a scale between 1 (poor) and 10 (excellent). Add comments where appropriate.

Capabilities and behaviours		August 2005	February 2006	Difference
Focus	Sovereignty, Acceptance, Authenticity	5	8	+ 3
	Efficiency	3	7	+ 4
	Time Management	4	7	+ 3
Salesmanship	Entrepreneurial Behaviour, Market Focus	6	8	+ 2
	Power to accomplish	6	7	+ 1
	Persuasiveness, Rhetoric and Presentation Skills	6	7	+ 1
Team Relations	Lead as a model, Staff Development	6	7	+ 1
	Trust and Confidence	6	8	+ 2
	Integration and Team Work	8	10	+ 2
<b>Total</b>		50	69	+ 19
Comments		He made a clear and noticeable improvement regarding focus, involvement and organization.		
	Focus	The development of him is very positive. There is a tremendous difference. He is more focussed. The way he handles himself is coming over more senior, with much more energy.		
	Salesmanship	He is more energetic. His communication is shorter and more concise.		
	Team Relations	He sees himself more as part of the team. He is much more considering the opinion of other team members. He is listening to the team and has become more realistic regarding the assessment of potential new business opportunities. I can feel the willingness for a positive change.		

Figur 2: Beispiel für eine 360°-Befragung als Basis für die Coachingarbeit bzw. zur späteren Evaluation des Coachingerfolges.

### 3.4. Bearbeitungsaufgaben

Der Coachee hat zwischen den Terminen zieldienliche Aufgaben zu bearbeiten. Diese können **Reflexionsaufgaben**, passendes **Literaturstudium**, **Verhaltensaufträge** oder einfach nur **Beobachtungsaufgaben** sein. In diesem Zeitraum kann der Coachee die gewonnenen Erkenntnisse situativ umsetzen und so seine Veränderungsbereitschaft und konkrete Verhaltensänderungen bewusst und gezielt wahrnehmen. Im Verlauf des Coaching wird es auch möglich, die Reaktionen der Veränderungen aus dem Umfeld gezielt zu beobachten.

### 3.5. Erfolgskontrolle

Zunächst wird die **unmittelbare abschliessende Bewertung des Zielkunden** der „Messung“ des Coachingerfolges dienen. Die gecoachte Führungskraft hält fest, inwieweit sie das Coaching geschätzt hat und was daran besonders nützlich war. Diese Art der Erfolgskontrolle misst primär die subjektive Wahrnehmung zum Coaching, aber nicht die möglicherweise auch objektiv feststellbaren Verhaltensänderungen.

Eine signifikante Wirkungsbeurteilung wird erst durch den **Einbezug des Umfeldes** möglich. Z.B. kann wie im Beispiel unter Abschnitt 3.2. gezeigt, nach Abschluss des Coachingprozesses eine analoge **360°-Kurzbefragung** durchgeführt werden wie zu Beginn der Coachingsarbeit.

Weitergehende Messungen durch eine Quantifizierung des Business Impacts im Sinne eines finanziellen „Returns on Coaching“ sind mit grösserem Aufwand möglich, hingegen auch immer mit Scheingenauigkeiten verbunden, weil eine Abgrenzung gegenüber anderen Einflüssen nicht objektiv vollziehbar ist<sup>8)</sup> (siehe Abschnitt 4.4).

## 4. Wertschöpfung als Ergebnis von Coaching-Aktivitäten

### 4.1. Kritische Faktoren für den Managementenerfolg

#### 4.1.1. Oekonomische Kompetenzen (Management-Fähigkeiten)

Das Management erfolgreicher Unternehmen ist dank seiner ökonomischen Kompetenzen in der Lage, die **Ziele** und **Strategien** auf die Ressourcen des Unternehmens wie auch auf dessen Marktmöglichkeiten **abzustimmen**. Dadurch wird die gewählte **Strategie** erfolgreich umgesetzt und eine hohe **Glaubwürdigkeit** nach innen wie aussen gewährleistet. Das Unternehmen verfügt über die nötige **Flexibilität**, die sich verändernden Bedürfnisse des Marktes abzudecken und gleichzeitig innovativ wie finanziell **nachhaltig erfolgreich** zu sein.

Die **traditionell geschulten Manager** bauen dabei auf ihre jahrelangen Erfahrungen. Konventionelle Managementweisheiten aus Universitäts- und MBA-Ausbildungen werden zur Zukunftssteuerung herangezogen. Daraus folgt mitunter ein theoretisches „Abheben“ und unrealistischer Optimismus

hinsichtlich gestalterischen Notwendigkeiten des permanenten unternehmerischen Wandels.

**Innovativere Managertypen** treten aus diesem Muster heraus und sorgen für Kulturwandel als Voraussetzung zu permanenter Offenheit aller Stufen für erforderliche neue Verhaltensmuster. Management-Coaching kann hier helfen, diese **neuen Dynamiken** zu entdecken, zu **fördern** und erfolgreich umzusetzen. Somit wird die Führungskraft befähigt, als lebendes Rollenmodell für den angestrebten Kulturwandel zu agieren.

#### 4.1.2. Soziale Kompetenzen (Leadership-Fähigkeiten)

„People don't care how much you know as long as they don't know how much you care“ lautet ein amerikanisches Sprichwort. Die Fähigkeit, auf allen Stufen **motivierend** und **zielgerichtet** zu **kooperieren**, ist der zweite Schlüsselfaktor des Managementenerfolges. So hat beispielsweise PEPSI sich in einer globalen Studie seine Abteilungsleiter genauer angeschaut. Dabei zeigte sich wenig überraschend, dass in jenen Abteilungen, die von Menschen mit hohen sozialen Kompetenzen geführt wurden, die Zielvorgaben um 15 % bis 20 % übertroffen wurden. Die Abteilungen mit weniger sozialkompetenten Leitern lagen im gleichen Ausmass hinter den Sollwerten als Folge von frustrierten Mitarbeitenden, tiefer Leistungsbereitschaft und hoher Personalfluktuation<sup>9)</sup>.

Wichtiger Aspekt der Sozialkompetenz ist die **emotionale Kompetenz**<sup>10)</sup>. Dazu gehört vor allem das **Einfühlungsvermögen**, d.h. die Fähigkeit, eigene Gefühle und diejenigen anderer zu erkennen, sich selber und andere zu motivieren und gut mit Emotionen in eigenen Beziehungen umzugehen. Nur dadurch ist ein Manager in der Lage, ein **gutes Betriebsklima** zu schaffen<sup>11)</sup>. In Bezug auf die Sozialkompetenz kann Management-Coaching helfen, durch ein verändertes **Leadership-Verhalten** positive kollektive Dynamiken zu entfachen.

#### 4.2. Erfahrungsberichte erfolgreicher Coachingprozesse

Vorweg sei festgehalten, dass ich aus meiner eigenen Praxis als Management Coach bisher kein erfolgloses Coaching erlebt habe. Mit dieser Behauptung stütze ich mich sowohl auf die Aussagen der gecoachten Personen und Teams wie auch auf entsprechende 360°-Kurzbefragungen sowie mündliche Rücksprachen mit den Vorgesetzten der gecoachten Personen.

Im Folgenden werden mit Einwilligung der Gecoachten **konkrete** schriftliche **Stellungnahmen** aus meiner **Coaching-Praxis** (aus Gründen der Vertraulichkeit ohne Namensnennung) aufgeführt.

##### 4.2.1. Erfahrungsbericht eines Top Management Coachings

Das Coaching mit einem damals 55-jährigen Top-Manager dauerte fünf Monate und umfasste sechs zweistündige Sitzungen sowie zwei Shadow Coachings vor Ort. Nachstehend hat er seine Erfahrungen festgehalten:

## **Review of Executive Coaching Experience**

*„Having recently completed the series of meetings with my coach, during which we reviewed and discussed various aspects of my professional role, I would like to acknowledge the productive and constructive nature of the experience.*

*The structure of our meetings was very effective, proceeding from analysis of my personal style then, to consideration of the specific organisational context, and finally to a consideration of the interaction of personal and professional lifestyle. Not only was my coach extremely knowledgeable about management processes, he was also extremely adept at clarifying the issues and separating the relevant from the unimportant.*

*The atmosphere in which the meetings were conducted was extremely positive, and conducive to open, honest discussion. My coach's manner is that of a supportive advisor, and he is adept at conveying insight and analysis without provoking a defensive reaction.*

*During the meetings my coach certainly helped me become more clearly aware of my own style as a manager, and in doing so restored my confidence with regard my ability to use and adjust that style according to context. In particular, he encouraged me to use humour and emotion, which were precisely the qualities that recent criticism had led me to suppress. As a direct result of being more secure in my style, I have been able to focus and becoming more accommodating and conciliatory, and to re-frame certain problems to avoid conflict.*

*Much of our discussion was related to the issue of workload, and I have come away once again reminded of the importance of controlling this, both for professional effectiveness and for personal health and contentment. Having observed me in my working environment, my coach was able to make several specific and pertinent suggestions about modifications of practice that, if implemented, will have a beneficial effect on this.*

*In conclusion, I found the series of meetings extremely worthwhile, and I would like to express my thanks to my coach for enabling me to keep growing and developing both professionally and personally.”*

*May 2<sup>nd</sup>, 2005*

Eine Kontaktaufnahme meinerseits mit einem Verwaltungsrat unmittelbar nach dem Coaching sowie sechs Monate danach, bestätigte den Coachingerfolg auch aus der Aussensicht.

### **4.2.2. Erfahrungsbericht eines Middle Management Coachings**

Das Coaching mit einem damals 36-jährigen Manager der mittleren Führungsstufe (mit Rapportierung an ein Mitglied der obersten Führungsstufe) dauerte sieben Monate und umfasste sieben zweistündige Coachingsitzungen sowie ein Shadow Coaching und ein Führungsfeedback durch Mitarbeiter vor Ort.

## **Feedback zum Coaching**

*„Wie versprochen möchte ich Ihnen kurz Feedback zum aus meiner Sicht sehr erfolgreichen Coaching geben. Ich möchte folgende Punkte hervorheben, die mich in meiner Tätigkeit als Manager weitergebracht haben:*

- *Strukturiertes Assessment (mit Hilfe verschiedener Tools) am Anfang des Coachings, um erstaunlich rasch den Finger auf die wunden Punkte zu legen und den Handlungsbedarf zu identifizieren.*
- *Genügend Flexibilität, um auch Fragen ausserhalb der Agenda zu diskutieren.*
- *Intelligente und sehr konkrete Hausaufgaben zwischen den einzelnen Sessions, die mich „zwingen“ (immer noch!), in der täglichen Arbeit besser und effizienter zu werden.*
- *Gute Hintergrund-Literatur, die mir halfen, einzelne Aspekte zu vertiefen.*
- *Vor-Ort-Assessment eines Meetings und Diskussion mit meinen Mitarbeitern und einem Peer, die umfassend Feedback geben konnten.*
- *Eine sehr angenehme, offene und ruhige Atmosphäre in einem geschützten Umfeld.*

*Ich möchte Ihnen herzlich für die gute Mitarbeit und für das Vertrauensverhältnis, das wir in den vergangenen Monaten aufbauen konnten, danken.“*

*23. Juli 2004*

Und hier einige Reaktionen aus seinem Umfeld:

- *„Seine Rolle war schwierig. Er musste hart um Anerkennung kämpfen. Er hat beträchtliche Schritte vorwärts gemacht, kann sich heute mehr durchsetzen.“*
- *„Sehr starke Veränderung am Durchsetzungsvermögen. Sehr starken Respekt erschaffen.“*
- *„Er ist heute zugänglicher, zeigt mehr Emotionen.“*
- *„Tritt klarer als Chef auf. Spricht an, was ihn beschäftigt.“*
- *„Hat heute ein höheres Selbstbewusstsein, obwohl bereits vorher selbstsicher. Äussert klare Meinung.“*
- *„Lässt freundschaftlichen Kontakt zu. Ist nicht unemotional.“*
- *„Arbeitet weniger als früher. Liefert, was er verspricht.“*

### 4.2.3. Erfahrungsbericht eines Team Coachings

Die nachstehenden Feedbacks wurden am Ende eines dreitägigen Team-Coaching nach dem **Re-Teaming-Ansatz** gegeben. Vor dem Coachingprozess war das Einvernehmen untereinander und insbesondere zwischen unterschiedlichen Altersgruppen nicht besonders gut, wurde doch nicht jede Person gleich ernst genommen und vieles „hinten herum diskutiert“. Es zeigte sich, dass das Re-Teaming-Konzept sich ausgezeichnet eignet, ein **Team** rasch **menschenfreundlich** und **wirtschaftlich erfolgreich einzustimmen** und entsprechend zu **entwickeln**.

#### **Feedback der Teilnehmer zum Team-Coaching**

- *„Es wurde miteinander „geführt“ geredet und Lösungen erarbeitet.“*
- *„Die Stärken und besonders die Schwächen sind 1:1 ans Tageslicht gekommen, ohne dass emotional reagiert wurde.“*
- *„Es liegen konkrete Lösungsvorschläge für viele Probleme und Fragen auf.“*
- *„Wir haben grundsätzliche Themen aufgearbeitet, welche seit Jahren anstehen, in einer offenen und gelösten Atmosphäre und mit einer speditiven Arbeitsweise.“*
- *„Die Moderation war professionell, fach-kompetent und angenehm, mit grossem Einfühlungsvermögen in jeden Teilnehmer.“*
- *„Die Systematik, die Entscheidungshilfen und die Hinwendung auf die positiven Punkte hat mir besonders gefallen.“*

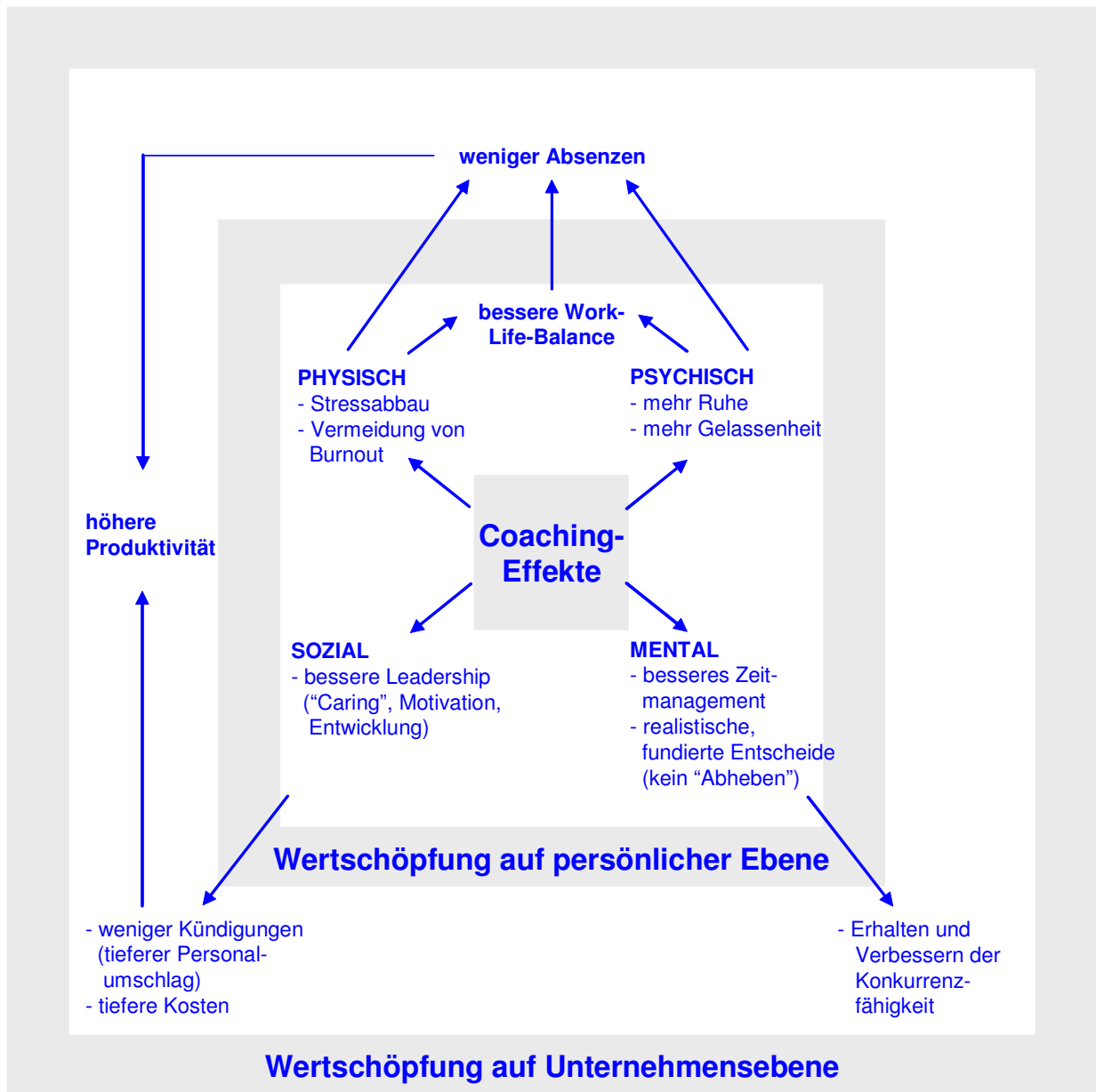
22. August 2003

### 4.3. Wertschöpfung durch Management Coaching auf persönlicher Ebene sowie auf Unternehmensebene

Im Sinne einer **Zusammenfassung** soll abschliessend dargelegt werden, welche Arten von Wertschöpfung auf individueller wie auch organisationaler Ebene dank Coaching erzielt werden können. Wie Figur 3 zeigt, ergeben sich aus meinen Erfahrungen auf persönlicher Ebene sowohl in physischer wie psychischer Hinsicht sowie auch hinsichtlich mentaler und sozialer Kompetenzen positive Wirkungen, welche konstruktive „Zusatzfolgen“ auf Unternehmensebene zeigen.

Konstruktive Verhaltensänderungen der Manager auf persönlicher Ebene bringen den Unternehmen letztlich Produktivitätssteigerungen und eine verbesserte Konkurrenzfähigkeit. Doch auch darüber hinaus ist einsichtig, dass Managementcoaching auch markoökonomisch einen gewissen Wertschöpfungsbeitrag leistet (z.B. durch eine Reduktion der betrieblichen

Gesundheitskosten als indirekte Folge einer besseren Work-Life-Balance bzw. durch Vermeidung von Stressfolgen und Burnout <sup>12)</sup>).



Figur 3: Wertschöpfung als Ergebnis von Coaching-Aktivitäten

#### 4.4. Return on Investment

ROI-Studien als „**Return on Coaching**“ basieren auf einem mathematischen Vergleich zwischen dem **Aufwand für das Coaching** (Coachingausgaben plus interne Kosten der ausgefallenen Arbeitszeit während des Coachings) und den **Zusatzerträgen** und/oder **Kosteneinsparungen**, die durch das Coaching generiert wurden. ROI-Studien beantworten die Frage, ob die erzielten Mehrerträge und Kosteneinsparungen den Aufwand für das Coaching rechtfertigen.

Die Formel für den Return on Coaching lautet.

$$\text{ROC} = \frac{(\text{monetärer Wert der Verbesserungen} - \text{Coachingaufwand}) \times 100}{\text{Coachingaufwand}}$$

Obschon **verschiedene Studien Returns von 500 % und mehr** nachweisen<sup>13)</sup>, warnen erfahrene Management-Coaches hier vor **Scheingenaugkeiten** angesichts der **Schwierigkeit**, die Coachingerfolge systematisch finanziell **zu quantifizieren** bzw. den Beitrag des Coachings an den Gesamterfolg **zu isolieren** (was - wenn überhaupt - nur mit sehr grossem Aufwand möglich sein dürfte).

## 5. Ausblick

Die Vielzahl von Unternehmenskrisen in jüngster Vergangenheit hat auf drastische Weise bewusst gemacht, dass die **Qualität des Managements** selbst **erfolgskritisch** ist<sup>16)</sup>. Managementverhalten und Unternehmenskultur haben je nach Persönlichkeit des Managers einen positiven oder negativen Impact auf die ganze Organisation. Dies gilt insbesondere bei anstehenden strategischen Neuausrichtungen und Umstrukturierungen. Organizational Change ohne Cultural Change funktioniert nicht nachhaltig.

Das Credo des Managements im 21. Jahrhundert muss darauf ausgerichtet sein, alle Funktionen und alle Stufen zu motivieren und zu vitalisieren. Das **Leitmotiv einer humaneren Führung** könnte dabei sogar zum **Wettbewerbsvorteil** werden. Eine **strategische Neuausrichtung** kann nur gelingen, wenn sie mit einer **kulturellen Neuorientierung** einher geht, die den **Menschen** nicht als beliebig austauschbare Ressource sieht, sondern seine Erfahrung **respektiert** und die Mitarbeitenden als „assets“ darin **unterstützt**, ihre **Fähigkeiten** zu **entfalten** und ihre **Aufgaben mit Freude** zu erledigen<sup>17)</sup> und dazu kann Coaching einen wichtigen Beitrag leisten.

### Literaturhinweise:

- 1) Gemäss einer Befragung von 261 Unternehmen durch die Privatuniversität für Management in Wien (Forschungsbericht Juni – November 2004) setzen 81 % der befragten Unternehmen Management Coachings ein.
- 2) Lippmann Eric, Beratung durch Führungskraft - Coaching impossible, Alpha 13.05.2006
- 3) Middendorf und Thönnessen, Fit durch Coaching, München 2003
- 4) Vgl. Böning Uwe, Executive Coaching „Formel 1“-Coaching oder „Business as usual?“ in Eric Lippmann, „Coaching“, Zürich 2006, S. 46
- 5) Bertram M. und Weissbach B, Teamcoaching, 1999



- 6) Tapani Ahola und Ben Furman, Re-Teaming, Helsinki 1997 ([www.reteaming.com](http://www.reteaming.com))
- 7) Rohmert Elisabeth, Soft-Fact Controlling für Mergers und Acquisitions, in: Honegger Beat und Ahrendt Wolfgang, Visionen für Fusionen, Zürich und Hamburg 1999, S. 45 – 61.
- 8) Schmid Eugen, Coaching verkaufen, Zürich 2006
- 9) Vgl. Passardi Adriano, Haben wir eine Management-Krise, Vortrag, Zürich 2002
- 10) Goleman Daniel u.a. Learning to lead with emotional Intelligence, New York 1998
- 11) "Es lohnt sich ein guter Arbeitgeber zu sein." NZZ-Artikel vom 29.03.2006, S. 72
- 12) Honoré Jean-Carl, Slow Life , Neue Kreativität und Lebensqualität durch Verwirklichung von Eigenzeit, München 2004
- 13) Gemäss Wise Pamela S. und Voss Laurie S., The case for Executive Coaching, LORE Internationale Research Institute, 2002
- 14) Stiefel Robert, Personalentwicklung und Management Development, Stuttgart, 1996
- 15) Grote Gudela und Staffelbach Bruno (Hrsg.), Schweizer HR-Barometer 2006, NZZ-Libro, Zürich 2006
- 16) Fischer Hans, Risiko Führungskraft – Führungsrisiken messen, Alpha, 3.06.2006
- 17) Habel Rolf W., Faktor Menschlichkeit – Führungskultur im Zeichen der Net-Economy, Wien/Frankfurt 2001, S. 47 ff.

### **Kurzbiographie Dr. Adriano Passardi**

- Studium Wirtschaftswissenschaften Universität Zürich (1962 – 1969)
- Mitglied der Geschäftsleitung Coutts Bank Schweiz (1973 bis 1994)
- Konzernleitungsmitglied Zurich Financial Services (1994 bis 2001)
- Dozent für Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Zürich und St. Gallen (1970 – 1985, 1991 – 1995, seit 2005)
- Seit 2001 Managementberater mit Schwergewicht Unternehmensanalysen und Strategieüberprüfung sowie Management Coaching (zertifizierter Re-Teaming Coach) und Executive Assessments als Netzwerkpartner der Hoeschgasse Consultants Zürich ([www.hoeschgasse.ch](http://www.hoeschgasse.ch))

