

EXECUTIVE COACHING – DIE 7 GRÖßTEN VORURTEILE

von Dr. Sabine Dembkowski

Auf der Suche nach neuen Perspektiven werden gegenwärtig viele Instrumente und Methoden in Erwägung gezogen. Ein Instrument, das in anderen Ländern wie den USA und England von Führungskräften, Entscheidungsträgern und Organisationen signifikant mehr genutzt wird, ist Executive Coaching. In Deutschland nehmen zur Zeit nur wenige Organisationen und Entscheidungsträger einen Executive Coach in Anspruch. Vorurteile haben sich gebildet, die in diesem Artikel widerlegt werden sollen.

Executive Coaching leistet hier einen wichtigen Beitrag. In der individuellen Arbeit mit der Führungskraft kann der ausgebildete Executive Coach helfen, persönliche und berufliche Ziele zu identifizieren und zu formulieren, neue Handlungsoptionen zu entwickeln und zu bewerten, einen detaillierten Handlungsplan aufzustellen und die Führungskraft Schritt für Schritt für dessen Umsetzung zu motivieren bis das gewünschte Ziel erreicht ist. Gegenwärtig wird der Wert von Executive Coaching auf Grund vieler Vorurteile in Deutschland noch stark angezweifelt. Da kritische Fragen oft unbeantwortet blieben, haben sich diese Vorurteile gefestigt. Um Executive Coaching objektiv beurteilen zu können, sollen mit diesem Artikel die größten Vorurteilen geklärt werden:

Vorurteil 1:

Es gibt keine klare Definition für Executive Coaching

Der Begriff Coaching wird insbesondere im deutschsprachigen Raum in vielen Bereichen verwendet. Menschen mit sehr unterschiedlichen Vergangenheiten bieten Coaching-Leistungen an (Schauspieler, Psychologen, Hausfrauen, Kaufleute, usw.). Wenn man sich genau ansieht was gecoacht wird, wird es noch undurchsichtiger. Da gibt es Coaches, die ihren Klienten anbieten, ihren Lebenssinn zu finden, andere möchten helfen, ihre Zeit besser zu strukturieren, wieder andere ihr Büro zu organisieren oder den nächsten Karriereschritt zu machen. Einige Coaches haben sich insbesondere am Anfang der 90er Jahre sich wie Magier und Gurus aufgeführt und waren nicht bereit Prozess und die Methoden darzulegen die sie tatsächlich anwenden.

Das hat sich inzwischen geändert. Insbesondere in Deutschland veröffentlichen renommierte Coaches ihre Methoden und Werkzeuge und tragen so dazu bei, Executive Coaching zu entmystifizieren und Vertrauen in das Werkzeug für die individuelle Weiterentwicklung zu schaffen.

Coaching kann klar definiert werden als *die Kunst und Wissenschaft die individuelle Weiterentwicklung zu fördern sowie die Leistungsfähigkeit zu steigern, indem alternative Handlungsmöglichkeiten entwickelt werden.*

Vorurteil 2: Coaching ist nur eine Modeerscheinung

Der Begriff Coaching entwickelte sich in den 80er Jahre. In den 90er Jahren entwickelte sich sowohl der Markt als auch Organisationen wie z.B. die International Coach Federation, die sich zum Ziel gesetzt haben, zur Etablierung des Berufsstandes Coach und von Coachingmaßnahmen beizutragen.

In der einfachsten Form bedeutet Coaching einer anderen Person bei ihrer Entwicklung und Ihrem Wachstum zu helfen. Coaching ist in dieser Form ein Werkzeug, das im Prinzip seit der jüngsten Zeit der Menschheit eingesetzt wird. In der Steinzeit beispielsweise haben Menschen einander geholfen, sich als Jäger und Sammler zu entwickeln. Die frühzeitlichen Jäger haben weniger erfahrene Jäger gecoacht. Ebenso verhielt es sich mit den Handwerkern der Renaissance. Fußballtrainer coachen ihre Spieler und Executive Coaches Führungskräfte.

In Zukunft wird es vielleicht andere Techniken geben oder ein anderer Begriff benutzt werden, um die Aktivitäten und Prozesse zu beschreiben, die wir heute mit Coaching verbinden , aber die Essenz der Dienstleistung Coaching wird weiter bestehen, da sie keine kurze Modeerscheinung ist.

Vorurteil 3: Nach erfolgreichem Coaching verlassen die Führungskräfte das Unternehmen

Wenn es im Coaching darum geht, das latente Potential einer Führungskraft zu entwickeln und diese zu ermuntern mehr von Ihrem Potential zu realisieren und Ziele zu erreichen, dann werden diese sicherlich das Unternehmen verlassen. Es ist richtig, dass Menschen die sich Ihres Potentials bewusst werden und konstruktive Handlungsweisen verfolgen motiviert sind, einen Platz zu finden, indem sie diese Fähigkeiten auch umsetzen können und dafür anerkannt werden. Ein Unternehmen, das diese Möglichkeiten nicht bietet, kann diese Führungskräfte langfristig nicht an das Unternehmen binden.

Die Förderung einer Führungskraft durch Coaching kann, wenn richtig eingesetzt, einen positiven Effekt auf das Unternehmen und die Unternehmensergebnisse haben. Außerdem erhöht es die Loyalität zum Unternehmen und revitalisiert selbst eingestaubte Ressourcen.

Selbst wenn die Führungskraft das Unternehmen verlässt, bleibt das Gefühl, dass das Unternehmen wirkliches Interesse an der Weiterentwicklung der Führungskraft hat und bereit ist, diese aktiv zu fördern. In diesem Prozess entstehen Loyalität und Vertrauen. Beides bietet gute Voraussetzungen, um eine neue Beziehung zu entwickeln. Es ist eine Win-Win Situation, die sich für das Unternehmen in Heller und Pfennig auszahlt. Unternehmen, die systematisches und zielgerichtetes Outsourcing betreiben, wie z.B. McKinsey, beweisen dies eindrucksvoll.

Vorurteil 4: **Coaching ist zu zeitintensiv**

Zeit ist ein knappes Gut in Führungsetagen. Viele Führungskräfte können sich daher nicht vorstellen, einfach nur dazusitzen und zu reden, denn sie befürchten, dass Coaching doch nur Zeitverschwendung ist.

Der Coachingprozess dauert in der Regel zwischen wenigen Monaten und zwei Jahren, was jedoch davon abhängt, welche Ziele mit dem Coaching verfolgt werden. Tatsächlich wird die Leistung desjenigen, der Coaching erhält so gesteigert, dass die investierte Zeit an anderer Stelle eingespart wird. Die Praxis sieht zu Beginn eines Coachingprogrammes vor, dass sich die Führungskraft mit dem Coach alle zwei Wochen für ca. zwei bis drei Stunden trifft. Dies kann durch eine "Telefoncoaching"-Sitzung ergänzt werden. Später werden die Treffen seltener und eine Sitzung monatlich ist möglicherweise ausreichend.

Viele Executive Coaches sind flexibel und bieten neben persönlichen Treffen Telefoncoaching und Emailcoaching Sitzungen an, so dass das Coachingprogramm auch während beruflicher Reisen und eventuellen Auslandsaufenthalten durchgeführt werden kann.

Vorurteil 5: **Coaching ist eine Form von Psychotherapie**

Psychotherapie befasst sich mit dem Einfluss, den die psychologische Struktur und die emotionale Geschichte einer Person auf die gegenwärtige Situation hat. Coaching konzentriert sich hingegen auf das Hier und Jetzt sowie auf die Zukunft und bezieht nur sehr bedingt Erfahrungen aus der Vergangenheit ein.

Insbesondere im deutschsprachigen Raum haben Coaches oft eine psychologische oder psychotherapeutische Grundausbildung. Das ist von Vorteil aber ein guter Executive Coach sollte seine Grenzen kennen. Tauchen also während der Sitzungen Probleme auf die außerhalb der Kompetenz des Coaches liegen, sollte der Coach dies seinem Klienten deutlich machen. Er sollte offen sein und diese Fälle an einen voll ausgebildeten Psychologen oder Psychotherapeuten verweisen und sich auf die Problemstellungen beziehen, für die er als Executive Coach ausgebildet und befähigt ist.

Ein gut ausgebildeter Executive Coach sollte das Umfeld der Führungskraft verstehen und die Werkzeuge und Techniken beherrschen, um der Führungskraft zu helfen, sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln. Seine Arbeit konzentriert sich darauf, die gegenwärtige berufliche Situation der Führungskraft zu verstehen, kreative Alternativen zu der gegenwärtigen Situation zu entwickeln, Ziele und Handlungsoptionen zu entwickeln, verfeinern und präzise zu formulieren, diese zu bewerten und einen detaillierten Handlungsplan aufzustellen.

Vorurteil 6: **Coaching eignet sich nur für Führungskräfte, die eindeutige Schwächen haben**

Coaching bedeutet nicht, schwache Führungskräfte zu „reparieren“. Es gibt sehr viele unterschiedliche Gründe warum Führungskräfte Coaching Leistungen in Anspruch nehmen. Einige typische Coachingsituationen sind zum Beispiel:

- Eine Führungskraft hat bereits eine erfolgreiche Karriere gemacht, möchte jedoch ihr Potential noch weiter ausschöpfen.
- Eine Führungskraft wurde befördert und muss jetzt umfangreichere Managementaufgaben wahrnehmen.
- Eine Führungskraft ist sowohl für ein für das Unternehmen als auch den weiteren Karriereweg der Führungskraft wichtiges weichenstellendes Projekt verantwortlich.
- Eine Führungskraft verfügt über sehr gutes Potential, hat jedoch in bestimmten Bereichen Schwachstellen.
- Eine neu platzierte Führungskraft will sich schneller in die neue Umgebung eingewöhnen.

Es mag hart klingen, aber es ist wie mit jeder anderen Investition. Unternehmen sind bereit in Coachingmaßnahmen für Führungskräfte zu investieren, die eindeutig Potential für mehr haben. Nur weil eine Führungskraft bereits hoch auf der Karriereleiter steht heißt das noch lange nicht, dass Sie ihr Potential voll entwickelt hat.

Unternehmen investieren gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten bewusst in Ihre Top-Leistungsträger und High-Potentials. Die Führungskräfte, die sich selbst einen Coach suchen und diesen privat bezahlen haben das nötige Selbstvertrauen und wissen, dass Ihr Potential größer ist als das, was bisher zum Vorschein kommt. Sie sind von der Motivation getrieben, mehr aus ihrer Karriere und ihrem Leben zu machen. Wirklich „schwache“ Führungskräfte glauben meist nicht an sich und sind daher auch nicht bereit, diese Investition zu tätigen.

Vorurteil 7: Coaching trägt nicht zum Unternehmensergebnis bei

Coaching ist ein Werkzeug, das die Effizienz und Produktivität einer Führungskraft erhöht. Dies wirkt sich direkt auf das Unternehmensergebnis aus. Noch gibt es insbesondere im deutschsprachigen Raum wenige Studien, die aufzeigen inwieweit Coaching positiv zum Unternehmensergebnis beiträgt. Studien (Manchester Inc., 2001) aus den USA belegen, dass gut durchgeführtes Executive Coaching einen Return on Investment von 5:1 ja sogar bis zu 22:1 haben kann. Coaching bietet einen größeren Return als die traditionellen Trainings.

Zusätzlich zu den quantifizierbaren Ergebnissen bringt Coaching auch viele weiche Faktoren wie zum Beispiel ein besseres Verhältnis zu Mitarbeitern, verbesserte Teamarbeit, geringerer Stress am Arbeitsplatz, weniger Konflikte und Streitigkeiten, erhöhte Zufriedenheit am Arbeitsplatz, stärkere Bindung an das Unternehmen und bessere Kundenbeziehungen.

Autorin:

Dr. Sabine Dembkowski
Weissenburg Str. 48
D - 50670 Köln
Tel.: 02 21 - 28 59 605
E-Mail: sabinedembkowski@thecoachingcentre.com
Internet: www.thecoachingcentre.com

Dr. Sabine Dembkowski ist Initiatorin und Direktorin von The Coaching Centre. The Coaching Centre, mit einer Repräsentanz in London und Köln, hat sich darauf

spezialisiert, Executive Coaching Leistungen sowohl für Führungskräfte in Beratungsfirmen, internationalen und multinationalen Unternehmen und Start-Ups als auch für Unternehmer und Selbständige anzubieten. Vor Ihrer Tätigkeit als Executive Coach arbeitete Sie als Unternehmensberaterin in London für A.T. Kearney und Monitor Company.

Ihr Coaching-Training erhielt sie von führenden Executive Coaches aus den USA, England und Deutschland. Sie ist NLP Master und hat Ihre Ausbildung bei den Entwicklern des NLP (u.a. John Grinder, Robert Dilts, Judith DeLozier) absolviert. Sie wurde von Lore International und Heidrick & Struggles als Executive Coach zertifiziert.

Nach zehn Jahren in Großbritannien, zog sie 2001 in ihre Wahlheimat Köln zurück.

The Coaching Centre wurde im Jahr 2000 in London gegründet und ist seit 2003 auch in Köln. The Coaching Centre ist eingebettet in ein wachsendes Netzwerk von hochkarätigen Beratungsfirmen. Das befähigt The Coaching Centre, sowohl Einzelcoachings als auch globale Coaching-Programme anzubieten. Des Weiteren kann The Coaching Centre bei Bedarf eine große Auswahl von Zusatzleistungen bieten, zum Beispiel internationale Trainingsleistungen und Executive Search Services.