

Neutraler Sparringspartner gibt Impulse

Mit Executive Coaching messbare Ziele erreichen – Personalentwicklungsinstrument verbessert Leistungsfähigkeit

Executive Coaching ist im angelsächsischen Raum Standard in der Personalentwicklung. In der deutschen Automobilindustrie setzt es sich erst allmählich durch.

Ina Reichel
Automobilwoche, 12.9.2005

Köln. Ab einer gewissen Ebene arbeiten Manager relativ isoliert. Zwar engagieren sie für die Lösung strategischer und organisatorischer Aufgaben oft renommierte Unternehmensberatungen, aber in der Phase der konkreten Umsetzung sind sie meist auf sich allein gestellt. „In dieser Situation kann ein Executive Coach als Sparringspartner helfen. Sozusagen von neutralem Boden aus gibt er Unterstützung, Sachverhalte neu zu durchdenken“, weiß Sabine Dembkowski. Die geschäftsführende Gesellschafterin von The Coaching Centre in London und Köln verfügt dank ihrer Management- und Beratertätigkeit über ausgeprägte Kenntnisse der internationalen Automobilindustrie und weiß um den Erfolgsdruck und Stress, dem insbesondere das führende und mittlere Management ausgesetzt sind. Einen Coach mit detaillierten Branchen- und Managementkenntnissen sieht sie als wesentliche Voraussetzung für erfolgreiches Führungskräfte-Training an.



FOTO: GETTYIMAGES

Coaching-Session: Reflektionen über das eigene Verhalten sollen Managern dabei helfen, neue Handlungsoptionen zu entdecken.

Dembkowski kennt auch die territorialen Unterschiede in der Coaching-Kultur. Während im angelsächsischen Raum Executive Coaching als effizientes Instrument zur Personalentwicklung gilt, setzt es sich in der deutschen Automobilindustrie nur zögerlich durch. Vor allem Zulieferer würden das Thema noch sehr stiefmütterlich behandeln, sagt sie.

Dabei ist diese individuelle Form der persönlichen Weiterentwicklung nicht als Rettungsanker für Krisensituationen gedacht. Executive Coaches begleiten Manager beispielsweise bei dem Prozess, schnell in eine neue Aufgabe hineinzuwachsen zu müssen. Sie fördern so genannte High-Potentials – Mitarbeiter mit großem Ent-

wicklungspotenzial – und bereiten sie auf neue Herausforderungen vor. Außerdem unterstützen Coaches Führungskräfte dabei, Potenziale für größere Mitarbeitermotivation, optimierte Kundenbeziehungen oder bessere ökonomische Kennziffern zu erschließen.

Hoher Return in Investment

Untersuchungen in den USA belegen, dass Unternehmen mit systematischem, gut durchgeführtem Executive Coaching einen sechs- bis zehnfachen Return on Investment erzielen. Das Training ist damit effizienter als die meisten Instrumente zur Personalentwicklung. In einer internationalen Best-Practice-Studie haben

The Coaching Centre und die Courland Automotive Practice aus Frankfurt Coaching-Methoden in der Automobilindustrie analysiert und ein Modell entwickelt, das den Coaching-Prozess vergleichbar und ergebnisorientiert gestaltet. „Wichtig war uns, Transparenz zu schaffen und in einer klaren Managementsprache dieses Thema zugänglich zu machen. Executive Coaching hat nichts Esoterisches an sich“, verdeutlicht Dembkowski. Das Modell selbst geht vom Verstehen und Bewerten der gegenwärtigen Situation des Managers aus. In weiteren Schritten werden klare Ziele erarbeitet und formuliert, neue Handlungsoptionen entwickelt und ein konkreter Handlungsplan ausgearbeitet.

„Messbare Ziele zu definieren und diese konsequent zu verfolgen, ist der Kernpunkt in diesem Prozess. Nur reden reicht nicht. Es muss ein greifbares Ergebnis entstehen, beispielsweise ein erhöhter Umsatz oder eine gewachsene Mitarbeiterzufriedenheit“, sagt Dembkowski.

Executive Coaching geschieht meist in Vieraugengesprächen. „Diskretion ist dabei oberstes Gebot“, betont die Expertin. Im Regelfall arbeiten Coach und Manager für eine begrenzte Zeit in fünf bis acht Sessions zusammen. In diesen jeweils drei bis vier Stunden dauernden Dialogen lädt der Coach den zu Coachenden zu Re-

flexionen über sein Verhalten ein. „Dadurch entsteht erhöhte Aufmerksamkeit. Das ist der Punkt, an dem Lernen stattfindet. Alte Verhaltensmuster und Begrenzungen werden einem bewusst. Der Kopf wird frei für alternative Handlungsweisen“, erklärt Dembkowski.

Zwar entwickeln sich in jüngster Zeit vermehrt auch Teamcoaching-Formate, in denen Personengruppen durch einen Prozess geführt werden. Die erfolgreichsten Programme dieser Art schließen aber individuelle Coaching-Sessions mit ein.

Gutes Coaching ist dabei nie direkt. „Der Coach gibt keine Ratschläge, er lässt den Manager selbst Handlungsoptionen entwickeln. Dieses Vorgehen hilft ihm auch bei der Lösung künftiger Aufgaben“, sagt Dembkowski.



Sabine Dembkowski: „Messbare Ziele konsequent verfolgen.“