

# ZfAW

**Zeitschrift für  
die gesamte Wertschöpfungskette  
Automobilwirtschaft**

## **CHINA »spezial«**

**Auto Shanghai 2005**

**Automobilzulieferer in China  
und Deutschland**

**Risikomanagement in China  
und Deutschland**

**Absatzmarkt China**

**Zwischen zwei Kulturen**





**DR. SABINE DEMBKOWSKI:**

*Dr. Sabine Dembkowski arbeitete nach ihrem betriebswirtschaftlichem Studium in Deutschland und England als Management-Beraterin für A.T. Kearney und Monitor. Sie betreute Unternehmen in der Kfz- und Zuliefer-Industrie und veröffentlichte wegweisende Industriestudien der Financial Times. Ferner ist sie Geschäftsführende Gesellschafterin von »The Coaching Centre« und Präsidentin Deutschland des European Mentoring and Coaching Council.*



**WOLFGANG DOELL:**

*Wolfgang Doell studierte Betriebswirtschaftslehre in Frankfurt/Main und absolvierte ein MBA-Studium in Großbritannien. Seine berufliche Laufbahn umfaßt Stationen bei Heidrick & Struggles und der Deininger Unternehmensberatung, wo er als Geschäftsführer und Mitglied des Geschäftsbereiches »Automobil« tätig war. Seit 2005 steht er nunmehr als Geschäftsführender Gesellschafter der deutschen Courland-Organisation vor.*

**Transparenz schafft Vertrauen. Der Bedarf an individuellen Entwicklungsmaßnahmen für Manager in der Automobilindustrie ist in den letzten Jahren signifikant angestiegen. Gleichzeitig ist das Angebot an Anbietern für individuelle Entwicklungsmaßnahmen, Coaching und Leadership Services stark gewachsen und die Transparenz gesunken. Diese Entwicklung war Anlaß, eine internationale Best Practice Studie durchzuführen, die den Fragen nachgeht: Wie erzielen Top Executive Coaches ihre Ergebnisse? Welche Prozesse wenden sie an? Wie kann ein erfolgreiches transparentes Modell für die Automobilindustrie aussehen? Die Ergebnisse dieser Studie können direkt auf die aktuelle Herausforderung, Führungskräfte für den Wachstumsmarkt fit zu machen, auf China übertragen werden. Die völlig andersartig chinesische Geschäftsmentalität stellt Führungskräfte vor neue Herausforderungen und daran angepaßte Verhaltensweisen. Systematisches Executive Coaching kann hier einen wichtigen Beitrag leisten.**

DR. SABINE DEMBKOWSKI; WOLFGANG DOELL

# Der Praxisbericht: Führungskräfte fit für China

## 1. Executive Coaching in der Automobilindustrie

Das für die Automobilindustrie geeignete Coaching-Modell basiert darauf, die Erfolge erfahrener Praktiker zu vervielfältigen. Da es allein in Deutschland bereits mehr als 170 Coaching-Ausbildungen gibt, aber keinen einheitlichen Qualitätsstandard, gilt es, auch in Sachen Executive Coaching eine führende Rolle einzunehmen. Es stellt sich die Frage, wer die Führungskräfte auf die speziellen kulturellen Herausforderungen in Asien vorbereitet. Schätzungsweise 30.000 bis 50.000 aktive Coaches zählt der deutsche Markt derzeit. Jedoch sind die Kenntnisse über die Automobilindustrie und den damit verbundenen Besonderheiten des chinesischen Marktes nicht weit verbreitet.

Um die Komplexität der Probleme im Topmanagement zu erfassen, benötigt ein Coach ein fundiertes Rüstzeug. Dazu gehört neben einer soliden Coaching-Ausbildung, eigene Führungsverantwortung, Erfahrung mit der Kfz-Industrie und einen emotionalen wie auch faktischen Zugang zu den Kulturen. Unabdingbar ist darüber hinaus, daß der

Coach die Realität der Topmanager kennen muß.

In der hier skizzierten Studie wurden nur Coaches ausgewählt, die seit mindestens fünf Jahren für namhafte Unternehmen arbeiten und Topmanager beraten.

Executive Coaching soll hier definiert werden als die Kunst und die Fähigkeit, die persönliche Weiterentwicklung zu fördern. Wer sich mit dem Thema »Executive Coaching« auseinandersetzt, wird schnell feststellen, daß es sich hier um einen nicht transparenten Markt handelt, in dem sowohl transparente strukturierte Methoden und Prozesse fehlen sowie einheitliche Qualitätsstandards. Daher hat diese internationale Best Practice Studie folgende Fragen beantwortet:

- ◆ Wie erzielen Top Executive Coaches tatsächlich meßbare Ergebnisse?
- ◆ Welche Prozesse wenden sie an?
- ◆ Was unterscheidet sie von weniger erfolgreichen Kollegen?
- ◆ Wie könnte ein erfolgreiches Modell für die Automobilindustrie aussehen, das auch Vorschläge



für eine erfolgreiche Anwendung in China liefert?

Im angelsächsischen Raum existieren viele unterschiedliche Herangehensweisen beim Coaching, so dominiert in Großbritannien z.B. das GROW-Modell (**G**oal, **R**eality, **O**pportunität und **W**hat next?). Dabei wird zunächst ein möglichst konkretes Ziel festgelegt, im folgenden die momentane Situation analysiert, mögliche alternative Handlungsoptionen entwickelt und Maßnahmen zur Zielerreichung festgelegt. In den letzten Jahren hat sich jedoch gezeigt, daß dieses Modell nicht der Praxis entspricht und nicht zwangsläufig die gewünschten Ergebnisse produziert.

## 2. Das Sieben-Phasen-Modell

Die internationale Best-Practice-Studie zeigt, daß die Coaches, die herausragende Ergebnisse erzielen, anders vorgehen. Aus diesen Beobachtungen heraus entwickelte The Coaching Centre das Achieve Coaching Model<sup>®</sup>, das als Weiterentwicklung von GROW gilt und einer ergebnisorientierten internationalen Industrie wie der Automobilindustrie ein solides Fundament bietet, um tatsächlich meßbare Ergebnisse durch Executive Coaching Maßnahmen zu erzielen. Es besteht aus sieben Phasen:

**Phase 1:** Verstehen und Bewerten der gegenwärtigen Situation:

Gute Top Executive Coaches nehmen sich Zeit für diese Phase und beziehen alle Lebensbereiche des Klienten ein. Eine gewisse Affinität zur und Erfahrung mit der Automobilindustrie und der chinesischen Kultur ist hier zwingend erforderlich. Dies hilft Rapport herzustellen und schnell das Vertrauen der Klienten zu gewinnen. Sie stellen viele offene Fragen und hören genau und aktiv zu. Sie lassen Pausen zu und sprechen selbst maximal 20 Prozent der Zeit.

**Phase 2:** Kreatives Brainstorming zur gegenwärtigen Situation:

Klienten, die einen Coach aufsuchen, sind häufig in einer schwierigen Situation. Das kann sich im Extremfall in extremen Stresserscheinungen äußern. Gute Coaches erkennen die entsprechenden Symptome und wissen auch, daß das Verhaltensspektrum in solchen Situationen stark eingeschränkt ist. Sie haben daher ein Portfolio von Fragen parat, mit dem sie den Klienten aus seiner Stress-Situation herauslocken können.

**Phase 3:** Erarbeiten und Formulieren klarer Ziele:

Im nächsten Schritt wird das Ziel des Coachings definiert. Es gilt die Führungskraft zu ermutigen, ihr Ziel bereits zu erleben – also so zu fühlen und zu denken, als ob sie es bereits erreicht haben.

Hier verschenken Firmen viel Potential, denn sie vergessen häufig die Übersetzungsarbeit. Sie sagen ihren Mitarbeitern nicht, was die Erreichung des Ziels für sie persönlich bedeutet. So habe ein Ziel wie die »Erhöhung des Marktanteils um 5 Prozent« für den Einzelnen keine Relevanz. Erst durch die berufliche Option auf eine Beförderung oder einem höheren Bonus ist das Ziel wichtig für ihn. Des weiteren müssen die Ziele meßbar und erreichbar sein. Erst in dieser Kombination lassen sich dadurch Motivation und Energie freisetzen.

**Phase 4:** Entwicklung neuer Handlungsoptionen:

In diesem Stadium kommt es vor allem darauf an, möglichst viele Alternativen zu erarbeiten. Einen erfahrenen Executive Coach erkennt man vor allem in dieser Phase, denn sie lassen sich viel Zeit und legen Wert darauf, daß die Ideen wirklich von dem Klienten entwickelt werden. Sie haben Geduld und stellen Fragen und vermeiden ihre eigene Meinung kund zu tun. Dabei ist es natür-

lich von Nutzen, wenn der Executive Coach die Automobilindustrie kennt – aber auch andere Industrien – um ein angemessenes Benchmarking betreiben zu können.

**Phase 5:** Bewertung der Optionen:

In dieser Phase regen Top Executive Coaches ihre Klienten an, ihre individuellen Bewertungskriterien für die verschiedenen Optionen zu entwickeln. Auch hier gilt es, Geduld zu haben.

**Phase 6:** Ausarbeitung eines konkreten Handlungsplans

Die besten Coaches entwickeln einen schriftlichen Plan, in dem die benötigten Ressourcen für die Umsetzung beschrieben sind und ein konkreter Zeitrahmen festgelegt ist. Der Plan sollte genauso detailliert wie ein Projektplan sein.

Bei wichtigen Punkten sollt man noch einmal nachhaken, ob sich der Klient mit dem Ergebnis auch wirklich wohl fühlt.

**Phase 7:** Motivation bis zur Erreichung des Zieles:

Top Executive Coaches motivieren ihre Klienten per Telefon, E-Mail oder im persönlichen Kontakt, bis sie ihr Ziel erreicht haben. Es gilt dem Klienten hartnäckig auf den Fersen zu bleiben denn oft geht der Plan schnell im stressigen Tagesgeschäft unter.

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, daß das Sieben-Phasen-Modell den Coaching-Prozess transparent macht und so Akzeptanz schafft. Außerdem trägt das systematische Vorgehen dazu bei, daß meßbare Coaching-Ergebnisse erzielt werden.

## 3. Die 10 Erfolgsfaktoren für die Entwicklung einer Coaching-Kultur

Zwar nutzen in Großbritannien bereits 92 Prozent aller Unternehmen Coaching, aber im Rest Europas



muß noch viel getan werden, damit diese Art der Personalentwicklung als eine Selbstverständlichkeit akzeptiert wird. Das bedeutet auch: Um in China von der Stunde Null an die richtigen Entscheidungen zu treffen, ist die Berücksichtigung der folgenden zehn Erfolgsfaktoren das Fundament, um eine positive Coaching-Kultur zu schaffen, die helfen soll, einen Automobilzulieferer und dessen Management systematisch auf diese andersartigen Herausforderungen hin, insbesondere der kulturellen Natur, zu entwickeln:

**1. Erfolgsfaktor:** Coaching mit der Geschäftsstrategie verbinden:

Wenn beispielsweise die Geschäftsstrategie eines Zulieferers »hohes Wachstum« zum Ziel hat, dann sollte Coaching einen angemessenen Beitrag dazu leisten, daß die Mitarbeiter »Ja« sagen zu einer »High-Performance«-Kultur im allgemeinen und dem Willen zu einer persönlichen Höchstleistung im besonderen. Ein für das Unternehmen sinnvolles Coaching-Konzept beantwortet dann die Frage: »Wie sieht eine angemessene Coaching-Kultur aus, um hohes Wachstum zu ermöglichen?«

**2. Erfolgsfaktor:** Einen Förderer identifizieren:

Jede Coaching-Initiative, die mit-helfen soll, eine Geschäftsstrategie umzusetzen, braucht einen Förderer innerhalb der Organisation, der als Vorreiter agiert. Im Idealfall ist der Förderer ein Vorstandsmitglied oder eine angesehene Top-Führungskraft. Das kann ein heikler Punkt sein, weil es in den meisten Organisationen für Top-Führungskräfte zwar üblich ist, mit einem Coach zusammenzuarbeiten, dies aber geheim gehalten wird. Viele Topmanager sehen Coaching als einen privaten Vorteil und eine Art persönliche »Geheimwaffe«, um für andere überraschende Erfolge in der Organisation und darüber hinaus zu erreichen.

**3. Erfolgsfaktor:** Zuerst die Unternehmensführung und die Nachwuchs-Führungskräfte coachen:

Zu oft wird das Coaching nur als eine Methode angesehen, um die Leistung von schwachen Führungskräften zu steigern. Das ist besonders in der deutschsprachigen Welt der Fall. Mit dem Coaching bei der Unternehmensführung oder den Talenten anzufangen, sendet aber ein eindeutiges Signal in der Organisation, daß Coaching den Besten hilft, noch besser zu werden. Topmanager sollten deshalb zu Coaching-Multiplikatoren werden, um mögliche Vorbehalte im mittleren Management zu entkräften. So ebenen z.B. Unternehmen im angelsächsischen Raum den Weg dafür, daß ein Executive Coach zum Statussymbol avanciert in dem sie gar Bestandteil des Arbeitsvertrages werden.

**4. Erfolgsfaktor:** Qualitätskriterien und Standards für die Auswahl von Coaches definieren:

Oft werden erfolgreiche Trainer von ihren Auftraggebern gebeten, auch noch die Führungskräfte zu coachen. Ein Coach muß aber mehr können als ein Trainer. Im folgenden sollen einige Kriterien aufgezeigt werden, die bei der Auswahl des »richtigen« Coachen behilflich sind:

- Passung: Paßt die Person zur Organisation? Paßt der Coach auf Grund seiner gesamten Ausbildung und Branchenerfahrung zu dem Niveau derer, die gecoacht werden sollen? Versteht der Coach die Kultur der Organisation? Versteht er die Marktgegebenheiten?
- Beruflicher Hintergrund: Hat der Coach relevante (Führungs-) Erfahrungen gesammelt?
- Coaching-Ausbildung: Hat der Coach systematisch in seine Ausbildung investiert? Coaching-Ausbildungen sind nicht standardisiert. Die führenden interna-

tionalen Coaching-Verbände haben Kriterien definiert und wenden Standardregeln an. Ist der Coach dort Mitglied? Hat er womöglich sogar mehrere Coaching-Ausbildungen bei unterschiedlichen »Schulen« besucht?

- Coaching-Konzept: Hat der Coach ein schlüssiges und bewährtes Coaching-Konzept, das er in der Praxis benutzt?
- Fortlaufende Ausbildung: Investiert der Coach fortlaufend in seine persönliche Entwicklung? Was genau macht er, um sein Wissen und seine Leistung auf hohem Niveau zu halten?
- Supervision: Ist der Coach selbst unter Supervision? Bei wem? In welchen Zeitabständen?
- Hierarchieebene: Auf welcher Führungsebene kann der Coach Erfahrungen nachweisen?
- Referenzen: Wen kann der Coach als Referenzgeber benennen? Für welche Organisation ist der Coach tätig?
- Ethische Standards: Gehört der Coach zu einem angesehenen Coachingverband? Hält er sich an ethische und berufliche Standards?

**5. Erfolgsfaktor:** Coaching-Pool bilden:

Executive Coaches, die ihre Kriterien der Personalentwicklung erfüllen, sollten in einem Coaching-Pool gesammelt und ständig aktualisiert werden. Aus Kostengründen und Ressource-Engpässen kann dies an einen »Dritten« delegiert werden. Hier bietet sich zum Beispiel eine intranetbasierte Lösung an.

**6. Erfolgsfaktor:** Aktive Kommunikation mit dem Coaching-Pool:

Organisationen, die ernsthaft eine Coaching-Kultur entwickeln wollen, suchen den aktiven Dialog mit den Mitgliedern ihres Coaching-Pools.



Zwei- bis dreimal im Jahr werden dann regelmäßige Treffen arrangiert, auf denen Repräsentanten des Unternehmens über aktuelle Entwicklungen der strategischen Ausrichtung berichten. Bei dieser Gelegenheit sollten auch Coaches über ihre neuesten Erkenntnisse und über Best-Practice-Beispiele aus der betreffenden Firma referieren. Auf diesem Wege wird eine gemeinsame Lernkultur geschaffen.

**7. Erfolgsfaktor:** Strikte Vertraulichkeit:

Der Dreh- und Angelpunkt jeder Coaching-Beziehung besteht darin, daß der Inhalt der Sitzungen strikt vertraulich sein muß. Diejenigen auf Seiten der Personalabteilung, die den Coaching-Prozeß initiiert haben, können zwar über den Verlauf des Prozesses und die generellen Fortschritte informiert, aber der Inhalt der Gespräche sollten nicht enthüllt werden. Wenn herauskommt, daß Informationen über die Inhalte einer Coaching-Sitzung in der Organisation bekannt werden, ist das Vertrauen in das Instrument Coaching auf Dauer zerstört.

**8. Erfolgsfaktor:** Internes Marketing:

Wenn die Unternehmensleitung sich entschieden hat, den Führungskräften Coaching anzubieten, sollte das aktiv kommuniziert werden. Die Mittel reichen von kurzen Videobottschaften, in denen ein Förderer aus der Organisation von seinen positiven Erfahrungen und den Auswirkungen des Coachings auf seine persönliche Karriere berichtet, über

klare Informationen im jährlichen Ausbildungsprogramm bis hin zu ausführlichen Diskussionen auf den regulären Managementmeetings.

Coaching kann aber auch in Feedback-Diskussionen während der jährlichen Personalgespräche beworben und als Option nach einem Management-Audit angeboten werden. Es ist wichtig, Klarheit über die Schritte zu schaffen, die eine Führungskraft machen muß, um an einem Coaching-Programm teilnehmen zu können.

**9. Erfolgsfaktor:** Coaching-Module in Nachwuchsprogramme integrieren.

Organisationen, die eine Coaching-Kultur schaffen wollen, integrieren Module systematisch in ihre Führungskräfte-Entwicklung. Externe Executive Coaches analysieren das Curriculum für die Nachwuchsentwicklung und arbeiten mit der HR-Abteilung, der Trainingsabteilung und anderen Trainern zusammen, um eine gut verzahnte Annäherung sicherzustellen. Ziel muß es sein, Nachwuchsführungskräfte von Anfang an mit einer positiven Einstellung zum Coaching »aufwachsen« zu sehen.

**10. Erfolgsfaktor:** Evaluations-Strategien entwickeln:

Wie werden Coaching-Maßnahmen evaluiert? Die meisten Unternehmen sind schon mit einem einfachen Feedback über die Coaching-Beziehung zufrieden. Sehr wenige hingegen ergreifen geeignete Maßnahmen, um einen »Return on Experience« oder einen »Return

on Investment« zu berechnen. Sicher aber ist: Nur wenn von Beginn eines Coachings Wert auf klare Ziele gelegt wird, können gute Evaluations-Strategien entwickelt werden.

#### 4. Fazit

OEMs, Zulieferer und Handelsorganisationen können auf Basis dieser Ergebnisse ihre Vorgehensweise in der Personalentwicklung systematischer gestalten. Diesen Leitfaden zur Schaffung einer einheitlichen »Coaching«-Kultur gilt es in den Organisationen zu implementieren, die sich für eine Marktpräsenz in China entschieden haben. Die gut vorbereitete »gecoachte« Führungskraft vor Ort macht den Unterschied aus und verbessert die Erfolgsaussichten. Zudem bietet eine standardisierte, sowie international vergleichbare Vorgehensweise die Möglichkeit, sein eigenes Management zu entwickeln, an sich zu binden, die Loyalität zu fördern und um es generell auf neue Herausforderungen, kultureller Natur oder inhaltlicher Couleur, vorzubereiten. Anstatt neue Führungskräfte von außen zu rekrutieren, gilt es alternativ die Entwicklung des existierenden Topmanagements systematisch zu fördern und andererseits die nachrückende Managementgeneration auf die sich stetig ändernden Anforderungen vorzubereiten. Sei es für das China von heute oder das Kambodscha von morgen.

