

AVERIL LEIMON, FRANÇOIS MOSCOVICI &
GLADEANA MCMAHON

Business-Coaching



»Coaching Skills kompakt«

Verlag

Junfermann

Averil Leimon, Francois Moscovici & Gladeana McMahon
Business-Coaching

Reihe
Coaching Skills kompakt
Band 1

Ausführliche Informationen zu jedem unserer lieferbaren und geplanten Bücher finden Sie im Internet unter ↗ <http://www.junfermann.de>. Dort können Sie unseren Newsletter abonnieren und sicherstellen, dass Sie alles Wissenswerte über das Junfermann-Programm regelmäßig und aktuell erfahren. – Und wenn Sie an Geschichten aus dem Verlagsalltag und rund um unser Buch-Programm interessiert sind, besuchen Sie auch unseren Blog: ↗ <http://blogweise.junfermann.de>.

AVERIL LEIMON, FRANCOIS MOSCOVICI
& GLADEANA MCMAHON

BUSINESS-COACHING

Aus dem Englischen
von Inge Welling

Junfermann Verlag
Paderborn
2014



Copyright © der deutschen Ausgabe: Junfermann Verlag,
Paderborn 2014

Copyright © der Originalausgabe: 2005 by Averil Leimon,
François Moscovici & Gladeana McMahon.
All rights reserved.

Authorized translation from the English
language edition "*Business-Coaching*",
published by **Routledge, a member of the
Taylor & Francis Group.**

Übersetzung Inge Welling

Coverfoto © suze – photocase.com

Covergestaltung / Reihenentwurf Christian Tschepp

Satz JUNFERMANN Druck & Service, Paderborn

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist
urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung
des Verlages unzulässig und strafbar.

Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in
elektronischen Systemen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet
diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de>
abrufbar.

ISBN 978-3-95571-285-3

*Dieses Buch erscheint parallel als Printausgabe
(ISBN 978-3-95571-007-1).*

Inhalt

Vorwort.....	9
1. Einführung: Warum brauchen wir Business-Coaching?	17
1.1 Geschäftswelt im Wandel	19
1.2 Ist Coaching die Investition wert?.....	23
Zusammenfassung.....	26
2. Das theoretische Bezugssystem des Coachings.....	27
2.1 Wovon reden wir eigentlich?.....	27
2.2 Das Kompetenzkontinuum	31
2.3 Vorhandene Bezugssysteme für das Coaching.....	32
2.4 Das ITEA-Veränderungsmodell	42
Zusammenfassung: Die Notwendigkeit klarer Bezugssysteme	45
3. Business-Coaching in der Praxis.....	47
3.1 Die Beziehung aufbauen	49
3.2 Ein Gesamtbild (der aktuellen Situation) entwerfen.....	55
3.3 Veränderung bewirken	60
3.4 Zu Erfolgen motivieren	71
3.5 Die Coach-Klient-Beziehung beenden	75
Zusammenfassung.....	76
4. Coaching für spezielle Berufsbelange.....	79
4.1 Das Coachen der Unternehmerpersönlichkeit.....	79
4.2 Das Coachen auf unterschiedlichen Karrierestufen.....	92
4.3 Die Entwicklung berufsrelevanter Fertigkeiten durch das Coaching.....	98
Zusammenfassung.....	101

5.	Gespräche mit Auftraggebern.....	103
5.1	British Telekom – „Das Ende vom Anfang“	104
5.2	Group 4 Securicor – „Bestens informiert und integriert“	108
5.3	PricewaterhouseCoopers – „Internes Zentrum für Exzellenz“	114
5.4	Scottish Power – „Von oben führen“	121
5.5	Eine Großbank – „Flexibilität und Qualitätskontrolle“	126
	Zusammenfassung: Eine anspruchsvolle Aufgabe für das Coaching.....	133
6.	Gespräche mit Klienten	135
6.1	Persönliche Geschichten	135
6.2	Simon – „Effektive Zusammenarbeit mit dem internen Spezialisten“	135
6.3	John – „Vom Winter in den Frühling in einem Ruck“	138
6.4	Gina – „Das gesamte Spektrum erkunden – auch über die Arbeit hinaus“	141
6.5	David – „Auf gleicher Höhe mit seiner Erfahrung“	146
6.6	Letitia – „Die Verwandlung zum politischen Wesen“	150
	Zusammenfassung.....	154
7.	Fachrelevante Aspekte im Business-Coaching und ihre Lösungen	157
7.1	Auftragsvergabe	157
7.2	Diskretion	163
7.3	Fachverbände	165
7.4	Berufliche Entwicklung	169
7.5	Vielfalt der Klienten und Unternehmen	170
7.6	Supervision	171
7.7	Grenzen des Coachings.....	174
7.8	Klienten überweisen	176
	Zusammenfassung: Professionalität ist das Wichtigste	179
8.	Die Zukunft des Business-Coachings.....	181
	Zusammenfassung: Die Zukunft ist rosig!.....	187

Anhang	189
Anhang 1: Coaching-Unterlagen	191
Anhang 2: Ausgewählte Richtlinien der Association for Coaching .	195
Anhang 3: Elemente des Verhaltensvertrags	209
Literatur	211
Über die Autoren	213
Index	217

Vorwort

Coaching hat sich schnell zu einem jener Schlagworte entwickelt, die plötzlich in jedem Kontext auftauchen. Es spielt sogar in populären TV-Shows eine Rolle, in denen Berater und Psychotherapeuten früher nur verspottet wurden. Jeder, der etwas auf sich hält, hat heutzutage einen Coach. Jeder, der einen beruflichen Wechsel in Betracht zieht, denkt darüber nach, Coach zu werden. Warum auch nicht? Es handelt sich hierbei doch um eine wunderbar zufriedenstellende und zuweilen lukrative Beschäftigung. Coaching kann ein sehr einfacher und zugleich hocheffektiver Prozess sein. Und die verblüffend guten Ergebnisse erfreuen einen immer wieder aufs Neue. Wir sollten uns nicht mit weniger zufriedengeben.

Noch ein Buch über Business-Coaching?

Was rechtfertigt jedoch ein weiteres Buch über Coaching, wenn es doch schon so viele andere gibt? Ein Großteil der vorhandenen Literatur erklärt Ihnen, wie Sie Coach werden, und wartet mit sinnvollen Herangehensweisen und ausgefeilten Werkzeugen auf. Googlet man die Stichwörter „Business-Coaching“ und „Bücher“, erhält man rund 300.000 Treffer. Doch trotz dieses Überflusses kämpft unser Berufsstand mit einer Unsicherheit und der Gefahr, sich selbst und seine Klienten zu verwirren. Genauer gesagt, erwarten wir von einer voll entwickelten Branche, dass sie die folgenden einfachen Fragen beantworten kann:

- Was macht objektiv gesehen einen guten Business-Coach aus? Welche wissenschaftlichen Methoden verwendet er? Wie löst er den offensichtlichen Konflikt zwischen den Absichten des Auftraggebers und denen des Klienten? Müssen Coaches Psychologen, Geschäftsleute oder beides sein? Was bedeutet eigentlich Qualität?
- Was wollen Business-Coachees, objektiv gesehen? Nach welchen Kriterien wählen sie ihre Dienstleister aus? Sind sie mit ihren Erfahrungen zufrieden? Wie messen sie den Gewinn ihrer Investitionen? Hielten die einzelnen Klienten das Business-Coaching für signifikant hilfreich und war es der Aufwand für sie wert? Welche Herangehensweise eignet sich für sie am besten?

In diesem Buch geht es darum, Objektivität zu erhöhen – sowohl aus der Perspektive des Coachs als auch aus der des Klienten (d. h. Auftraggeber und Coachee). Genauer gesagt werden wir uns auf die folgenden Bereiche konzentrieren:

Das Angebot und den Nutzen / Wert definieren

Die Anzahl der Coachs und deren Serviceangebot sind förmlich explodiert. Das Ergebnis ist ein Spektrum, das von belanglos unwirksamen Angeboten bis zu potenziell hochgefährlichen reicht, aber auch einige wirklich exzellente, seriöse Anbieter enthält. Ziel dieses Buches ist, fachliche und produktive Standards zu definieren und weiterzuentwickeln, bevor ein gewaltiger Rückschlag gegen eine nicht klar definierte Gruppe von Menschen eintritt, die nur durch Zufall die gleiche Berufsbezeichnung verwenden. Zudem halten wir es für falsch, wenn Coachs ihre Klienten lediglich in eine emotionale Schmusedecke hüllen, statt konsequent auf geschäftliche Resultate zu zielen.

Coaching – Wissenschaft und Kunst

Durch die zunehmende Anzahl der Ausübenden und die steigende Popularität einer Beratung gerät der wissenschaftliche Teil des Coachings oft in Vergessenheit. Wir haben uns zum Ziel gesetzt aufzuzeigen, welche Elemente der Kognitiven, Verhaltens- und Positiven Psychologie einen grundlegenden Bestandteil von seriösem Business-Coaching darstellen. Wir wollen außerdem darauf aufmerksam machen, wie sich Business-Coachs ohne Psychologiestudium ein solides psychologisches Grundwissen aneignen können.

Dieses Buch befasst sich mit den speziellen Fertigkeiten, die einen Business-Coach ausmachen. Grundsätzlich muss dieser nicht nur den Mehrwert des einzelnen Klienten, sondern auch den der Organisation steigern können. Im Gegensatz zu anderen Formen des Coachings muss der Business-Coach die Bedürfnisse des Einzelnen und die Ansprüche des gewinnorientierten Unternehmens miteinander vereinbaren. Erfolgreiche Business-Coachs müssen ein größeres betriebswirtschaftliches Verständnis mitbringen und mehr Erfahrungen in diesem Bereich haben als Coachs aus anderen Bereichen. Sie sollen oft auch Erwartungen und Ergebnisse

im Blick haben, die mit dem Ziel des Unternehmens im Einklang stehen. Daher werden wir uns unter anderem mit der Kunst auseinandersetzen, wie Psychologie zum Erreichen von Unternehmenszielen eingesetzt werden kann.

Fakten, noch mehr Fakten und starke Meinungen

Falls Sie auf der Suche sind nach einem Coachingmanual und bunten Diagrammen, dann brauchen Sie nicht weiterzulesen. Dieses Buch befasst sich lieber mit Fakten als mit Konzepten, obwohl wir selbstverständlich auch Bezugssysteme und Leitlinien anbieten. Uns ist es wichtig, die besten Vorgehensweisen mit Ihnen zu teilen, damit Sie sie in Ihrem individuellen Kontext anwenden können. Diese Erfolgsmethoden, die wir hier vorstellen, gründen sich auf drei Quellen: Erstens – Was teilt uns der Klient mit? Wir haben fünf internationale Unternehmen befragt, nach welchen Kriterien sie Coachs engagieren, und ehrliche Gespräche darüber geführt, was funktioniert hat und was nicht. Wir haben zudem Interviews mit fünf Einzelkunden geführt, um zu verstehen, welche spezifischen Ziele diese verfolgt haben und ob beziehungsweise wie sie diese erreicht haben.

Die zweite Quelle der Erfolgsmethoden ist die objektive Festlegung des Gewinns, den die Investition in das Business-Coaching erbringen soll. Wir haben mit der Association for Coaching (etwa vergleichbar mit dem Deutschen Bundesverband Coaching e. V.) zusammengearbeitet, um objektive Ergebnisse hierzu zu sammeln. Die neuesten Zahlen präsentieren wir Ihnen in diesem Buch.

Die dritte und letzte Quelle ist unsere Expertenmeinung: Zusammen haben wir mehr als 60 Jahre Erfahrung als Business-Coachs, klinische Psychologen, Geschäftsberater, Marktanalytiker und Kommunikationsexperten. Wir haben viele „Kriegsgeschichten“ zu berichten und meinen genau zu wissen, was funktioniert und was nicht. Außerdem sind wir begierig auf wissenschaftliche Evidenz: Bevor wir eine neue „Technologie“ übernehmen, wollen wir wissenschaftliche Forschungsberichte, statistische Beweise und Expertengutachten sehen und die Methoden selbst getestet haben.

Daher ist dieses Buch eine Herausforderung an die Selbstgefälligkeit. Es fordert Professionalität auf hohem Niveau und regt dazu an, seine Kompetenz über den Coaching-Rahmen hinaus zu erweitern. Unser Ziel ist,

Menschen für die Veränderungen zu begeistern, die effektives Coaching hervorbringt. Wenn es sich nicht um ein Plagiat handeln würde, könnten wir dieses Buch „Die Freude des Coachings“¹ (*The Joy of Coaching*) nennen.

Für wen ist dieses Buch gedacht?

Business-Coaching ist einzigartig, da es sich bei dem Auftraggeber, dem Geldgeber und dem Nutzer des Coachings gewöhnlich um verschiedene Personen handelt. Und es wird noch interessanter, wenn man bedenkt, dass einige Auftraggeber, wie z.B. Verantwortliche für Personalangelegenheiten, gleichzeitig auch Anwender sein können; Manager können als Auftraggeber, Nutzer oder als Coach ihrer eigenen Mitarbeiter auftreten. Zu guter Letzt können Business-Coachs hausintern sein (in diesem Fall stehen ihnen alle Rollen offen!) oder von außerhalb kommen. Zudem ist es möglich, dass sie ein eigenes Unternehmen leiten ...

Im Folgenden sind die Vorteile aufgeführt, die die jeweiligen Beteiligten erwarten können:

HR-Fachleute

Alle Verantwortlichen im Personalwesen (*Human Ressource*, HR) dürfen die Informationen und die von Fachkollegen und Klienten berichteten Anekdoten interessieren: Sie werden ihnen dabei helfen, Coaching-Pläne aufzustellen und die Erwartungen von Auftraggebern und Finanziers zu definieren.

Sollten sie auch als interne Coachs in ihrem Unternehmen agieren, wird dieses Buch sie dabei unterstützen, ihre Rolle zu spezifizieren, das Ausmaß ihrer Coaching-Tätigkeit zu beschreiben und ihre Grenzen zu definieren.

Geschäftsführer

Geschäftsführer sollten Best-Practice-Beispiele willkommen heißen und mit eigenen Erfahrungen vergleichen, sofern sie selbst schon in der Rolle

1 Es gibt sowohl eine Coaching-Methode als auch Coaching-Unternehmen, die sich *Joy Coaching* nennen. Es ist anzunehmen, dass die Autoren darauf anspielen.

des Coachees waren. Dieses Buch wird sie zudem dabei unterstützen, den von ihnen gesponserten Mitarbeitern den Coaching-Prozess verständlich zu machen.

Vorausschauende Führungskräfte, die einen moderneren Coaching-Stil der Unternehmensführung entwickeln wollen, anstatt sich der traditionellen Befehl-und-Kontrolle-Methode zu bedienen, tun gut daran, sich Gedanken darüber zu machen, welche neuen Herangehensweisen, Fertigkeiten und Standpunkte sie erlernen können.

Es liegt auf der Hand, dass Geschäftsführer, die ihre Ziele und Standards festlegen möchten, bevor sie einen Dienstleister beauftragen, dieses Buch als hilfreich empfinden werden, wenn sie die Grundanforderungen für professionelles Coaching definieren.

Professionelle Coachs

Nicht zuletzt werden sowohl Coaching-Ausbilder als auch ihre Studenten ihre Fertigkeiten verbessern und Einblicke in die aktuelle Geschäftslage und -entwicklung gewinnen können. Wir freuen uns über ihre Fragen, Kommentare und konstruktive Kritik!

Inhalt

Wie erreichen wir nun unsere hochgesteckten Ziele?

Die **Grundlagen des Business-Coachings** beginnen mit einer **Einführung** in das Konzept des Coachings allgemein und des Business-Coachings im Speziellen. Wir untersuchen die sich ständig verändernden Arbeitsanforderungen, die Notwendigkeit, Wettbewerbsvorteile zu schaffen, und die Art und Weise, wie das Investieren in ein Coaching helfen kann. Wir beleuchten zudem die verschiedenen Methoden, mit denen man die Erträge dieser Investition messen kann.

In **Kapitel 2** schauen wir uns das **theoretische Bezugssystem** des Coachings an. Wir zeichnen den Verlauf von Beratung zu Coaching und Mentoring nach, stellen die Unterschiede heraus und unterstreichen Fertigkeiten, die für alle Methoden nützlich sind. Unterscheidungen zwischen Business- und Führungskräfte-Coaching werden behandelt. Wir bewer-

ten verschiedene Coaching-Modelle und stellen Ihnen eine simple und praktische Rahmenstruktur für Ihr Coaching vor.

In **Kapitel 3** bewerten wir im Detail die effektivsten **Techniken**, die im Business-Coaching angewendet werden. Dabei gehen wir auf die Einstellungen und Standpunkte ein, die für exzellente Resultate sorgen. Während wir unsere bevorzugte Rahmenstruktur erklären, werden wir immer wieder auf eine Vielzahl von **psychologischen Ansätzen** eingehen, die Lesern ohne psychologisches Vorwissen möglicherweise noch nicht bekannt waren.

In **Kapitel 4** beschäftigen wir uns mit den **spezifischen Anwendungsbieten** des Business-Coachings. Hierbei konzentrieren wir uns auf drei umfassendere Themen: Unternehmerpersönlichkeiten, Karrierestufen und das Coachen spezifischer beruflicher Fertigkeiten. Wir verschaffen Ihnen einen tiefen Einblick in erfolgreiche Interventionen in den Bereichen Stress, schwierige Persönlichkeiten, spezielles Coachen von Frauen sowie Verkaufen und Repräsentieren.

Kapitel 5 konzentriert sich darauf, **wie sich Unternehmenskunden** zu der Wahl und Zusammenarbeit mit Coachs **äußern**. Wir berichten von offenen Gesprächen mit BT Group, Group 4 Securicor, PricewaterhouseCoopers, Scottish Power und einer großen europäischen Bank. Die Unternehmen teilen ihre frühen Erfahrungen mit uns, erklären wie das Coaching sich entwickelt hat und welche Zukunftsvision sie haben.

Kapitel 6 liefert Momentaufnahmen von Coaching in Aktion aus der **Sicht des Klienten**. Wir schauen hinter verschlossene Türen und begeben uns in die vertrauliche Umgebung einer Coaching-Sitzung. Hierdurch erhält der Leser die Möglichkeit, Erfahrungen zu teilen, einen Vorgeschmack auf die außergewöhnlichen Resultate zu bekommen und mögliche Herausforderungen zu sehen.

Kapitel 7 befasst sich mit **fachlichen Problemen**, auf die ein Business-Coach treffen kann, und bietet Lösungen an. Wir untersuchen, wie Coachs professioneller auftreten und ihre Glaubwürdigkeit in Geschäftsfragen verbessern können, indem sie stabilisierende Prozesse wie Vertragsabschlüsse und Vertraulichkeitszusicherungen integrieren. Wir gehen zudem auf allgemeine fachliche Fragen zu Supervision, Interessenvertretungen und die Zusammenarbeit mit anderen Fachleuten ein.

In **Kapitel 8** evaluieren wir noch einmal die Lektionen, die wir gelernt haben, und blicken in die Zukunft des Business-Coachings. Wir schließen mit einer Reihe von Empfehlungen und Prognosen für alle, die mit unserem Beruf zu tun haben: Klienten, Coachs und Fachorganisationen.

Im Anhang finden Sie nützliche Standard-Vorlagen für den Business-Coach, ausgewählte Richtlinien der Association for Coaching, die auch für deutsche Coachs hilfreich sind, sowie ergänzende Materialien, auf die in Kapitel 7 Bezug genommen wird. Alle Materialien stehen Ihnen auch online zur Verfügung. Klicken Sie für den Download auf die „Mediathek“ unter http://www.junfermann.de/titel-1-1/business_coaching-10192. 

Sind Sie bereit für die Reise?

Das Ziel dieses Buches ist es, praktisch, relevant und weitestgehend frei vom Fachjargon zu sein. Die Vorgehensweise ist eklektisch und sehr persönlich. Solange die Methode stimmt und funktioniert, sollten wir sie im Coaching anwenden. Besonders als allein praktizierender Coach ist es wichtig, Techniken und Fertigkeiten aufrechtzuerhalten und aufzufrischen und dabei so viele Quellen wie möglich zu verwenden. Wir werden Vorgehensweisen skizzieren und das Hauptaugenmerk auf die praktische Anwendung statt bloße Theorie legen. Wir sind uns der gemischten Leserschaft bewusst und halten daher die Leser dazu an, die ausführliche Bibliografie zu verwenden, wenn sie sich für ein Thema genauer interessieren. Wir verzichten auf detaillierte Erklärungen der Quellen und Techniken.

Wir hoffen, dass dieses Buch Sie von der absoluten Notwendigkeit eines ausgezeichneten, überprüften, zielgerichteten und respektvollen Coachings überzeugt und alle Leser mit den Fertigkeiten ausstattet, dieses in ihrer Organisation zu implementieren.

Genießen Sie die Reise!

London, Januar 2005

*Averil Leimon
François Moscovici
Gladeana McMahon*

1. Einführung: Warum brauchen wir Business-Coaching?

Was ist eigentlich Business-Coaching und warum gibt es so etwas? Dieses Kapitel beschreibt, wie die Geschäftswelt im Laufe ihrer Entwicklung ein Stadium erreicht hat, in dem Coaching einen Wettbewerbsvorteil schafft. Es befasst sich auch mit der Frage, ob sich die Investition in ein Coaching bezahlt macht. Wir sind der Meinung, dass es in den meisten Fällen sein Geld wert ist. Im nächsten Kapitel geht es um Definitionen, Unterscheidungen und ein Gerüst an Fragen, die im Geschäftskontext relevant sind. An dieser Stelle möchten wir erst einmal vermitteln, dass Business-Coaching:

- zuallererst ein Prozess ist, im Gegensatz zu einer inhaltlichen Expertise (besonders im Business-Kontext);
- auf einem tiefen Verständnis von der Funktionsweise unseres Verstandes und dem Kontext des Klienten beruht (auch hier besonders im Business-Kontext);
- sich niemals nur auf berufliche Aspekte beschränkt, obwohl Unternehmen dies bevorzugen, und
- niemals nur eine Hilfsmaßnahme oder nur für die „Stars“ gedacht ist; in diesem Zusammenhang kann die Wahrnehmung des Unternehmens, das als Auftraggeber fungiert, stark von der Realität des Klienten abweichen; weitere hilfreiche Schlüsselbegriffe sind lösungsorientiert, gemeinschaftlich, erforschend und implementierend.

Historisch betrachtet wurde Coaching im Businesskontext als „rehabilitierender“ Prozess verstanden – heute manchmal als *Performance-Coaching* bezeichnet: Es ging (und geht auch heute noch oft) um eine Person, die den Erwartungen des Unternehmens nicht ganz entsprach, zu wenig Leistung erbrachte oder deren Persönlichkeit zu Unstimmigkeiten führte.

Mit der Zeit verstanden die Unternehmen jedoch, wie wichtig es ist, das volle Potenzial ihres „Humankapitals“ auszunutzen und weiterzuentwickeln. Dabei wurden die Vorteile einer kontinuierlichen fachlichen Weiterentwicklung durch das Coaching immer offensichtlicher und erstrebenswerter. Beim Coaching zum Erreichen herausragender Leistungen geht man davon aus, dass die Person bereits voll eingearbeitet und erfolgreich ist in dem, was sie tut. In einer sich schnell verändernden

Arbeitsumgebung profitiert sogar der „Überflieger“ von der Möglichkeit zu reflektieren, welche Methoden sich für ihn als erfolgreich erwiesen haben, wie Spitzenleistungen und Kreativität gesichert werden können und wie er Veränderung positiv und innovativ annimmt.

Das rasante Tempo, mit dem Veränderung in Gesellschaft und Geschäftswelt voranschreitet, hat unser Verständnis von Karriere stark beeinflusst. Eine klar definierte Rollenhierarchie, in der eine bestimmte Aus- oder Weiterbildung zu einer Beförderung führte, existiert nicht mehr. Anpassungsfähigkeit und Flexibilität werden sehr hochgeschätzt, wobei man zugleich anerkennt, dass die natürliche und spontane Reaktion des Menschen auf Veränderung oft durch fehlerhafte persönliche Vorstellungen, maladaptive Angewohnheiten oder fehlende Motivation verfälscht wird. Daher hat sich das Coaching zu einer beschleunigten Weiterbildungsmaßnahme entwickelt, die wir parallel zu unserem Arbeitsalltag ausführen.

Über die individuelle Entwicklung hinaus haben die Unternehmen zudem verstanden, dass strategische Veränderungsprogramme sich als ineffektiv erweisen und zum Scheitern verurteilt sind, wenn man sich nicht auch mit dem „Faktor Mensch“ – auch als *people issues* oder *soft issues*² bezeichnet – effektiv befasst. Die Tatsache, dass man Erfolg durch seine Angestellten maximieren kann, ist zu mehr als einem leeren Slogan geworden – besonders in Unternehmen, die Leistung bringen müssen und ihren einzigen Wettbewerbsvorteil darin sehen, dass ihre Angestellten eine Nasenlänge vorne liegen.

Loyalität ist heutzutage ein veraltetes Konzept. Menschen wechseln den Arbeitgeber viel häufiger als frühere Generationen. Dies kann für das einzelne Unternehmen zu einem Verlust von Talent und Investitionen führen. Coaching versetzt es in die Lage, die talentiertesten Angestellten zu halten, indem es deren Motivation aufrechterhält und regelmäßige Weiterentwicklung anbietet. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit, Potenzial voll auszuschöpfen und neue produktive Verhaltensweisen einzuführen.

2 Mit dem Issues Management ist das Risiken- und Chancen-Management von Organisationen gemeint. Ein Issue (engl. für *Thema, Aspekt, Angelegenheit*) bezeichnet eine Entwicklung inner- oder außerhalb der Organisation, die erfolgskritischen Einfluss auf die erfolgreiche Handlungsfähigkeit einer Organisation haben kann.

1.1 Geschäftswelt im Wandel

Unternehmen werden sicher nicht plötzlich damit beginnen, ihr Geld nach Lust und Laune in großen Summen auszugeben – auf jeden Fall nicht über einen längeren Zeitraum hinweg. Um die Attraktivität des Coaching zu verstehen, empfiehlt es sich, sich einmal einige industrieübergreifende Veränderungen der letzten zehn bis 20 Jahre anzuschauen. Hieraus ergibt sich auch ein nützlicher Leitfaden für den angehenden Coach.

Der Verlust des Wettbewerbsvorteils

Unternehmen suchen ständig nach neuen und besseren Methoden, um miteinander konkurrieren zu können. Das von Wirtschaftswissenschaftlern entwickelte Schlüsselkonzept dreht sich um einen „nachhaltigen Wettbewerbsvorteil“ oder die Fähigkeit, hohe Profite über einen langen Zeitraum zu generieren. Dieser Vorteil kann aus jedem Bereich des Unternehmens kommen: durch bessere vertriebliche Struktur, firmeneigene Technologie, einen guten Kontakt zu Behörden, günstigere Finanzierungsmodelle, einen Pioniervorteil usw. Der Versuch, „eine bessere Mausefalle zu bauen“³, stellt das Wesen der Geschäftswelt dar und wird niemals verschwinden. Doch in den letzten zehn Jahren haben drei Phänomene die traditionellen Möglichkeiten, Wettbewerbsvorteil zu schaffen, eingeschränkt.

Das Umstrukturieren betrieblicher Prozesse und der damit einhergehende *Abbau auf der mittleren Führungsebene* haben einen großen Einfluss auf alle Wirtschaftszweige ausgeübt: Es gibt nun auf allen Ebenen in allen Branchen ein „Patentrezept“, um die Dinge zu erledigen. Dieses ist genau aufgezeichnet, zusammen mit der optimalen Kostenhöhe und Anzahl Angestellter. Verstärkt wurde dies durch die flächendeckende Einführung des *Enterprise-Resource-Planning-System (ERP-System)*, einem spezialisierten Betriebssystem, über das das komplette Unternehmen von Vertrieb über Herstellung bis Auslieferung und darüber hinaus gesteuert wird. Diese Systeme basieren auf den Best Practices der Branchen – mit dem Ergeb-

3 Das alte Sprichwort „built a better mousetrap and the world will beat a path to your door“ (Wer ein überlegenes Produkt hat, wird automatisch Marktführer) bezieht sich auf den Glauben, dass Unternehmen nur ein besseres Produkt herstellen müssen, um erfolgreich zu sein.

nis, dass alle Unternehmen in dem jeweiligen Bereich ähnliche Prozesse einführen. Dies hatte einen massiven Anstieg der Produktivität zur Folge, zerstörte aber gleichzeitig auch systematisch den Wettbewerbsvorteil, da ganze Sektoren homogener wurden.

Die nächste große Veränderung war das *Outsourcing* von Geschäftsabläufen: Wenn ein Unternehmen in einem Bereich nicht „Klassenbester“ sein konnte, warum dann den Bereich im Unternehmen belassen? Neue Firmen entstanden, die ganze Abteilungen übernahmen – zunächst in Funktionsbereichen ohne Kundenkontakt wie Finanzen und Lohnbuchhaltung. Wir befinden uns gerade in der nächsten Phase dieses Phänomens, in der die Kundenberatung an Callcenter in Indien oder Nordafrika abgegeben wird. Und wieder sehen wir, wie ganze Branchen gleiche Prozesse zu ungefähr der gleichen Zeit outsourcen. Dies bedeutet, dass sich die finanzielle Lage verschiedener Industrien zu annähernd gleichem Zeitpunkt verbessern wird: also auch hier kein langfristiger Wettbewerbsvorteil.

Die *Fragmentierung der Wertschöpfungskette* wurde durch flächendeckende Einführung von billiger und standardisierter Technologie ermöglicht. Nur in Ausnahmefällen erledigt ein Unternehmen noch alle Aufgaben im eigenen Betrieb. Nehmen wir nur einmal die Lieferung von Strom an Privathaushalte als Beispiel. Von der Stromerzeugung über die Lieferung bis zum Ablesen des Zählerstandes und dem Vertrieb – die Rolle des modernen Stromlieferanten besteht im Dirigieren externer Lieferanten. Kernaufgaben wie Marketing oder Abrechnung mögen vielleicht noch intern ausgeführt werden, doch wir haben es hier mit einer Firma zu tun, die sich sehr von dem Energieversorgungsunternehmen von vor 15 Jahren unterscheidet. Wir mögen immer noch sehr weit von der völlig getrennten Industrie entfernt sein, in der alle nur noch über das Internet verbunden sind und Käufer und Verkäufer fortwährend die besten Preise verhandeln. Nichtsdestotrotz fühlen alle Branchen sich gedrängt, ein auf ihren Kernstärken beruhendes Modell zum Erreichen der besten Leistung einzuführen. Mit anderen Worten finden wir nun zehn oder 20 Unternehmen in einer Branche, in der es vormals nur ein einziges gab. Dadurch wird der Konkurrenzdruck in der Industrie erhöht und letztere somit aber auch homogener.

Wir befinden uns derzeit in einer Phase, in der nahezu sofortige Nachahmung möglich ist: Unternehmen empfangen Investitionen von den gleichen globalen Kapitalmärkten, sie outsourcen die Herstellung oft an

die gleichen Subunternehmen und kaufen ihre Patente von der gleichen globalen Datenbank. Marketinginnovationen werden sofort entdeckt und kopiert: Vor ein paar Jahren hörte zum Beispiel eine britische Supermarktkette in Gesprächen mit einem Hersteller von einem neuen Typ Waschpulver (vordosierte Caps). Die Kette war in der Lage, ihre hauseigene Version vor dem Original auf den Markt zu bringen!

Wie kann nun ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil erarbeitet werden? Unserer Ansicht nach stellen *Menschen* die letzte ungenutzte Ressource dar. Obwohl der Leser bereits überzeugt sein mag, möchten wir gerne besonders hervorheben, dass der Coach seine Intervention als ein Mittel sehen sollte, mit dem er dem Unternehmen zu einem Wettbewerbsvorteil verhilft. Menschen sind unser größtes Kapital – „aber nur, solange wir wachsen“, sollte der Untertitel lauten. Angestellte werden oft in erster Linie als Kostenfaktor betrachtet, und was auf der Mikroebene völlig logisch erscheint (die Notwendigkeit, das beste Team einzustellen und zu behalten), scheitert oft auf der Makroebene (Gesamtkosten). Coaching soll daher seine Kosten um ein Vielfaches wieder hereinwirtschaften – wie wir später sehen werden – *und* einen Wettbewerbsvorteil schaffen. Wir halten den Business-Coach dazu an, sich der spezifischen Eigenschaften der jeweiligen Branche seines Klienten bewusst zu sein und auf kreative Weise einen Weg zu finden, um durch motivierte und effektive Mitarbeiter einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen.

Das Ende der Lehrjahre

Es ist viel über Karrieren und „die Schlacht um Talente“ diskutiert worden. Die Grundsätze treffen immer noch zu: Wirtschaftswachstum führt zu einem erhöhten Bedarf an Führungskräften, und die erwünschte Führungskräftegeneration der 35- bis 40-Jährigen wird im Laufe der nächsten zehn Jahre aufgrund des demografischen Wandels kontinuierlich schrumpfen (in den USA gehen so z. B. die sogenannten „Baby Boomer“ in Pension). Führungskräfte gehen also davon aus, in regelmäßigen Abständen neue Positionen angeboten zu bekommen. In einem zukunftsweisenden Bericht von McKinsey wird die These aufgestellt, dass talentierten Führungskräften drei Dinge am wichtigsten seien: die „Marke“ des Unternehmens (zum Ausdruck kommend durch Kultur, Werte und Herausforderungen), eine aufregende Stelle (Autonomie, Herausforderungen und Aufstiegschancen) und Lohn (Brutto- und Nettolohn, Arbeitsort und Lebensstil). Die Rolle

des Business-Coachs besteht ganz offensichtlich darin, die meisten der oben genannten Faktoren zu verbessern. In diesem Sinne können fachliche Interventionen sowohl qualitativ als auch quantitativ als Waffe in der Schlacht um Talente betrachtet werden.

Wenn nun aber Führungskräfte häufig ihren Arbeitgeber wechseln, wer wird dann in ihre Weiterbildung investieren? Einige Unternehmen haben nur ein sehr geringes Interesse daran, ihre Führungskräfte über die technischen Fertigkeiten hinaus fortzubilden. Investment-Banking stellt ein typisches Beispiel dar: Eigner sehen keinen Sinn in Weiterbildung oder Umschulung, da es genauso einfach ist, den Angestellten zu entlassen und zu ersetzen. Dies bedeutet jedoch noch lange nicht, dass Bankkaufleute keinen Bedarf an Fortbildung haben. In vielen Fällen müssen die Angestellten für das Coaching selbst aufkommen. Wir sehen hier ein ernsthaftes Problem, das wir das *Ende der Lehrjahre* nennen. Als Angestellte noch zehn oder 20 Jahre in derselben Firma arbeiteten, war ausreichend Zeit, um sowohl fachliche Kompetenzen als auch sogenannte *Soft Skills* auszubauen (jene nicht greifbaren und schwer zu entwickelnden Fertigkeiten, über die so manch ein Abteilungsleiter stolpert, wenn er an die Tür zur Vorstandsetage klopft). Zu den klassischen Berufsbereichen mit einem Hauptaugenmerk auf strukturierte Ausbildung zählten Markenpositionierung, Depositengeschäft und Unternehmensberatung. Andere Unternehmen setzten lieber auf moderne Formen der Lehre, die wenig Theorie beinhalteten und sich stattdessen durch „Learning by doing“ auszeichneten. Hierzu gehören unter anderem: Notare, Hoteliers oder Journalisten.

Der Business-Coach spielt eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, ein Unternehmen bei der Weiterentwicklung dieser *sozialen Kompetenzen* zu unterstützen – und dies in der kurzen Zeitspanne eines Karriereabschnittes. Am Beispiel unserer Klienten haben wir festgestellt, dass die Bedürfnisse von Führungskräften sehr unterschiedlich sind und sich nach Alter und Erfahrung richten: Gewöhnlich kommen Führungskräfte aus einem Spezialbereich und benötigen Hilfe bei der Entwicklung von Kommunikations- und Führungsfertigkeiten. Dies ist ein guter Zeitpunkt für spezifische, fokussierte Interventionen (z. B. Selbstsicherheit stärken, mit Menschen umgehen usw.). Nach den ersten Fortschritten taucht oft das Bedürfnis auf, sich vom Spezialisten zum Generalisten weiterzuentwickeln, für den Einfluss und Networking wichtiger werden. Später in ihrer Laufbahn, nachdem sie einiges erreicht haben, stellen einige Führungskräfte ihre langfristige Rolle infrage und suchen nach einer neuen Heraus-