
1 Management-Coaching – Was ist das?

1.1 Unterstützung von Managern durch funktions- und aufgabenorientiertes Coaching

Der Begriff *Coaching* ist heute in der Gesellschaft und in den Medien fest etabliert. Kein Medium — sei es Fernsehen, Zeitschrift oder Radio —, das den Begriff Coaching nicht verwenden und bestimmte Formate mit ihm schmücken würde: In den Medien finden sich Personal-Coaching, Business-Coaching, Life-Coaching, aber auch Flirt-Coaching, Money-Coaching, es wird ein Coaching zur Optimierung der Erziehung angeboten und sogar ein Astro-Coaching. So sind die Zielgruppen und Anlässe, aber auch die Themen und Methoden, die mit Coaching bezeichnet werden, fast unüberschaubar geworden.

Vielfalt und Spezialisierung

Entsprechend der immer stärkeren Verbreitung von Coaching in der Gesellschaft, in den Medien und in den Unternehmen steigt natürlich auch die Zahl der Anbieter: So gibt es den Business-Coach, den Sport-Coach, den Personal-Coach, den Erfolgs-Coach oder den Life-Coach. Gleichzeitig ist die Menge an Weiterbildungsangeboten zum Coach rasant gestiegen. Entsprechend bilden sich Verbände und Zertifizierungsverfahren. Sowohl für die Nutzer als auch für die Anbieter von Coaching wird es deshalb immer wichtiger klarzustellen, was sie genau mit dem Coaching meinen und verbinden, das sie in Anspruch nehmen bzw. anbieten wollen.

Zeichen der Professionalisierung

Einerseits befindet sich das Coaching eindeutig noch in der Pionierphase: Die rasante Zunahme an Konzepten, Modellen und Versprechungen, die oft nur für ein paar Jahre in Mode sind und dann wieder vom Markt verschwinden, zeigen deutlich, dass hier noch sehr viel gesucht, herantastet und ausprobiert wird, und das gilt für die Anbieter ebenso wie für die Nutzer von Coaching. Andererseits finden

sich aber auch deutliche Zeichen der Etablierung und Professionalisierung, dies vor allem im Umfeld von Coaching, das von *Unternehmen* in Anspruch genommen und beauftragt wird. Die oben aufgelisteten Spezifizierungen des Begriffs (Business-Coaching, Life-Coaching etc.) verweisen auf einen wichtigen Aspekt dieser Etablierung und Professionalisierung. Die Nachfrager von Coaching erwarten zunehmend eine Spezialisierung bzw. Konzentration der Coachs: auf bestimmte Zielgruppen, Themen oder Kontexte, d. h. auf die konkrete Lebens- oder Arbeitswelt des jeweiligen Coaching-Klienten, des sogenannten *Coachees*. Damit steigen auch die Erwartungen an die Kompetenzen und Erfahrungen des Coachs: Er muss nicht nur allgemeines Coachingwissen, Methoden- und Instrumentenkenntnisse besitzen, er soll auch mit den grundlegenden Themen und Fragen, mit dem *Umfeld* seiner Coachees vertraut sein.

Manager als Zielgruppe

In diesem Buch konzentrieren wir uns auf *Manager in Unternehmen* als Zielgruppe für Coaching. Diese nehmen mit zunehmender Selbstverständlichkeit Coaching in Anspruch, um Unterstützung für die erfolgreiche Bewältigung immer schwieriger und komplexer werdender Managementaufgaben und -rollen zu gewinnen. Dabei begleitet sie in den Unternehmen meist die Personal- oder Personalentwicklungsabteilung darin, den eigenen Coachingbedarf zu identifizieren und einen geeigneten Coach zu finden (vgl. Mollbach 2008b). Die Anzahl der Manager, die einen Management-Coach in Anspruch nehmen, wächst kontinuierlich: In deutschen Unternehmen hat sich das Management-Coaching als spezifische Form der Beratung und Unterstützung insbesondere für Manager bzw. Führungskräfte etabliert. Eine Studie aus dem Jahr 2007, die Kienbaum zu diesem Thema zusammen mit dem Harvard Business Manager durchgeführt hat (Leitl 2008a; Mollbach 2008a), zeigt deutlich: Coaching ist in den Unternehmen angekommen und wird auch in Zukunft zunehmend in Anspruch genommen werden, um Manager bei der erfolgreichen Bewältigung ihrer Aufgaben zu unterstützen und ihre Managementkompetenzen weiterzuentwickeln.

Management-Coaching in Unternehmen bzw. Organisationen stellt damit ein konkretes Arbeitsfeld für Coachs da. Die Ziele, Themen und

auch die Anwendung von Methoden im Management-Coaching bestimmen sich dabei einerseits aus den gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben und Situationen, mit denen es Manager und Führungskräfte in Unternehmen und Organisationen zu tun haben, andererseits aus der Person des Managers, der das Management-Coaching in Anspruch nimmt. Auf diese Aspekte werden wir vor allem im folgenden Kapitel eingehen: Ohne ein umfassendes Verständnis für die Managementaufgabe des Coachees und ihre konkrete Einbettung in die Organisation, in der der Manager tätig ist, kann Management-Coaching nicht erfolgreich sein.

Blick auf den Menschen und auf die Organisation

Management-Coaching nimmt also immer zwei Perspektiven ein: Zum einen betrachten Coach und Manager die Managementaufgabe und ihre Herausforderungen im Kontext der betroffenen Organisation, zum anderen die Person des Managers mit ihren Interessen und Bedürfnissen, Handlungs- und Denkstrukturen und persönlichen Eigenschaften.

Damit ist das Management-Coaching ein sogenanntes *funktionsorientiertes* Coaching, im Unterschied zum rein *persönlichkeitsorientierten* Coaching, in dem es primär um persönliches Wachstum und Weiterentwicklung oder um die persönliche Lebensplanung geht. Dabei schließt das Management-Coaching die persönlichkeitsorientierte Ebene allerdings nicht aus, sondern bezieht sie mit ein und kann damit durchaus auch das persönliche Wachstum und die persönliche Entwicklung des Coachs zum Ziel haben. Die Klärung eigener Ziele und Motive, die Herstellung einer Work-Life-Balance, auch die Bewältigung eher persönlicher Themen wie die Beziehungsgestaltung im privaten Umfeld des Coachees können durchaus auch Themen im Management-Coaching sein. Allerdings ist der Bezugspunkt, der sogenannte *Referenzrahmen*, ein anderer: Persönlichkeitsentwicklung, also der Aufbau von persönlichen oder sozialen Kompetenzen, wird im Management-Coaching letztlich nicht um ihrer selbst willen verfolgt. Stattdessen wird davon ausgegangen, dass Elemente der Persönlichkeitsentwicklung, das Erlangen persönlicher Zufriedenheit oder die Erschließung persönlicher Energiequellen und die bessere Gestaltung privater Beziehungen zu einer erfolgreicherer Aneignung und Bewältigung bestimmter Managementaufgaben oder -funktionen beitragen.

Handlungsstrategien und Ressourcen

Gleichzeitig überschreitet das Management-Coaching diese persönliche oder private Ebene, da es nicht nur Fragen des sogenannten *Selbstmanagements* behandelt, sondern auch Themen der Organisationsgestaltung und -steuerung, der Beziehungsgestaltung innerhalb des Unternehmens und in vielen Fällen auch der erfolgreichen Führung von Mitarbeitern bzw. Mitarbeitergruppen — schlichtweg alle Faktoren, die das erfolgreiche Ausfüllen der Managementrolle und -aufgabe ausmachen. Zu diesem Zweck werden im Management-Coaching einerseits sogenannte *Handlungsstrategien* entwickelt, andererseits für die Ausübung und Bewältigung der Managementaufgabe notwendige Kompetenzen und Ressourcen aufgebaut.

Da sich das Coaching von Managern im Kern auf deren Management- und Führungsfunktion bezieht, ist in diesem Buch mit Coaching immer *Management-Coaching* gemeint. Wie oben erläutert, verstehen wir darunter ein personen- und funktionsbezogenes Coaching mit folgenden Zielen:

- Unterstützung von Managern bei der kurz- und langfristigen Gestaltung und Bewältigung ihrer gegenwärtigen oder zukünftigen Führungs- und Managementaufgaben im Kontext von Unternehmen bzw. Organisationen. Dies geschieht in weiten Teilen durch die Entwicklung von Handlungsstrategien und -plänen.
- Entwicklung und sinnvolle Nutzung verschiedener für die Ausübung der Managementfunktion notwendiger Kompetenzen und Ressourcen. Hierzu gehört das Erlernen von Führungs- und Managementtechniken ebenso wie von Methoden und Techniken des Selbstmanagements.

Handlungsstrategien

Unter Handlungsstrategien verstehen wir Vorstellungen über ein grundlegendes Vorgehen in Bezug auf ein bestimmtes Thema oder Problemfeld.

- Für die Entwicklung von Handlungsstrategien ist es notwendig, einerseits Ziele zu setzen, die mit Handlungen erreicht werden sollen, aber auch das Feld zu verstehen, in dem gehandelt werden soll. Wer eine Organisation erfolgreich steuern bzw. eine

Managementaufgabe erfolgreich ausüben will, muss zunächst eine Vorstellung darüber haben, was er überhaupt unter *Erfolg* versteht.

- Andererseits muss er aber auch verstehen, wie die Organisation bzw. das Organisationsumfeld in der Realität funktioniert. Er muss verschiedene Szenarien entwickeln, wie die Organisation bzw. bestimmte Menschen in ihr auf bestimmte Handlungen und Einwirkungen reagieren werden. Aus diesen Überlegungen wird die Handlungsstrategie entwickelt. Handlungsstrategien stellen dabei immer Hypothesen dar, die in der Realität getestet werden müssen. Die Reflexion der Wirkung von Handlungsstrategien ist daher ein integraler Bestandteil von Management-Coaching. Zur Entwicklung, Realisierung und Überprüfung von Handlungsstrategien braucht der Manager persönliche und organisationale *Kompetenzen und Ressourcen*. Unter die persönlichen Kompetenzen und Ressourcen fallen z. B. Fähigkeiten, Wissen, Fertigkeiten, Einstellungen und Verhaltensmuster, aber auch Denk- und Problemlösungsstile des Managers. Zu den organisationalen Kompetenzen und Ressourcen gehören Mitarbeiterwissen und motivation, Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen, Budgets oder Infrastrukturen, Entscheidungs- und Gestaltungsrechte.
-

Unternehmen als Auftraggeber

Als Auftraggeber für das Management-Coaching fungieren in der Regel *Unternehmen*. Diese bauen dabei zunehmend Verfahren und Funktionen auf, die der Auswahl und Beauftragung von Coachs dienen. Die oben erwähnte Kienbaum-Studie zeigt, dass das *Managen von Coaching* – also die Regelungen und Prozesse, die im Vorfeld, parallel zum eigentlichen Coaching wie auch danach angesiedelt sind – durch die Unternehmen zunehmend ernst genommen wird. Aus diesem Grund wird auch dieses Thema in diesem Buch ausführlich behandelt. Aber nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Anbieter von Management-Coaching wird es immer wichtiger, nicht nur „coachen zu können“, sondern auch Kenntnisse darüber zu besitzen, nach welchen Kriterien Unternehmen Coachs auswählen, welche methodischen und inhaltlichen Anforderungen sie an Coachs stellen und wie sie das Managen von Coaching realisieren:

- Welche Anlässe für Coaching gibt es in Unternehmen?
- Welche Ziele verbinden Unternehmen als Auftraggeber mit Coaching?
- Wie werden Coachs ausgewählt?
- Wie kommt es zum Auftrag?
- In welcher Weise werden Qualität und Transfer gesichert?

Der Markt für Management-Coaching

Wenn auch manche Coachs sich scheuen zu akzeptieren, dass sie Anbieter von Leistungen in einem — teilweise hart umkämpften — Markt sind, so entscheiden doch die glaubhafte Positionierung und die Kenntnisse der Spielregeln im Markt zumindest beim Management-Coaching darüber, ob ein Coach in seinem Marktsegment erfolgreich auftreten kann. Der Markt für Management-Coaching wird dabei primär von den Bedürfnissen, Erwartungen und Anforderungen der Unternehmen und damit der potenziellen Auftraggeber bestimmt.

Das vorliegende Buch liefert:

- *Unternehmen* eine Hilfestellung bei der Systematisierung und dem Ausbau von Coaching zur Unterstützung ihrer Führungskräfte und Manager. Zudem verweist es Unternehmen auf kritische Aspekte, die sie bei der Auswahl von Management-Coachs beachten sollten. Weiterhin liefert es Impulse für die Personalentwicklungsabteilung, die damit durch interne Vermarktungsstrategien und -maßnahmen die Akzeptanz des Themas Coaching im Unternehmen erhöhen kann.
- *Managern und Führungskräften*, die sich für Coaching interessieren, Informationen darüber, was Management-Coaching ist und was es leisten kann, aber auch darüber, wo seine Grenzen liegen.
- *Anbietern von Management-Coaching* Hinweise darauf, wie sie sich im Markt und bei Unternehmen erfolgreich positionieren können. Das betrifft auch die Frage der sogenannten *Anschlussfähigkeit*: Für welche Themen und welche Segmente (z. B. Branchen, Hierarchieebenen) besitze ich als Management-Coach in den Augen des Markts und der Unternehmen Glaubwürdigkeit und Kompetenz? Ist Management-Coaching überhaupt mein „Spielfeld“ — oder sollte ich mir andere Coachingmärkte suchen, zu denen ich mit meinen

Erfahrungen, Kompetenzen, Einstellungen und Werten besser passe? Welche weiteren Kompetenzen und Erfahrungen sollte ich mir aneignen, um als Anbieter von Management-Coaching interessant und glaubwürdig auftreten zu können?

1.2 Anlässe und Ziele von Management-Coaching

Die Ziele und Anlässe von Management-Coaching, das durch Unternehmen beauftragt wird, lassen sich häufig folgenden übergreifenden Themenkreisen zuordnen:

- einen Manager bei der Vorbereitung auf die Übernahme einer neuen oder sogar der ersten Führungsaufgabe zu unterstützen,
- bestimmte schwierige oder herausfordernde Management- und Führungssituationen gut zu bewältigen,
- persönliche, soziale oder Strategie- und Organisationskompetenzen bzw. Ressourcen weiterzuentwickeln, damit eine derzeitige oder zukünftige Managementaufgabe oder Rolle gut oder noch besser ausgefüllt werden kann.

Neben diesen Anlässen, die meist in einem zeitlich begrenzten Coachingprozess zu bearbeiten sind, engagieren insbesondere Manager der oberen Führungsebenen immer öfter einen Management-Coach, mit dem sie sich „regelmäßig unregelmäßig“ treffen (z. B. viermal im Jahr), um sich mit ihm als „Sparringspartner“ auszutauschen. Diese Form des Management-Coachings hat oft einen Overview-Charakter; es gibt hier keine konkreten Anlässe und dringenden Themen. Der Tagesablauf von Managern ist gekennzeichnet von einer kurzen Taktung und wenig Freiraum zum Nach- und Vordenken. Ein Termin jagt den anderen, Entscheidungen sind zu treffen, Unterlagen zu studieren, Gespräche zu führen. Die Sitzungen mit dem Management-Coach werden genutzt, um in einem zeitlichen Freiraum einen „helicopter view“ zu erlangen und, angeleitet durch Fragen des Coachs, Zusammenhänge zu erkennen, Perspektiven zu erweitern, aber auch eigene Positionen zu überdenken oder zu präzisieren. So wird es möglich, unter Begleitung des Management-Coachs und in der Distanz zum so-

genannten „Tagesgeschäft“ über das eigene Denken, Entscheiden und Handeln nachzudenken. Auch Impulse des Management-Coachs sind hier gefragt, um neue Sichtweisen und Ideen zu entwickeln.

Hinter den oben beschriebenen allgemeinen Anlässen und Zielen, die in einem zeitlich begrenzten Coachingprozess angegangen werden, verbergen sich jedoch oft sehr unterschiedliche Subthemen, die manchmal erst dann zutage treten, wenn die konkrete Situation und die gegenwärtigen oder zukünftigen Herausforderungen, die mit einer Managementaufgabe oder Rolle verbunden sind, im Coaching geklärt worden sind.



BEISPIELE: Konkrete Ziele und Themen von Management-Coaching

- Klärung und Strukturierung von eigenen Rollen und Aufgaben bzw. von Rollen und Aufgaben von Mitarbeitern
- Entwicklung von Vorstellungen und Strategien zur Verbesserung der Leistung oder des Arbeitsklimas in einer Organisation, Abteilung oder Organisationseinheit
- Erarbeitung von Strategien und Vorgehensmöglichkeiten in der Mitarbeiterführung
- Überprüfung des eigenen Führungs- und Managementstils
- Entwicklung von Handlungsstrategien bei umfassenden Veränderungen in der Organisation oder Abteilung (Changemanagement)
- Bessere Verarbeitung und Bewältigung von Belastungen und Anforderungen
- Kennenlernen und Einüben von Führungs- und Management-techniken
- Erlernen von Kommunikations- und Präsentationstechniken in Verhandlungs- und Überzeugungssituationen
- Managen oder Bewältigung von Konflikten mit Kollegen, Vorgesetzten oder anderen Personen
- Verbesserung des eigenen Energie-, Ressourcen- und Motivationsmanagements

In der oben angeführten Kienbaum-Studie gaben Unternehmensvertreter folgende Ziele und Anlässe für Management-Coaching an:

Management-Coaching – Was ist das?

Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit Coaching?	Trifft eher nicht bis überhaupt nicht zu		Trifft eher voll und ganz zu
Üben und Anwendung von Führungs- und Managementtechniken bzw. -instrumenten (z. B. Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen)	41,90	20,67	37,43
Klärung und Lösung von konkreten und aktuellen Führungs- und Managementproblemen	9,55	8,99	81,46
Klärung und Strukturierung von Rollen und Aufgaben	13,48	19,10	67,41
Erhöhung der sozialen/emotionalen Kompetenz (Kommunikation, Konfliktlösung)	8,38	16,20	75,41
Verbesserung der Selbstwahrnehmung/ des Selbstbilds der eigenen Person	10,23	12,50	77,28
Optimierung der Strategiekompetenz (strategisches Denken und Handeln)	38,42	27,68	33,90
Optimierung der (Unternehmens-,) Organisations- und Prozessmanagementkompetenz	41,71	27,43	30,86
Begleitung bei grundlegenden Entscheidungsprozessen und Optimierung des Entscheidungsverhaltens	30,90	18,54	50,56
Besserer Umgang mit Stress und Belastungen	25,57	23,86	50,57
Optimierung der Arbeitsorganisation und des persönlichen Zeitmanagements	30,86	21,14	48,00
Besseres Verständnis für mikropolitische/informelle Zusammenhänge im Unternehmen	59,77	20,11	20,12
Optimierung von Projektmanagementkompetenzen	63,07	22,73	14,20
Optimierung von betriebswirtschaftlichen Kenntnissen	86,45	5,08	8,47

Coachingstudie Kienbaum/Harvard Business Manager (2007): Ziele von Coaching

Betrachtet man die obige Themenliste und die in der Studie aufgeführten Anlässe und Ziele von Unternehmen für Management-Coaching, so lassen sich die konkreten Ziele und Themen für ein Management-Coaching drei Schwerpunktfeldern zuordnen (vgl. hierzu auch Leitl 2008b):

Schwerpunktfeld	Themenbeispiele
Organisationsgestaltung und -steuerung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategieentwicklung und -implementierung in Organisationen bzw. von Zielen und Strategien in Organisationseinheiten ▪ Förderung einer Hochleistungskultur und -organisation im Unternehmen bzw. in der Abteilung ▪ Schnittstellenmanagement zu anderen Bereichen ▪ Projektmanagement und -steuerung ▪ Klärung und Definition von Rollen und Aufgaben sowie Prozessen in Organisationseinheiten ▪ Einfluss-, Kommunikations- oder Handlungsstrategien bezogen auf ganze Organisationseinheiten oder Organisationen ▪ Strategien und Maßnahmen zum Change Management
Selfmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persönliche Erwartungen und Ansprüche an die eigene Aufgabe und Rolle ▪ Persönliches Motivations- und Energiemanagement ▪ Bewältigung von Stress und Belastung ▪ Emotionsmanagement ▪ Überprüfung eigener Stärken und Schwächen ▪ Abgleich Selbst- und Fremdbild ▪ Klärung eigener Werte und Normen
Beziehungsmanagement und direkte Mitarbeiterführung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direkte Personal- und Mitarbeiterführung ▪ Laterale Führung ▪ Empathie für andere ▪ Verhandlungsführung ▪ Selbstpräsentation ▪ Umgang mit mikropolitischen Prozessen ▪ Beziehungsgestaltung zu Vorgesetzten ▪ Kommunikation und Konfliktmanagement

Ziele und Themen für ein Management-Coaching nach Schwerpunkten