

Matthias T. Meifert (Hrsg.)

Achim Mollbach, Stefan Leinweber, Michaela Reimann, Christoph Mât

Management Coaching

Wie Unternehmen Führungskräfte zum Erfolg führen können

Management-Coaching

Management-Coaching

Wie Unternehmen Führungskräfte zum Erfolg bringen können

Stefan Leinweber
Achim Mollbach
Michaela Reimann
Christoph Mât

Matthias T. Meifert (Hrsg.)

Haufe Gruppe
Freiburg · München

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.

Print: ISBN: 978-3-648-02563-5

Bestell-Nr. 00393-0001

EPUB: ISBN: 978-3-648-02564-2

Bestell-Nr. 00393-0100

EPDF: ISBN: 978-3-648-02565-9

Bestell-Nr. 00393-0150

Leinweber | Mollbach | Reimann | Mât
Meifert (Hrsg.)

Management-Coaching

1. Auflage 2012

© 2012, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

Redaktionsanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: (089) 895 17-0

Telefax: (089) 895 17-290

Internet: www.haufe.de

E-Mail: online@haufe.de

Produktmanagement: Kathrin Salpietro

Gesamtbetreuung: Ulrich Leinz, 10829 Berlin

Redaktion: die textreinigung, Rivkah Frick, 10999 Berlin

Satz: kühn & weyh Software GmbH, 79110 Freiburg

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailing

Druck: Bosch-Druck GmbH, 84030 Ergolding

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	7
1	Management-Coaching – Was ist das?	13
1.1	Unterstützung von Managern durch funktions- und aufgabenorientiertes Coaching	14
1.2	Anlässe und Ziele von Management-Coaching	20
2	Der Bezugsrahmen: Die Managementaufgabe des Coachees	27
2.1	Management in und von Organisationen	28
2.2	Ohne andere Menschen läuft nichts: Menschenführung und Einflussnahme	48
2.3	Die Person des Managers im Fokus	64
2.4	Management-Coaching für Projektleiter – Fehlanzeige?	70
2.5	Der Ernstfall: Changemanagement	72
3	Gestaltung und Steuerung von Management-Coachingprozessen	97
3.1	Internes Marketing für Coaching	99
3.2	Auslöser von Coaching in Organisationen	108
3.3	Die Auswahl geeigneter Coachs	162
3.4	Kernelemente eines Management-Coachingprozesses	174
4	Selbstverständnis und Rolle des Management-Coachs	207
4.1	Partnerschaftliches und lösungsorientiertes Agieren	208
4.2	Systemische Auftragsklärung	211
4.3	Aufbau gegenseitiger Wertschätzung	215
4.4	Wertfreies Agieren	218
4.5	Konfrontationsfähigkeit	220
5	Management-Coaching in der Praxis	223
5.1	„Im Tunnel“: Durch systemische Fragen den Blick erweitern	225
5.2	„Angst vor Autoritätsverlust“: Das Modell der Transaktionsanalyse	232
5.3	„Vom Kollegen zum Chef“: Rollenreflexion und Positionierungsübung	254

Inhaltsverzeichnis

5.4	„Ich kann mich nicht entscheiden!“: Das innere Team kennen und steuern lernen	264
5.5	„Streng Dich an und sei perfekt“: Lebensskript und Antreiberanalyse	272
5.6	„Ich weiß, was ich tun sollte, komme aber nicht dazu“: Die Überwindung von Verhaltenslücken	292
5.7	„In der Sackgasse – keiner sieht mich“: Rollenreflexion zur Optimierung des Selbstmarketings	297
5.8	„Mein Mitarbeiter tut nicht, was er soll!“: Aufbau und Stärkung individueller Handlungskompetenz	304
5.9	„Konflikt mit Kollegen“: Soziogramm und Rollenspielsequenzen	316
5.10	„Der Bauchladen“: Stärkere Positionierung durch Präzisierung und Differenzierung	324
6	Marketing für Management-Coachs	341
6.1	Positionierung	342
6.2	Marketing als Coach: die 5-P-Systematik	351
	Literatur zum Thema	407
	Autoren	413
	Stichwortverzeichnis	417

Vorwort

Herzlich willkommen! Schön, dass Sie sich für das Thema Management-Coaching interessieren. Es erwartet Sie hier eine spannende Reise — ob Sie nun etwas mehr über sich und Ihren persönlichen Managementstil erfahren möchten, anderen als Führungskraft coachend zur Seite stehen oder planen, als professioneller Coach zu arbeiten. In diesem Band erfahren Sie, wie eine Organisation mittels des inzwischen wohl-bekanntesten Entwicklungsinstruments Coaching ihre Führungskräfte erfolgreich(er) machen kann.

Coaching erfährt in der Praxis nicht nur Zustimmung. Sie kennen vielleicht selbst den Einwand, es stelle einen Ersatz für Freundschaften dar. Wo früher die gute Freundin oder der gute Freund zugehört und Ratschläge gegeben haben, würden nun die Dienste eines Coachs in Anspruch genommen. Dieser Vergleich greift jedoch zu kurz. Ein professionell ausgebildeter Coach versteht sich weniger als Sorgentröster, starke Schulter oder Trinkgenosse. Vielmehr ist er ein Sparringspartner und hilft seinem Gegenüber mittels geschulter Gesprächstechnik, Lösungen für seine Anliegen zu entdecken und sie sich genau zu erarbeiten. Er ist also viel eher ein Katalysator oder „Archäologe“ als der Partei ergreifende Kumpel. Diese grundsätzliche Haltung wird in der Praxis gerne falsch verstanden. Ein guter Freund von mir, der seit 25 Jahren Topmanager begleitet, bringt das Wesen des Missverständnisses auf den Punkt: „Der Coachinganlass und das zu lösende Problem gehören stets dem Klienten. Auch die Lösung kennt der Klient selbst am besten. Wofür verlangen wir dann als Coachs überhaupt unser Honorar?“ Augenzwinkernd fährt er fort: „Glücklicherweise ist guter Rat ein knappes Gut und deshalb teuer.“

Dem Coaching haftet inzwischen sogar etwas Inflationäres an: Kaum ein Lebensbereich wird ausgespart. Das Ausstellen eines Strafzettels durch den Wachtmeister wird zur Coachingintervention für besseres Autofahren erklärt, der praktische Arzt wird zum Health-Coach und der Frisör mutiert zum Hairstyling- und Beauty-Coach. Dazu kommt, dass Scharlatanerie und Genialität in kaum einem anderen Berufsfeld so eng beieinanderliegen wie in dem unregulierten Markt des Coachings. Als Coach darf sich prinzipiell jeder bezeichnen. Ob er oder sie

die Kompetenzen oder die nötige Erfahrung dazu hat, steht auf einem ganz anderen Blatt. Das vorliegende Buch soll Ihnen hierzu eine Orientierung geben, objektive Qualitätsmerkmale herausarbeiten und so der Professionalisierung von Coaching dienen. Es liefert Antworten auf die grundlegenden Fragen:

- Was macht zielführendes Management-Coaching aus?
- Wie wählt man einen Coach aus?
- Wie installiert man einen Coachingpool im Unternehmen?
- Welches Handwerkszeug benötigt der überzeugende Coach?
- Wie bewegt sich der erfolgreiche Coach im Markt?
- Was sind die Besonderheiten von Coaching in einer großen Organisation?

Die Inhalte dieses Buchs entspringen der Praxis und basieren auf den langjährigen Erfahrungen der Autoren als Coaches in Beratungsprojekten und ihrer Lehrtätigkeit in der Kienbaum-Ausbildung zum Management-Coach. Ein herzlicher Dank gilt an dieser Stelle Thomas Studer, der als erfahrener Management-Coach den Entstehungsprozess des Manuskripts intensiv begleitet hat. Danken möchte ich auch für die Unterstützung des Haufe-Lexware-Verlags durch Kathrin Salpietro, für den operativen Support durch Rivkah Frick, Ulrich Leinz und Brit Ullmann sowie das interne Projektmanagement durch Maria Wirt.

Ich wünsche Ihnen, verehrte Leserinnen und Leser, eine gewinnbringende Lektüre. Vielleicht lassen auch Sie sich anstecken von der Begeisterung der Autoren, die seit vielen Jahren im Coaching tätig sind. Viel Freude beim Umsetzen der Anregungen wünscht Ihnen

Matthias T. Meifert

Mitglied der Geschäftsleitung und
Herausgeber der Edition Kienbaum bei Haufe

Navigation

Im vorliegenden Buch finden Manager, Verantwortliche der Personal- und Führungskräfteentwicklung sowie angehende und praktizierende Management-Coachs eine Fülle an Impulsen, Materialien und konkreten Anregungen. Mehrkonzeptionelle und theoretische Ausführungen werden ergänzt durch praktische Beispiele aus Coachingsituationen sowie durch mannigfache Tipps und Empfehlungen. Das Buch richtet sich einerseits an eher konzeptionell und an theoretischen Hintergründen interessierte Leserinnen und Leser, andererseits an Leserinnen und Leser, die praktische Unterstützung erwarten. Hier können Sie:

- anhand von typischen Beispielen nachvollziehen, was Management-Coaching ist und sein kann,
- zielführende Methoden und Instrumente des Coachings kennenlernen,
- erfahren, nach welchen Gesichtspunkten Management-Coachs für ein Unternehmen ausgesucht werden sollten,
- lernen, wie Sie sich als Management-Coach in einem zunehmend wettbewerbsintensiven Markt positionieren können.

Der Begriff *Management-Coaching* besteht aus den beiden Teilen *Management* und *Coaching*. Die ersten beiden Kapitel stellen als mehrkonzeptionelle Hintergrundkapitel einerseits dar, was wir unter Management-Coaching verstehen, andererseits aber auch, was Management in Organisationen bedeutet. Denn: Wir sprechen hier ausdrücklich von Coaching für die Zielgruppe *Manager und Führungskräfte in Organisationen*. Damit stehen neben der Person des Managers selbst zunächst dessen Rollen und Aufgaben im Vordergrund. Der Management-Coach benötigt daher ein grundlegendes Verständnis dieser Aufgaben, Rollen und der damit verbundenen Herausforderungen. Die Managementaufgabe bildet somit einen wichtigen Bezugsrahmen für das Management-Coaching. Da Management jedoch nicht im luftleeren Raum stattfindet, sondern in Organisationen, ist ein weiterer, ebenso wichtiger Bezugsrahmen für das Management-Coaching die *Organisation*. Für ein klares Verständnis von Management und Führung brauchen sowohl der Coach als auch der Manager selbst zunächst also ein Grundverständnis von Organisationen:

- Was ist unter einer Organisation zu verstehen?
- Wie funktionieren Organisationen?
- Welche Herausforderungen und Themen ergeben sich daraus für den Manager?

Dabei geht es nicht darum, ob dieses Grundverständnis „richtig“ oder „vollständig“ ist, sondern um seinen konkreten Nutzen, um Problemlösungen zu finden und Weiterentwicklung zu ermöglichen. Mit einem besseren Verständnis der Themen, Fragestellungen und Herausforderungen des Managers ist es viel leichter möglich, hilfreiche und gleichzeitig realisierbare Lösungen zu generieren. Management-Coachs brauchen neben Modellen vom Menschen und seinem Funktionieren auch Modelle und Vorstellungen über *Management* und *Organisation*.

Im ersten Kapitel definieren wir zunächst, was wir unter Management-Coaching verstehen. Das zweite Kapitel ist den typischen Themen gewidmet, denen wir im Management-Coaching begegnen und zu denen Manager im Coaching Handlungsstrategien und Ressourcen entwickeln wollen:

- zur Steuerung von Organisationen oder Organisationseinheiten,
- zur Beziehungsgestaltung und direkten Führung von Mitarbeitern,
- zum sogenannten Selbstmanagement, also der Führung der eigenen Person und der eigenen Ressourcen.

Auch in Kapitel 3 und 4 stellen wir immer wieder den Bezug zum Management-Coaching in der Praxis her. Das dritte Kapitel ist den wichtigsten Fragen zur *Steuerung* von Management-Coaching in Unternehmen gewidmet. Durch die zunehmende Etablierung dieses Instruments in Unternehmen wird eine systematische Steuerung der Coachingaktivitäten immer notwendiger. In diesem Kapitel finden daher vor allem Verantwortliche der Personal- und Führungskräfteentwicklung, aber auch Management-Coachs wertvolle Hinweise dazu, welche Auslöser für Management-Coaching es in Unternehmen gibt, wie Unternehmen Coachs aussuchen und wie die Ziel- und Auftragsklärung erfolgt. Auch die Evaluation und die Transfersicherung, die in Unternehmen immer mehr Beachtung finden, werden hier näher be-

leuchtet. Im vierten Kapitel erfahren Sie dann grundlegende Dinge zur Rolle und zum Selbstverständnis von Management-Coachs.

Besonders praktisch und anschaulich ist das fünfte Kapitel *Management-Coaching in der Praxis* gestaltet. Hier schildern wir für Sie typische Themenfelder und Fragestellungen, mit denen Manager ein Management-Coaching aufsuchen. Die vielen praktischen Beispiele entstammen direkt unserer Erfahrung als Management-Coachs und als Ausbilder für Coachs an unserer Kienbaum Academy. In jedem Beispiel stellen wir zunächst kurz das jeweilige Thema und die Fragestellung vor und bringen Ihnen dann anhand dieses Themas ausgewählte Methoden und Techniken nahe, die geeignet sind, den Coachingprozess zu unterstützen und zu gestalten. Führungskräfte und Manager können anhand dieser konkreten Beispiele gut nachvollziehen, wie Management-Coaching funktionieren kann und was in diesem Prozess geschieht. Verantwortliche der Personal- und Führungskräfteentwicklung erhalten hier Einblicke in Situationen und Episoden des Management-Coachings, die ihnen sonst verschlossen bleiben. Und als Management-Coach finden Sie detaillierte Informationen über ausgewählte Methoden und Instrumente und deren Einsatzmöglichkeiten.

Das letzte Kapitel *Marketing für Management-Coachs* wendet sich vor allem an angehende oder bereits tätige Management-Coachs. Dieses aus unserer Sicht sehr wichtige Thema wird von nicht wenigen Coachs unterschätzt. Jedes Jahr betritt eine große Anzahl von Coachs die Bühne des Coachingmarkts. Um in diesem Markt erfolgreich auftreten zu können, brauchen Management-Coachs ein klares Profil und eine klare Marktstrategie mit einer trennscharfen Selbstdarstellung. Gleichzeitig muss der Coach *anschlussfähig* sein: Nicht jeder Coach passt zu allen Unternehmen, Themen oder Hierarchiestufen. Es gilt also, sich zu profilieren, Netzwerke aufzubauen, einen überzeugenden Marktauftritt zu realisieren. Dazu finden Sie in diesem Kapitel wertvolle Empfehlungen und Hinweise, die unserer eigenen Erfahrung und Beobachtung — auch als Ausbilder für Management-Coachs an unserer Kienbaum Academy — entstammen.

Das vorliegende Buch bildet eine reichhaltige Fundgrube an Angeboten: Dabei wird nicht jeden alles gleichermaßen interessieren. Prüfen

Vorwort

Sie die verschiedenen Angebote, die Sie finden — und vertiefen Sie sich in solche, die zu Ihnen, zu Ihren persönlichen Fragestellungen und Interessen passen. Wir wünschen Ihnen viel Freude, Neugier und gute Erfahrungen beim Lesen und Stöbern!

Management-Coaching – Was ist das?

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