

# ALPHA

## DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.  
SAMSTAG/SONNTAG, 3./4. JULI 2010.  
AUFLAGE 415'879. TEL 044 248 40 41, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: [www.alpha.ch](http://www.alpha.ch)

### Der Return on Investment von Executive Coaching

# Messbarkeit durch Ziele

**Executive Coaching ist vielerorts ein Standardinstrument ohne Standards, denn: Die wenigsten Coachings werden bezüglich Effektivität und Wirksamkeit auf den Unternehmenserfolg gemessen.**

von Dr. oec. HSG Michael Kres (\*)

Coaching und Messgrößen, wie soll das gehen? In der Tat sperren sich viele Coaches, ihre Leistung betriebswirtschaftlich messen zu lassen. Coaching berührt oft weiche Faktoren, wie sollen diese mit harten Messgrößen zu erheben sein? Mangelnde Messbarkeit ist aber ein Grund dafür, Coaching nicht einzusetzen. Coaching ohne Zahlen ist intransparent – der Nutzen zweifelhaft.

#### Die Dilemmas des Coachs

Es ist selbstredend: Je weiter wir in der Hierarchie nach oben steigen, desto wertschöpfender sollten Massnahmen für Führungskräfte wirken, desto ausgeprägter sollte also eine Kosten/Nutzen-Betrachtung sein. Was für Coaches nicht ganz einfach ist: Viele Coaches haben eine inhärente Abneigung ge-

genüber Zahlen und Statistiken. Eine weitere Herausforderung liegt in der Verknüpfung einer persönlich erreichten Veränderung eines Coachees zum Geschäftserfolg: Wie soll eine Verhaltensänderung mit dem Geschäftserfolg in Bezug gebracht werden? Und schliesslich stehen die Coaches vor dem Dilemma, nicht die Arbeit des Klienten machen zu wollen: «Wenn ich die Verantwortung für Kontrollgrößen übernehme, dann tue ich deren Job», ist denn auch eine Aussage, die wir regelmässig hören. Wir meinen, diese Dilemmas müssen sich auflösen lassen.

#### Drei zentrale Bezugsebenen

Der Schlüssel zum erfolgreichen Executive Coaching liegt in einer systemischen Auftragsklärung. Die Frage, was überhaupt erreicht werden soll, muss aus unterschiedlichen Blickwinkeln ausgeleuchtet werden. Dabei geht es im Executive Coaching erst einmal um die Sicht-



Michael Kres

weise der Führungskraft an sich: Werte, Annahmen, Verhaltensweisen und die dadurch zu erreichenden Resultate.

Keine Führungskraft arbeitet im luftleeren Raum. Sie wirkt – gewollt oder ungewollt – im Team. Eine Veränderung bei der Führungskraft wirkt sich immer auch auf das Team als Ganzes aus: Das Team wird zur integralen Bezugsgrösse eines Executive Coachings. Führungskräfte tun sich schwer damit, ihr Coaching in Relation zum Team definieren zu wollen. Da muss der Coach sensibilisieren, Zusammenhänge aufzeigen und die Wirkungsgrösse Team behutsam aber bestimmt in die Zusammenarbeit einbringen. Stellt sich sodann die Frage nach dem Geschäftsbezug des Coachings, der nach der eigenen Sichtweise und dem Team dritten Perspektive. Es gilt die Faustregel: Kein Coaching im Unternehmen ohne klaren Geschäftsbezug. Was für das Geschäft gilt, gilt auch für das Coaching: Der Nutzen muss anhand derselben Massstäbe gemessen werden, wie der Nutzen anderer Geschäftsaktivitäten auch. Für einen Auftraggeber müssen der Aufwand und der Ertrag eines Coachings klar ersichtlich sein.

#### Identifikation der Erfolgstreiber

Im Weiteren geht es darum, die gewünschten Erfolgstreiber den einzelnen Ebenen zuzuordnen. Führungskräfte wollen in der Regel diese Phase überspringen. Der Mehrwert des Coachs für den Prozess kann in dieser Identifikationsphase nicht genug gewichtet werden. Werden keine perspektivengerechten Ziele definiert, besteht die Gefahr, dass Coaching-Massnahmen ins Leere laufen.

Ein Executive-Coaching muss strikt an Geschäftsresultaten ausgerichtet sein. Ob es sich hierbei um einen Anstieg des Gewinnziels oder um optimierte Prozessabläufe handelt, ist zweitrangig. Entscheidend ist, dass sich Coaching stets in das aktuelle Geschäft einbinden lässt.

Sodann geht es um Messgrößen im Team. Was soll im Team nach dem Coaching anders funktionieren? Orientierungsgrößen wie: «Wir lassen einander ausreden» oder «Am Ende jeder Sitzung fassen wir die gemeinsamen Resultate zusammen», können bereits ausreichen, um die Wirkung in der Gruppe messen zu können.

Auch die eigenen Verhaltensweisen lassen sich quantitativ oder qualitativ messen. Allerdings eignet sich dazu eine vage Zielgrösse wie: «Ich kann besser entscheiden», kaum. Schon besser ist da beispielsweise: «Ich höre bewusster zu.»

#### Der Return on Investment ROI

Die besagten Messgrößen sollen quantifiziert werden. Fragt man Führungskräfte

nach dem Anteil, welches Coaching am Geschäftserfolg beisteuert, so ist Skepsis angebracht: Sie tendieren zu euphemistischen Aussagen wie «100%!». Dem ist nicht so. Ein guter Coach bewahrt eine gesunde Skepsis gegenüber solchen Bewertungen. Er sucht nicht nach unverdienten Komplimenten, sondern nach einem realistischen Bild der relevanten Einflussgrößen.

Zu Beginn des Executive Coachings wurden Ziele definiert. Der Coachee kann daran den

(Fortsetzung auf Seite 4)

#### Aufgeschnappt

#### Test

Bei der mittlerweile weltweit aktiven Carrot Mob-Bewegung verabreden sich Umweltaktivisten, bei einem ausgesuchten Ladenbesitzer über einen gewissen Zeitraum einzukaufen und damit dessen Umsätze nach oben zu treiben. Dieser erklärt sich im Gegenzug, einen festgesetzten Teil seines Gewinns in die klimagerechte Sanierung seines Ladens zu investieren.

**Mehr dazu unter > [www.alpha.ch](http://www.alpha.ch)**  
Aufgeschnappt: Aktuelle Begriffe, für Sie fundiert und in Kurzform aufbereitet und erläutert. In Zusammenarbeit mit

**:zukunfts|institut**

(Fortsetzung von Seite 1)

return on investment (ROI) ableiten. Der ROI wird entweder in einer einfachen Prozentzahl ausgewiesen oder dann als eine Kosten-Nutzen-Ratio. Gerade für Coachs und Klienten, die sich mit ROI-Zahlen im Coaching schwer tun, empfiehlt sich eine Kosten-Nutzen-Betrachtung. Sie ist einfacher herzuleiten. Der ROI beantwortet die zentrale Frage: «Wie hat die Verhaltensveränderung das Geschäftsergebnis beeinflusst?» Für die Herleitung geht es wiederum um die Zuteilung zu den einzelnen Perspektivenebenen. Die Geschäftsebene: «Welches Ziel haben wir erreicht, und welches nicht?», müssen wir ebenso spiegeln wie diejenigen des Teams: «Wie hat das Team die Veränderungen beeinflusst?» Zudem geht es um die eigene Rolle: «Was hat sich bei mir verändert?» Die Kosten-Nutzen-Ratio des Executive Coachings lässt sich anhand der folgenden Formel, welche wir von Mary Beth O'Neill entliehen haben, ableiten: *(Geschäftsergebnis mal «prozentualer Einfluss des Executive Coachings») durch «Kosten des Executive Coachings»*. Wir tendieren auf geschätzte Nettogrössen, sind also stets vorsichtig in der Betrachtung. Auf diese Weise schätzen Führungskräfte diese zwischen 25/1 und 50/1 ein.

### Die systemische Betrachtung

Die Auseinandersetzung mit der ROI des Coachings ist auf mehreren Ebenen hilfreich. Sie trägt zum einen dazu bei, dass eine systemische Betrachtung erfolgt, somit auch ein systemisches Coaching möglich wird und das gesamte Unternehmen durchdringt. Zum anderen schärft sie das Bewusstsein für die eigentlichen Wirkungsgrössen im Coaching und der Führung. Und ganz nebenbei sind Führungskräfte eher willens, sich den eigenen Herausforderungen zu stellen, wenn sie den unmittelbaren Bezug zu den eigenen, erfolgsrelevanten Grössen klar erkennen.

(\*) Michael Kres ist Advanced Leadership Coach AOEC, ICF Professional Certified Coach und Gründer der promote TM sowie Autor ([www.promovetm.com](http://www.promovetm.com)).

## Positive Psychologie für Führungskräfte

# Die Stärken im Fokus

**Spätestens seit Peter Drucker scheint es «common sense» zu sein, auf Stärken zu setzen. Stärkenorientierung wird aber in der Unternehmenswelt selten gezielt umgesetzt. Die junge wissenschaftliche Disziplin der Positiven Psychologie hat das Potenzial längst bewiesen.**

von lic. phil. Stefan Brühlhart (\*)

Was ist überhaupt eine Stärke? Aktuell sind drei prominente Konzepte auszumachen: Die amerikanische «Gallup Organization» formulierte aufgrund ihrer extensiven Untersuchungen von Führungskräften und deren Mitarbeitenden 34 Stärken, die auf den beruflichen Kontext Bezug nehmen. Beispiele dafür sind «Integrationsbestreben», «Leistungsorientierung» oder «Kontaktfreudigkeit». Demgegenüber haben Peterson und Seligmann 24 so genannte «Charakterstärken» konzipiert, welche aus der Analyse von wesentlichen philosophischen und religiösen Schriften verschiedener Kulturen abgeleitet wurden. Beispiele sind «Mut», «Soziale Intelligenz» und «Humor». Alex Linley schliesslich sieht eine Stärke als eine individuelle Fähigkeit zu optimalem Funktionieren, welche energetisierend wirkt. Beispiele sind «Change Agent» oder «Esteem Builder». Alle Ansätze sehen damit Stärken im Kern als Merkmale der Persönlichkeit, welche sich über verschiedene Situationen und die Zeit hinweg im Grundsatz

Stefan Brühlhart

wenig verändern. Lernen und Entwicklung, das zeigt auch die neurobiologische Forschung, sind in erster Linie da möglich, wo eine vorhandene Stärke oder ein Talent durch wiederholte Anwendung ausgebaut wird.

### Stärken: Eine Frage der Energie

Warum sollen Stärken in der Arbeitswelt möglichst oft eingesetzt werden? Weil wir alle im Bereich unserer Stärken am meisten Energie mobilisieren können. Wenn Stärken zur Anwendung kommen, fühlt man sich in Hochform und authentisch, man möchte noch besser werden und erreicht seine persönlichen Höchstwerte in Sachen Produktivität und Effizienz. Mitarbeitende sind aus sich heraus motiviert, ihre Stärken zur Anwendung zu bringen und weiterzuentwickeln. Damit stellt sich die Frage, was Mitarbeiterführung kann und soll, auf eine neue Weise: Wie kann ich als Führungskraft dafür sorgen, dass der oder die Mitarbeitende Stärken kennt und so einsetzt, damit diese grösstmögliche Wirkung zur Erreichung der Geschäftsziele entfalten?

Der einfachste Weg zur Identifizierung von Stärken ist die Selbstbeobachtung: «Wo war ich in der vergangenen Zeitperiode besonders gut?», «Wann habe ich mich besonders stark gefühlt?» oder «Wann ist es mir besonders leicht gefallen, etwas zu tun?» Standardisierte Methoden finden sich bei den einleitend genannten Autoren sowie im Repertoire persönlichkeitsdiagnostischer Methoden.

### Attraktiv für Talente sein

Bereits in der Ausschreibung freier Positionen richten stärkenorientierte Unternehmen das Augenmerk von potenziellen neuen Mitarbeitenden auf die Resultate einer Arbeits-

aufgabe und die dafür gesuchten Stärken, anstatt eine Auflistung von Tätigkeiten oder so genannten «Kompetenzen» zu veröffentlichen. Die diagnostische Aussagekraft der mit riesigem Aufwand seit über zwanzig Jahren durchgeführten Assessment Center (AC), in welchen im Voraus definierte Kompetenzen bei den Kandidaten beurteilt werden sollen, ist arg umstritten. Sicher ist, dass dieser defizitorientierte Weg der Selektion über die Definition von «Soll-Werten» und den Abgleich mit dem «Ist» der infrage kommenden Person zu einem für beide Seiten bemühenden Prozess führt, in dem die Kandidaten sich anstrengen, möglichst passend für die für sie vorgesehene «Schublade» im Unternehmen zu erscheinen. Energie, Motivation und Beziehung werden schon zu Beginn einer möglichen Arbeitsbeziehung auf eine harte, vielfach unfruchtbare Probe gestellt. Die Konzentration auf Stärken hingegen führt zu einem ganz anderen Verlauf von Selektionsprozessen. Wenn das Unternehmen die Schlüsselaufgabe einer zu besetzenden Position in Bezug auf die erwarteten Resultate beschreibt, kann sich das Bewerbungsgespräch darum drehen, welche Stärken eine Kandidatin einsetzen könnte, um diese Resultate zu erreichen. Diese Umkehr der Gesprächsrichtung von einer analysierenden, kritischen Position hin zur Beitragsorientierung – was kann jemand zur Erreichung der Unternehmensziele mit seinen/ihren Stärken beitragen – führt zu energiegeladenen Gesprächen, in welchen die Personen authentisch wirken und die persönlichen Stärken, Ziele und Werte sichtbar werden. Damit wird – nebst der Auswahl des oder der Geeigneten – der Grundstein für eine kommende positive (Führungs-)Beziehung gelegt.

### Einführung und Qualifikation:

Während der Einführung von neuen Mitarbeitenden steht dann beim stärkenorientierten Führen die Botschaft im Zentrum: «Wir haben Sie aufgrund Ihrer Stärken angestellt. Wir sind überzeugt, dass diese einen wesentlichen Beitrag an die Erreichung unserer Unternehmensziele ermöglichen.» Mit dieser positiven, Zuversicht und Vertrauen signalisierenden Haltung werden Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden von Beginn weg gefördert. Auch in den darauf folgenden regelmässigen Qualifikationsgesprächen stehen Stärken im Zentrum. Das übliche Mitarbeiterbeurteilungsgespräch besteht bekanntlich aus einer Minute gute Stimmung machen, vier Minuten positivem Feedback und anschliessend 54 Minuten Diskussion über nicht erreichte Ziele. Diese für unsere Kultur typische Schwächen- und Defizitorientierung ist einer der Hauptgründe, warum Mitarbeitende Führung als demotivierend erleben.

Die stärkenorientierte Führungskraft wird dem gegenüber auch im Qualifikationsgespräch auf Erfolge und Stärken fokussieren: «Wo waren Sie im vergangenen Jahr besonders erfolgreich?», «Wie haben Sie das geschafft?», «Können Sie mehr davon tun?». Damit werden die eigenen Kräfte der Mitarbeitenden optimal mobilisiert und Zielformulierungen angeregt, welche sowohl für die Erreichung der Geschäftsziele wirksam als auch für die Persönlichkeitsentwicklung des Mitarbeitenden bedeutsam sind. Stärkenorientierung geht vom «Ist» aus, anstatt von dem, wie jemand sein soll. Die Rolle wird der Person angepasst, nicht umgekehrt: «Wo können die Stärken von X in unserer Organisation oder in meinem Team am besten eingesetzt werden?» Stärken zu stärken ist damit der Schlüssel zu nachhaltiger Mitarbeitermotivation und optimaler Erreichung der Unternehmensziele.

(\*) Stefan Brühlhart, Psychologe FSP, ist Inhaber des Leadership Zentrum Zürich. ([www.leadershipzentrum.ch](http://www.leadershipzentrum.ch))