

Der Return on Investment von Executive Coaching

Executive Coaching ist vielerorts ein Standardinstrument ohne Standards, denn: Die wenigsten Coachings werden bezüglich Effektivität und Wirksamkeit auf den Unternehmenserfolg gemessen. Coaching und Messgrössen, wie soll das gehen? In der Tat sperren sich viele Coachs, ihre Leistung betriebswirtschaftlich messen zu lassen. Mangelnde Messbarkeit ist aber ein Grund dafür, Coaching nicht einzusetzen. Coaching ohne Zahlen ist intransparent – der Nutzen zweifelhaft. Der folgende Artikel – er wurde in modifizierter Form bereits im Alpha vom 03. Juli 2010 publiziert - zeigt einen Weg auf, wie der Return von Coaching sinnvoll gemessen werden kann.

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 Coachs nicht ganz einfach ist: Viele Coachs haben eine inhärente Abneigung gegenüber 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 Coachs 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 *Sichtweise 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 muss somit zur integralen Bezugsgrösse eines Executive Coachings werden. Führungskräfte tun sich damit schwer. Sie betrachten ihre Leistung lieber losgelöst von Systemgrössen. Sie sehen es nicht gerne, dass ihre Leistung durch ihre Beziehungsqualität determiniert wird. Da muss der Coach sensibilisieren, Zusammenhänge aufzeigen und die *Wirkungsgrössen Team, Peers* und *Vorgesetzte* 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

Nun 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 Geschäftsergebnissen 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 werden abschliessend quantifiziert. Fragt man Führungskräfte nach dem Anteil, welches Coaching am Geschäftserfolg beigesteuert hat, so ist allerdings 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. Wie auch im Geschäftsleben üblich, kann man für Executive Coaching den 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:

$$\frac{\text{Geschäftsergebnis mal prozentualer Einfluss des Executive Coachings}}{\text{Kosten des Executive Coachings}}$$

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.

Wir danken für die konstruktive Arbeit im konstruktiven Jahr und wünschen Ihnen, dass sich Ihr ROI im Jahresrückblick lohnt!

ProMove TM



Dr. Viktor Beyfuss,
Partner



Bruno Gerber,
Partner



Ulrich Neuhaus,
Partner



Dr. Michael Kres,
Partner



Helena Trachsel,
Partnerin

Der nächste ProMove Letter erscheint im Februar 2011.

