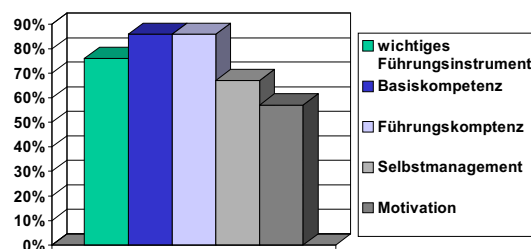


## Nutzenstudie „Coaching in der Führung“ und „Coachingausbildungen“

Die Coaching Consult hat in einer breit angelegten Studie Führungskräfte, die von 1998 bis 2003 an firmeninternen und prozessorientierten Management-Coaching-Gruppen sowie Coachingausbildungen teilgenommen haben, anonym zum Nutzen und zur Nachhaltigkeit von Coaching in der Führungsarbeit befragt.

In der Studie wurden unter anderem die **Einsatzgebiete** von Coaching in der Führung, die **Bewertung** von Coachingansätze und **Vor- und Nachteile** des Einsatzes von Coachinginstrumente als Unterstützung in der Führungsaufgabe erhoben. Die wichtigsten Ergebnisse finden sie im Folgenden zusammengefasst:

### 1. Allgemeine Bewertung Stellung von Coaching in der Führungsaufgabe



#### **Coaching als wichtiges Führungsinstrument**

76 % aller Befragten bewerten Coachinghaltungen und den Einsatz von Coachingtechniken in der Führung als wichtige Ergänzung ihrer Führungskompetenzen.

Ein Wert, der unsere Intentionen als TrainerInnen und Coaches bestätigt: Führungskräften nicht „anstatt-Möglichkeiten“ zu ihrem bisherigen Führungsrepertoire anzubieten, sondern an Ergänzungen und Erweiterungen ihrer bisherigen Denk,- Interventions,- und Verhaltensmöglichkeiten zu arbeiten.

#### **Coachingkompetenzen als Basiskompetenzen**

86% gaben an, dass für sie Coachingkompetenzen zu den Basis-kompetenzen heutiger Führungskräfte zählen.

Komplexe Problem- und Führungssituationen erfordern ganzheitliches Denken und selbstverantwortliche und eigenständige Mitarbeiter, um zukunftstaugliche Antworten auf die drängenden unternehmerischen Fragen der Gegenwart zu finden. Coachingkompetenz unterstützt die Entwicklung dieser Denk- und Verhaltensweisen. Coaching in der Führung

bedeutet Mitarbeiter beim Analysieren, beim Entscheiden, beim Bewerten, beim Entwickeln von Lösungen mit zu unterstützen und es nicht an ihrer statt zu tun. Diese Haltung und Fähigkeit entwickelt die erforderlichen Kompetenzen, spart längerfristig Zeit und macht einfach wettbewerbsfähiger.

### **Führungskompetenz durch Coachinausbildung**

Wieder 86 % gaben an, dass sich ihre Führungskompetenz durch die Coachinausbildung verbessert hat.

Dies ist ein Selbstwahrnehmungswert. Führungskräfte die eine längere Coachinausbildung absolviert haben, haben auch gelernt ihre Wahrnehmungen kritisch zu überprüfen. Wir gehen daher von einer hohen Deckungsgleichheit in Bezug auf die Mitarbeiterwahrnehmung aus. Es wäre durchaus denkbar, in dieser Richtung für eine zukünftige Studie einen „Außenwert“ einfließen zu lassen, so die Beteiligten Führungskräfte daran Interesse hätten.

### **Selbstmanagement**

67% gaben an, dass sich durch die Coachinausbildung ihr Selbstmanagement und ihre Reflexionsfähigkeit in der Ausübung ihrer Führungsaufgabe verbessert hat.

Diesen Wert erklären wir uns damit, dass die Teilnehmer an unseren Coachingprogrammen angehalten werden die Coachingtechniken für sich selbst zu nützen, d.h. anzuwenden u.z. in Form von Eigencoaching. Das systematische und strukturierte Bearbeiten und Durchdenken eigener Frage- und Problemstellungen im speziellen die Rollen- und Funktionsklärung wirkt sich positiv auf das Selbstmanagement ihrer Führungsaufgaben aus.

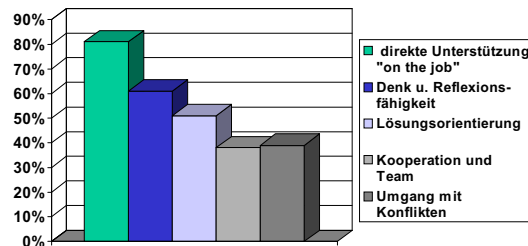
### **Motivation**

57% aller Befragten gaben an, dass Coaching ihre Motivation als Führungskraft gesteigert hat.

21% erlebten nochmals die Coachinausbildung allgemein als motivationssteigernd. Wir führen das einerseits auf die Ausweitung der Führungskompetenzen zurück, die den Teilnehmern mehr Sicherheit und erweiterte Verhaltensmöglichkeiten in schwierigen Führungssituationen gibt. Andererseits aber auch auf die Tatsache, dass durch die vielen Themencoachings innerhalb der Ausbildung, wo mit Unterstützung der anderen Teilnehmer und 2 professionellen Coaches komplexe Problemsituationen gemeinsam bearbeitet werden, eine Entlastung und Professionalisierung der Führungskräfte stattfindet.

## 2. Nutzen von Coachingausbildungen

Zur Frage nach dem Nutzen von Coachingausbildungen für Führungskräfte ergab sich folgendes Bild:



### **Führungskompetenz**

81% (!!!) der Führungskräfte gaben an, dass die Anwendung der gelernten Coachinghaltungen,- und Methodiken sie in ihrer Führungsaufgaben unterstützen.

57% sahen ihre allgemeine Führungskompetenz durch den Einsatz von Coaching erhöht.

38% gaben an besser mit ihrem Umfeld zu kommunizieren als zuvor und 21% wurden sicherer im Umgang mit ihren Mitarbeitern und ihrem Team.

### **Denk- und Reflexionsfähigkeit**

Fast 2 Drittel aller Führungskräfte (62%) erleben durch die Coachingausbildungen eine Erweiterung ihres Denkens, 57% gaben an, dass sich ihre Reflexionsfähigkeit erhöht hat.

### **Lösungsorientierung**

Über die Hälfte (51%) sehen eine verstärkte Lösungsorientierung als einen der Vorteile der Coachingdenkansätze.

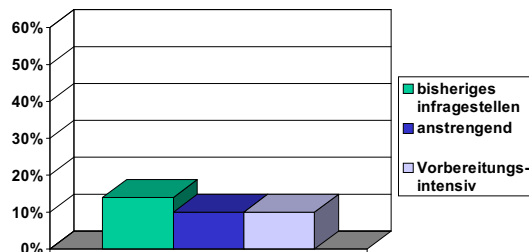
### **Kooperation und Team**

Erfreulich für uns war, dass viele der Befragten durch die Coachingausbildung auch ihre interne Kooperationsfähigkeit als gesteigert erlebten (38%) und 21% angaben teamfähiger geworden zu sein.

### **Umgang mit Konflikten**

29% gaben an dass Coaching ihre Umgangskompetenz mit Konflikten erhöht, obwohl hier sehr viele der Befragten noch verstärkten Input als wünschenswert ansehen. (48% wünschen sich Vertiefungen zum Thema „Coaching und Konflikt“)

### 3. Nachteile der Coachingausbildungen



#### **Infragestellen des bisherigen Führungsverständnisses**

14% meinten, dass durch die neuen Denk- und Führungsansätze innerhalb der Ausbildung, an ihrem bisherigen Führungsverständnis gerüttelt wurde.

Coaching ist nicht als Ersatz für Führung zu verstehen, sondern als wichtige Ergänzung der Kompetenzen einer Führungskraft und sollte das Führungsverständnis erweitern. Dass sich daraus Irritationen ergeben können ist für uns absolut verständlich und bis zu einem gewissen Ausmaß sogar erwünscht.

#### **Anstrengend**

10% erleben es als sehr anstrengend, sich mit Coaching auseinanderzusetzen.

#### **Vorbereitungsintensiv**

10% sehen es als einen der Nachteile von Coaching, dass es vorbereitungsintensiv ist. Eine Meinung, der wir uns nur zum Teil anschließen, die aber ein wichtiger Indikator für uns ist, um dieses Thema bei den nächsten Ausbildungen zu bearbeiten.

### 4. Einfluss auf Denken und Handeln als Führungskraft

Auf die offene Frage, inwiefern die Coachingausbildung das Denken und Handeln als Führungskraft beeinflusst hat, ergaben sich zusammengefasst folgende Themenkreise:

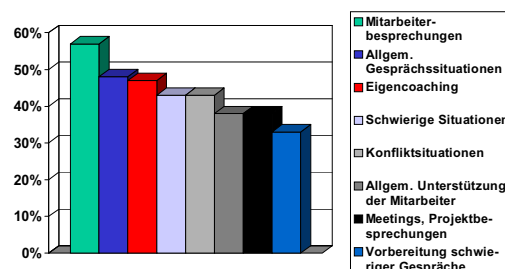
- Professionalisierung schwieriger Gespräche (Fähigkeit zu strukturieren, Gespräche effizienter zu führen, konzentrierter zuzuhören, schneller und besser auf den Punkt kommen)
- Bei der Suche nach Lösungen zu unterstützen anstatt Lösungen vorzugeben
- Erweiterung des Denkens, bessere Denksystematik und Struktur
- Einnehmen zirkulärer Sichten (Kunden, Kollegen in Projekten, Mitarbeiter)

- Erhöhte Feedbackbereitschaft ( positives Feedback ebenso wie entwicklungsorientiertes )
- In Zielzuständen und lösungsorientiert zu denken
- Themen strukturiert und systematisch zu bearbeiten

Einige der angeführten Metaphern zum Punkt „Einfluss von Coaching auf Denken und Handeln als Führungskraft“:

- „Ich bin vom „besten Löser“ zum besten „(Lösungs-)Geburtshelfer“ geworden!“
- „... die Eule hat schon einen Grund, warum sie den Kopf einmal rundherumdrehen kann...“
- „Ich verweile mit meinen Mitarbeitern nicht mehr in „Problemsümpfen“ sondern begleite sie zur Lösung !“
- „Ich frage mich heute, wie ich jemals auf die Idee gekommen war, ich müsste „Superman“ sein und alle Lösungen wissen.“
- „...dass man am Boden liegend um aufstehen zu können besser auf das gesunde Bein schaut als auf die schmerzende Hüfte.“

## 4. Einsatzgebiete und Anlassfälle für Coaching



Die Ergebnisse dieses Befragungspunktes waren für uns sehr erfreulich. Wir sind sogar der Meinung, dass die Werte in der Realität noch viel höher sind, weil wir bei den Ausbildungen immer wieder feststellen können, dass ungefähr nach 80% der Ausbildungszeit unsere Teilnehmer beginnen, Coachingfragen zu stellen und Coachingdenkansätze bei der Bearbeitung eines Themas zu verwenden, ohne sich dessen bewusst zu sein. Das heißt wir haben die Hypothese, dass unsere Teilnehmer in alltäglichen Gesprächssituationen mit ihren Mitarbeiter und Kollegen Coachingelemente unbewusst einsetzen. Bestätigt werden wir in dieser Annahme durch die Ergebnisse einer Abschlussübung, die wir so es die Zeit zulässt in unseren Ausbildungen durchführen: Teilnehmer müssen versuchen, einen Problemfall zu bearbeiten und dürfen dabei keine Coachingtechniken und Ansätze verwenden. Wir beobachten, dass die Teilnehmer spätestens nach 2 bis 3 Gesprächsminuten beginnen, Coachingelemente einzusetzen oder sie brechen das Gespräch ab, weil sie es als unbefriedigend erleben.

- Der häufigste Anlass, Coaching *bewusst* einzusetzen sind mit 57% die jährlichen Mitarbeitergespräche.

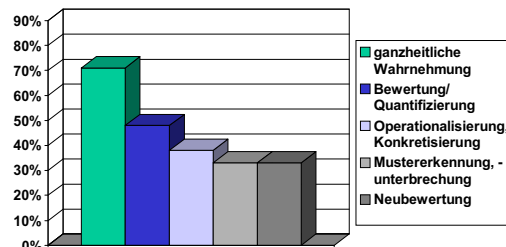
- 51% wenden Coachingtechniken in allgemeinen Gesprächssituationen an, wo es um Klärungen und neue Sichtweisen geht.
- 45% gaben an, Coaching vor allem in schwierigen Situationen mit Mitarbeitern einzusetzen.
- Weitere 45% verwenden Coaching als Unterstützung in Konfliktsituationen.
- 38% sehen in Coaching eine allgemeine Unterstützungshilfe für Mitarbeiter.
- Weitere 38% verwenden Coaching in Meetings und Projektbesprechungen.
- 35% setzen Coaching als Vorbereitung auf schwierige Gesprächssituationen ein
- 33% verwenden Coaching wenn es um die Bearbeitung von Problemen geht, wo lösungsorientierte Ansätze wichtig sind
- Für 29% sind schwierige Kollegen oder Mitarbeiter ein Anlassfall, um Coaching einzusetzen.
- 47% setzen Coachingwerkzeuge zum Eigencoaching ein.

Bei folgenden Punkten hätten wir uns gerne höhere Werte gewünscht:

Vorbereitung auf schwierige Gesprächssituationen (33 %). Denn wir halten Coachingansätze - und Techniken für eine der besten Möglichkeiten, strukturiert und mehrdimensional auch in Einzelarbeit (!) Themen zu bearbeiten und vorzubereiten. Dies hängt für uns eng mit dem Thema „Eigencoaching“ (47 %) zusammen – ein Faktor auf den wir in Zukunft bei unseren Ausbildungen noch verstärkt fokussieren möchten.

Ein Wert der für uns zeigt, dass hier ein großes Entwicklungsfeld noch nicht gut ausgenutzt wird. Denn fast alle Denkansätze, Methodiken und Werkzeuge, die wir in unserer Coachingausbildung bearbeiten lassen sich sehr gut für's Eigencoaching nützen. Unsere Hypothese ist, dass sich Führungskräfte teilweise immer noch zuwenig Zeit für sich selbst nehmen und beim Auftreten von komplexen Situationen, die sie selbst betreffen, zu stark auf vertraute Verhaltensmuster zurückgreifen, die nicht neu „umdacht“ oder vorbereitet werden müssen. Obwohl sie bereit sind, Mitarbeiter in schwierigen Situationen zu unterstützen – eben auch durch Coachinggespräche und Reflexionen bei denen Coachingwerkzeuge eingesetzt werden, und sich dafür mit den Mitarbeitern auch die entsprechende Zeit nehmen, gestehen sie sich selbst diese Zeit nicht zu. Außerdem ist es natürlich leichter und spannender eine schwierige Situation gut und mit neuen Ansätzen zu durchdenken – etwas wobei eine im Coaching ausgebildete Führungskraft einen Mitarbeiter unterstützen kann – und wenn man einen Gedankenpartner zur Verfügung hat der einen strukturierten Coachingdenkprozess steuern kann und Feedback gibt, als wenn man dies alleine für sich tut.

## 6. Verwendung von Coachingtechniken



Es ist uns klar, dass die nachfolgende Aufzählung nicht selbsterklärend ist. Da die Vorstellung der gesamten Coachingtechniken, - Ansätze, - und Methodiken aber diesen Rahmen sprengt, die Ergebnisse für uns aber sehr wichtig waren, möchten wir sie der Vollständigkeit halber doch zugänglich machen.

- Am häufigsten werden Techniken eingesetzt, wo es um ganzheitliche Wahrnehmung und Konzentration auf das Erfassen sowohl der Befindlichkeit des Gesprächspartners als auch der Sachlage des Themas geht. ( 71%)
- Methodiken um Vergleiche herzustellen, Unterschiede wahrnehmbar zu machen und Bewertungs- und/oder Quantifizierungsmöglichkeiten einzuführen stehen mit 51%
- 41% verwenden besonders häufig Methodiken die auf die Konkretisierung und die Operationalisierung (im Sinne von „Bearbeitbarmachen“) eines Problems oder eines Verhaltens abzielen.
- 35% setzen Methodiken zum Sichtbarmachen und Bearbeiten von Verhaltens- und Problemmustern ein.
- 34% verwenden Techniken, mit denen eine Situation oder ein Verhalten eine Neubewertung erfährt.
- 33% arbeiten besonders stark mit Werkzeugen die eine mehrdimensionale Sicht auf eine Situation ermöglichen
- Weitere 33% setzen positive Konnotationen bewusst als Unterstützung in schwierigen Situationen ein.
- Zu je 27% werden ressourcenfokussierte Methodiken bzw. Klärungen von Rollen- und Funktionen verwendet
- 25% arbeiten besonders gerne mit Konstruktionsfragen
- 19% erfragen Ausnahmen
- 19% konzentrieren sich verstärkt auf qualifiziertes Feedback
- 13% arbeiten mit lösungsorientierten Zieltechniken, die besonders für das Arbeiten mit Teams eingesetzt werden

## 7. Erwünschte fortführende Ausbildungen

- 51 % Wiederholung und Vertiefung ohne besonderen Schwerpunkt
- 48 % Coaching und Konflikt
- 43 % Coaching und Team
- 33 % Coaching und Veränderung
- 24 % weiterführende Coachingtechniken
- 5 % Weiterbildungswunsch ohne Spezifikation

## 8. Anregungen und Zusatzwünsche von unseren Teilnehmern

- Trainer oder Ausbildungskollegen ( ! ) bei realen Arbeitssituationen als Unterstützung zu haben
- Verpflichtende Peergroups um Gelerntes zu verfestigen
- Zertifizierungsmöglichkeiten
- Fortsetzungs- und Vertiefungsmöglichkeiten

## 9. Statistische Daten:

Grundgesamtheit:	350 Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte
Alter der befragten Führungskräfte:	28 – 58 Jahre
Leitungsspanne:	0 – 350 Mitarbeiter
Zeitraum der Ausbildungen:	1998 – 2003
Ausgesandte Fragebögen:	100
Rücklauf:	68 % (68 Fragebögen)
Erhebungsstatus:	anonymisiert
Branchenmix:	Bank- und Versicherung Industrie Handel