



Artikel

# Wie wirksam ist Coaching für besseres Risikomanagement?

**DuPont  
Sustainable  
Solutions**





## Ist Executive Coaching nur eine Modeerscheinung oder macht es tatsächlich den entscheidenden Unterschied?

An der Spitze eines Unternehmens oder einer Abteilung ist es häufig einsam. Auf Führungskräften lasten hohe Erwartungen: von ihnen sollen visionäre Entscheidungen, klare Unternehmensrichtlinien und unerschütterlicher Tatendrang ausgehen. Der Druck ist oft gewaltig. Vielleicht ist das der Grund, warum Executive Coaching so beliebt ist. Eine Studie der Stanford University aus dem Jahr 2013 meint, dass nur etwa zwei Drittel der CEOs externe Führungsberatung erhalten, fast alle sie aber wollen<sup>1</sup>. Coaching zeigt nicht nur, dass ein Unternehmen dazu bereit ist, in die Führungskraft zu investieren, sondern gibt ihm oder ihr auch die Möglichkeit, individuelle Stärken herauszuarbeiten und zu entwickeln, um persönliche und geschäftliche Ziele zu erreichen und den Wert des Unternehmens zu steigern. Angesichts schrumpfender Budgets fragen sich Unternehmen vielleicht aber, ob Coaching wirklich notwendig ist und ob sich mit herkömmlichen Trainingsmaßnahmen nicht ähnliche Ergebnisse erzielen lassen.



**Konstruktives Coaching sollte ein Dialog auf Augenhöhe sein, der es dem Coaching-Teilnehmer ermöglicht, sein Potenzial zu entfalten und so für sein Unternehmen und die von ihm geleiteten Personen mehr Wert zu schaffen**

Um diese Frage zu beantworten, sollten wir zunächst die Unterschiede zwischen Training bzw. Schulung und Coaching betrachten. Executive Coaching ist die kollaborative Unterstützung von Entscheidungsträgern, Führungskräften und Managern, die ihnen helfen soll, Ziele zu erreichen, Probleme zu lösen, sich weiterzuentwickeln, zu lernen und ihre Teams effektiv zu führen. Konstruktives Coaching sollte ein Dialog auf Augenhöhe sein, der es dem Coaching-Teilnehmer ermöglicht, sein Potenzial zu entfalten und so für sein Unternehmen und die von ihm geleiteten Personen mehr Wert zu schaffen. Kurz gesagt: Coaching soll mit weniger Stress zu mehr Produktivität führen. Klingt eigentlich optimal, oder? In seinem Buch Coaching for Performance schreibt Coaching-Guru John Whitmore: „Coaching for Performance ist (...) ein Mittel, um optimale Leistungen zu erzielen – aber es erfordert grundlegende Veränderungen in der Einstellung, im Führungsverhalten und in der Struktur der Organisation.“<sup>2</sup>

Schulungen oder Trainings unterscheiden sich dahingehend, dass es bei ihnen eher um einen Transfer von Wissen und Fähigkeiten sowie um die Entwicklung bestimmter Verhaltensweisen geht als um die Verbesserung oder Freisetzung von Potenzialen. Schulungen sind in der Regel viel strukturierter und stärker auf das vom Unternehmen angestrebte Ergebnis ausgerichtet, nicht auf das Ergebnis, das der Einzelne erreichen möchte.

<sup>1</sup> [www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/2013-executive-coaching-survey](http://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/2013-executive-coaching-survey)

<sup>2</sup> John Whitmore, Coaching for Performance, 5th edition, p. 23



## Forschungsergebnisse

Eine der bisher größten Wirkungsanalysen für Executive Coaching wurde von Professor James W. Smither vom Management Department der Universität La Salle im Jahr 2006 durchgeführt<sup>3</sup>. In zwei aufeinanderfolgenden Jahren wurde die Leistung von 1.202 Senior Managern beurteilt. Das Feedback von Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern sowie die Bewertungen unabhängiger Forscher waren für Führungskräfte, die mit einem Coach gearbeitet hatten, generell positiver. Die festgestellten Verbesserungen betrafen vor allem das gesteigerte Vermögen, Ziele zu setzen und zu erreichen, sowie ihre Fähigkeit Mitarbeiter anzuregen, Verbesserungsvorschläge zu machen. Die

allgemeine Wirksamkeit des Executive Coachings wurde auch in zwei vor kurzem durchgeführten Meta-Analysen untersucht. Die Analyse der Universität Amsterdam<sup>4</sup> im Jahr 2014 kam zu dem Schluss, dass Executive Coaching aufgrund seiner positiven Auswirkungen auf individuelle Leistungen und Fähigkeiten, auf das Wohlbefinden, die Bewältigung von Problemen, die Arbeitseinstellung und auf die zielgerichtete Selbststeuerung eine effektive Intervention in Unternehmen ist. Zum Vergleich zwischen Coaching und alternativen Schulungsmethoden berichtete Rebecca Jones<sup>5</sup>, Senior Dozent für Management an der University of Worcester, in einem Vortrag auf einer britischen

<sup>3</sup> Smither, J.W., London, M., Flautt, R. et al. (2006). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56, 23-44.

<sup>4</sup> Theeboom, T., Beersma, B., van Vianen, A.E.M. (2013). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9, 1-18

<sup>5</sup> Jones, R.J., Woods, S.A. & Guillaume, Y. (2014, January). A meta-analysis of the effectiveness of executive coaching at improving work-based performance and moderators of coaching effectiveness. Paper presented at the British Psychological Society Division of Occupational Psychology Annual Conference, Brighton.

Psychologiekonferenz im Jahr 2014, dass Executive Coaching einen größeren Einfluss auf die Leistung hat als andere Mittel der beruflichen Weiterentwicklung. Mit anderen Worten, Coaching kann ein sehr wirksames Instrument für Entscheidungsträger sein – ob CEOs, Abteilungsleiter oder Betriebsleiter. Angesichts dieser positiven Ergebnisse ist es verständlich, dass viele Vorstände und leitende Entscheidungsträger den Zugang zu dieser Art der Weiterentwicklung suchen. Aber wer sollte in welcher Form gecoacht werden? Immer mehr Unternehmen bevorzugen Coaches, die Spezialisten in ihrem Gebiet sind, anstelle von allgemeinen Beratern. Interessant ist, dass die Ergebnisse mehrerer internationaler Studien deutlich machen, dass der Erfolg des Coachings nicht nur von der Bereitschaft des Lernenden und einem guten Verhältnis zwischen den Coachingpartnern abhängt, sondern auch von speziellem Fachwissen und fundierten Kenntnissen der besonderen Umstände. DuPont Sustainable Solutions (DSS) ist ein Beratungsunternehmen für den Bereich Betriebs- und Sicherheitsmanagement, das im Rahmen seines DuPont™ Risk Factor™ Programms ein Coaching speziell für Risikomanagement anbietet. Diese Art von Coaching hat sich auf allen Führungsebenen vom CEO bis zum Schichtleiter als äußerst wirksam erwiesen und kann auf verschiedene

Verantwortungsbereiche zugeschnitten werden. So konnte beispielsweise ein führendes deutsches Maschinenbauunternehmen durch das zielgerichtete Coaching die Sicherheitsleistung um 73 Prozent verbessern.

Im Stanford-Bericht meinen Vorstandsmitglieder, dass „Mentoring-Fähigkeiten/Entwicklung interner Talente“ und „Teilen der Führungsrolle/Delegationsfähigkeiten“ die zwei wichtigsten Entwicklungsbereiche für ihre Führungskräfte sind. Viele Unternehmen versäumen es, diese weniger greifbaren Soft-Skills zu coachen, da sie nuancierter und schwieriger zu entwickeln sind. Wenn Führungskräfte jedoch dazu in der Lage sind, Mitarbeiter mehr zu motivieren und zu inspirieren, kann das in Kombination mit den „greifbaren“ Fähigkeiten einen großen Einfluss auf die Gesamtleistung haben.

### **Messbare Ergebnisse dank Coaching**

Coaching, das auf motivierende und inspirierende Fähigkeiten fokussiert ist, befähigt Führungskräfte, eine stärkere Unternehmenskultur zu etablieren. Das DuPont™ Risk Factor™ Coaching Programm hilft Führungskräften und dem mittleren Management, genau diese Fähigkeiten zu stärken. Das Coaching beginnt generell mit einer Selbsteinschätzung der Teilnehmer, damit diese die emotionalen Auslöser und Motivatoren, die ihre Entscheidungen und ihre Risikowahrnehmung beeinflussen, besser verstehen können.

Das Programm beschäftigt sich mit der Psychologie der Entscheidungsfindung und setzt Tools ein, um Teilnehmern die von ihnen eingegangenen Risiken bewusst zu machen,



**Ein führendes deutsches  
Maschinenbauunternehmen  
konnte seine Sicherheitsleistung  
durch zielgerichtetes Coaching  
um 73 Prozent verbessern.**

die Wahl von sichereren Optionen zu fördern und Verhaltensänderungen durchzusetzen. Das Coaching geht jedoch einen Schritt weiter und unterstützt Führungskräfte bei der Sondierung von Ansätzen, die dazu dienen, die Transformation im Unternehmen durch Authentizität, Verständnis und Storytelling zu fördern. Der Ausgangspunkt ist zum einen, sich seiner Stärken und Schwächen und der eigenen Wirkung auf Andere bewusst zu werden. Zum anderen geht es darum das Überdenken von bestehenden Managementroutinen und den Austausch mit anderen Führungskräften und Teammitgliedern über Erfahrungen im Umgang mit unsicheren Situationen zu fördern. Regelmäßiges Lob für Aktivitäten oder Verhaltensweisen, die Risikosituationen verhindert haben, ist zur Förderung der angestrebten Verhaltensänderung maßgeblich.

Es ist wichtig, immer neue Anreize zu setzen, um Mitarbeiter zu motivieren, Risiken in verschiedenen Situationen zu erkennen



**„Executive  
Coaching hat laut  
Forschungsergebnissen  
einen größeren Einfluss  
auf Leistung als andere  
Mittel der beruflichen  
Weiterbildung.“**

und auch vorherzusehen. Hier kann der Coach den Führungskräften als externer Beobachter und Sparringspartner dienen und ihnen helfen, ihre Erkenntnisse zu analysieren und ihre Vorbildfunktion im Unternehmen wahrzunehmen. Coaching gibt den Teilnehmern zudem die Möglichkeit, persönliche und geschäftliche Ziele zu definieren sowie Fragen und Themen





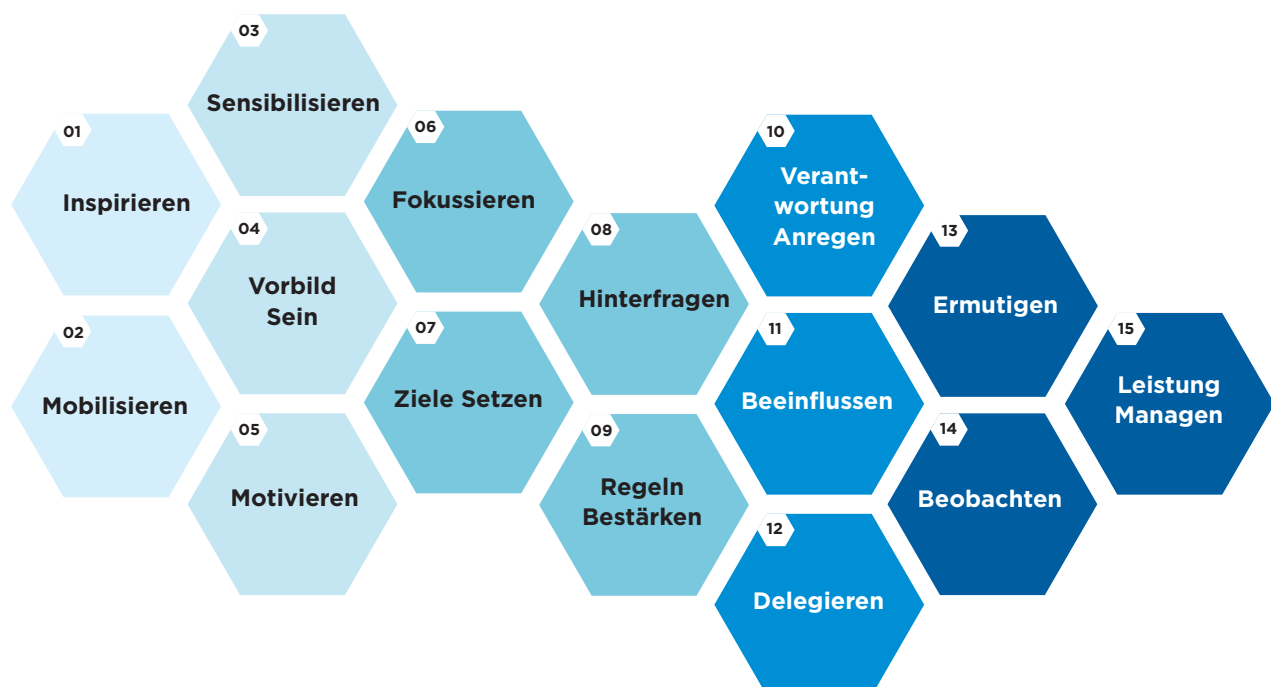
anzusprechen, mit denen sie Schwierigkeiten haben. Gemeinsam mit dem Coach entscheiden sie, welche Erfahrungen, Fähigkeiten und Hilfsmittel sie einsetzen können, um Veränderungen herbeizuführen und diese in Aktionsplänen umzusetzen. Der Vorteil dieses Coaching-Ansatzes besteht darin, dass die Teilnehmer die Fähigkeiten, die sie entwickeln, auch auf andere Bereiche außerhalb des Risikomanagements übertragen können.

Zu Beginn des Prozesses geben die Coachees mittels eines Fragebogens eine Selbsteinschätzung ab, vereinbaren dann gemeinsam mit ihrem Coach Ziele, definieren Prioritäten und diskutieren aktuelle Managementroutinen und -themen. Generell folgt daraufhin die Festlegung klarer Aktionspunkte und deren praktische Umsetzung. Der Coach unterstützt diese Entwicklung mit Übungen vor Ort und ermittelt Verbesserungspotenzial und Stärken.

Der DSS-Coachingstil konzentriert sich nicht nur auf Soft Skills, sondern ist auch so konzipiert, dass er skalierbar und messbar ist, indem er die Fähigkeiten und Kompetenzen zu Beginn und am Ende der Coaching-Reise misst.

### Die Entwicklung von Führungskompetenzen

Coaching ist eine Möglichkeit, Führungskompetenzen aufzubauen und zu entwickeln. Welche Führungskompetenzen entscheidend sind, um die Organisation voranzubringen,



**DuPont™ Safety Management™ Kompetenzmodell**

hängt von dem kulturellen Reifegrad des Unternehmens ab. In seinem Buch *The Inner Game* hat Tim Gallwey eine Formel aufgestellt für die inneren Hindernisse, die Menschen beeinträchtigen. Dazu gehören Angst, Selbstzweifel, das zeitweilige Aussetzen von Konzentration und Vermutungen, die das Handeln einschränken. Die „Inner-Game“-Formel:  $\text{Performance} = \text{Potenzial} - \text{Beeinträchtigung}$ , bietet eine Lösung zur Überwindung der Hindernisse, die Individuen oder Teams davon abhalten, ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Die Formel lässt sich auch auf Unternehmen übertragen. Beeinträchtigungen in Form eines traditionellen Führungsstils, wie er in Unternehmen üblich ist, in denen die Mitarbeiter mithilfe von strengen Regeln und Vorschriften auf Kurs gehalten werden, können als Leistungshemmer wirken. Dahingegen wird die Leistung/Performance wahrscheinlich steigen, wenn Mitarbeiter ihr Potenzial voll ausschöpfen, wenn sie sich

durch intrinsische Motivation ermutigt fühlen, die Verantwortung für ihr Handeln und ihre Entscheidungen zu übernehmen. John Whitmore schreibt in *Coaching for Performance*: „Durch die Förderung einer Kultur der Interdependenz können Unternehmen das Potenzial jedes Mitarbeiters nutzen und die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen verändern. Das ist der neueste Stand der Entwicklung im Coaching und für den Fortschritt von Unternehmen.“

DSS hat ein DuPont™ Safety Management™ Kompetenzmodell entwickelt, das die wichtigsten Führungskompetenzen mit verschiedenen Stadien der kulturellen Reife in Einklang bringt. Ausgehend von dem kulturellen Reifegrad eines Unternehmens kann Coaching zur Entwicklung der Kompetenzen beitragen, die das Unternehmen auf das nächste Level bringen.

---

## Schlussfolgerung

Für Unternehmen, die ihre Führungskräfte nicht nur befähigen wollen, die Unternehmensziele zu verstehen und umzusetzen, sondern ihnen auch die Chance für den Aufbau zusätzlicher Kompetenzen bieten möchten, ist Coaching die passende Lösung. Mit dem DSS-Coaching-Ansatz haben Führungskräften ein offenes Ohr, einen Berater und einen Sparringspartner, der ihnen hilft, die Fähigkeiten aufzubauen und zu stärken, die für eine effektive Führung während der Transformation der Unternehmenskultur unerlässlich sind. Oder, wie ein DSS-Kunde so treffend formuliert: „Coaching hilft Menschen, sich selbst zu helfen. Es sind keine Schulungsleiter, sondern Menschen, die einem helfen, eigene Lösungen zu finden.“ Das macht Coaching so wirksam und so nachhaltig.

## Über DuPont Sustainable Solutions

DuPont Sustainable Solutions (DSS) ist ein führender Anbieter von Beratungsdiensten für das Betriebsmanagement, mit denen Unternehmen ihre Mitarbeiter und Vermögenswerte schützen, ihre betriebliche Effizienz verbessern, Innovationen rascher vorantreiben und die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter steigern können. Durch die Integration der langjährigen Erfahrung von DuPont, der umfassenden Branchen- und Geschäftsprozesskompetenz und eines gut aufgestellten Teams von Fachberatern unterstützt DSS seinen Kunden dabei, das eigene Betriebsmanagement in einen Wettbewerbsvorteil umzuwandeln.

Weitere Informationen finden Sie unter

[www.dssconsulting.de](http://www.dssconsulting.de)

**+49 6102 796 9000**

**DuPont  
Sustainable  
Solutions**



**DSS Sustainable Solutions Germany GmbH, Darmstädter Landstraße 116, 60598 Frankfurt | [info.de@consultdss.com](mailto:info.de@consultdss.com)**

© 2019 DuPont, das DuPont Oval-Logo und bestimmte Marken und Servicemarken, zu denen „DuPont“ gehört, sind Eigentum von Tochterunternehmen der DuPont de Nemours, Inc. und für einen begrenzten Zeitraum in Lizenz an DSS vergeben.