

# Leadership Coaching in Executive Education Programmen

Andreas Bernhardt

ESMT European School of Management and Technology

## **Zusammenfassung**

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der Einbindung von Leadership Coaching Elementen in internationale Executive Education Programme. Professionell eingesetzt und systematisch mit weiteren Interventionselementen kombiniert ist z. B. Group Leadership Coaching eine sehr effektive Methode zur Förderung der Fähigkeiten und Potenziale von Führungskräften zur verantwortungsvollen und nachhaltig erfolgreichen Führung von Mitarbeitern, Teams und Organisationseinheiten. Sie bietet Managern gute Voraussetzungen, Stärken und Schwächen des eigenen Führungshandelns kritisch zu reflektieren, Bereiche für sinnvolle Verhaltensänderungen und die eigene Weiterentwicklung zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen gezielt zu planen und nachhaltig im Unternehmen umzusetzen. Zudem bietet Leadership Coaching das Potenzial, Leadership Development Interventionen stärker auf die individuellen Bedürfnisse und aktuellen Rahmenbedingungen der jeweiligen Manager abzustimmen. Am Beispiel des Executive MBA Programms der ESMT European School of Management and Technology wird die Einbindung von Leadership Coaching in Executive Education Programme dargestellt.

## 1 Einleitung

An Führungskräfte in international tätigen Unternehmen werden zunehmend höhere Anforderungen gestellt. Neben höchstmöglicher Effektivität und Effizi-

enz in der Leitung und Entwicklung ihrer Verantwortungsbereiche wird von ihnen erwartet, dass sie bezüglich ihres Führungshandelns zugleich auch Vorbildfunktion für Mitarbeiter und Kollegen übernehmen. Dass dabei nachhaltig erfolgreiche, verantwortungsvolle und wertorientierte Führung sowie die Berücksichtigung des gesellschaftlichen Kontextes immer wichtiger werden, haben aktuelle und zurückliegende Wirtschafts- und Unternehmenskrisen deutlich gezeigt. (Diekmann, 2009; Röller, 2009).

Manager mit derzeitig oder zukünftig weitreichender Verantwortung in Unternehmen müssen sich mehr denn je kontinuierlich und systematisch weiterentwickeln und weiterbilden, um ihren vielfältigen Rollen, u.a. als Führungskraft von Mitarbeitern, Teams und Organisationseinheiten gerecht werden zu können. Neben verschiedenen Entwicklungsmöglichkeiten „on-the-job“ nutzen Führungskräfte in internationalen Unternehmen dazu häufig die aktive Teilnahme an Executive Education Programmen.

## 2 Leadership Coaching in der Weiterbildung von Führungskräften

Executive Education Programme behandeln entweder einzelne Themenbereiche oder eine Kombination mehrerer verschiedener Themenbereiche der Unternehmensführung. Die oft aus mehreren Programm-Modulen bestehenden, umfassenderen Weiterbildungsprogramme sollen teilnehmende Manager befähigen, gegenwärtige und/oder zukünftige Aufgaben besser wahrzunehmen und sich diesbezüglich systematisch fortzuentwickeln. Dort, wo der Schwerpunkt auf der Entwicklung von Führungskompetenzen liegt, sind bei der Gestaltung und Durchführung u.a. folgende Anforderungen zu berücksichtigen:

1. Inhalte und Methoden der Programme sollen sich an derzeitigen und zukünftigen Herausforderungen der Unternehmen und den sich daraus ableitenden Aufgabenstellungen der Executives ausrichten.
2. Die Programme sollen Führungskräfte und Unternehmen dabei unterstützen, individuelle und gemeinsame Veränderungsbedarfe und -ziele zu identifizieren und gewünschte (Verhaltens-, Fähigkeits- und Einstellungs-) Veränderungen möglichst effektiv in der Unternehmenspraxis umzusetzen.
3. Führungskräfte dahingehend fördern, nicht nur effektiv und effizient, sondern auch nachhaltig erfolgreich und wertorientiert zu führen, d.h. Mitarbeiter

und Organisationseinheiten reflektiert und auf der Basis von (vor-) gelebten individuellen, Unternehmens- und gesellschaftlichen Werten zu führen (Frey et al., 2006).

Daher umfasst ein Großteil der Leadership Programme, die von internationalen Business Schools angeboten werden, u.a. folgende Elemente:

- Inhalte und Methoden, die auf aktuelle Entwicklungen im globalen wirtschaftlichen Umfeld und Entwicklungen von Unternehmens- und gesellschaftlichen Werten abgestimmt sind, wie z. B. „Leading in Times of Crisis“ und „Executives as Coachees, Coaches and Peer-Coaches“
- Aktive Einbindung der Teilnehmer in die Lernprozesse, u.a. über aktuelle (Unternehmens-)Fall-Studien, Simulationen, Rollenspiele, Verhaltenstraining etc.
- Durchführung in mehreren Modulen mit längeren dazwischen liegenden Umsetzungsphasen im Unternehmen, so dass erste Veränderungen während des Programms implementiert und reflektiert werden können
- Angebote zu Peer-Learning Partnerschaften, in denen sich Teilnehmer systematisch im Lernprozess und bei der Implementierung im Unternehmen unterstützen

Eine weitere, allerdings erst von wenigen Business Schools genutzte Möglichkeit, den heterogenen Bedingungen und Umständen der Teilnehmer bei der Förderung der Führungskompetenzen im Rahmen von Executive Education Programmen gerecht zu werden und sich auf die individuelle Situation der jeweiligen Führungskraft einzustellen, ist die systematische Kombination und Einbindung von Leadership Coaching Elementen im Programmdesign. Bei der Verwendung der Begriffe „Leadership Coaching“ bzw. „Executive Coaching“ bezieht sich der vorliegende Beitrag im wesentlichen auf die von Kets de Vries (2006, S. 256) verwandte, bewusst weit gefasste Definition „...a one-on-one or group service to executives designed to create more effective, healthier organizations.“, sowie auf die Definition von Kilburg (2000, S. 142) „...a helping relationship among an executive and a coach who uses a range of behavioural methods and tools to help the executive achieve an agreed set of goals to improve professional performance personal satisfaction and organisational effectiveness ...”

## 2.1 Leadership Coaching Formate

Um Leadership Coaching Elemente in Weiterbildungsprogramme zu integrieren, können unterschiedliche Formate genutzt werden. Gute Erfahrungen hat der Autor z. B. mit den folgenden Formaten gemacht:

*Einzel-Coaching:* Ein professioneller Executive Coach arbeitet mit einer Führungskraft bezogen auf deren individuelle Situation und erarbeitet mit ihr gemeinsam Ziele, Anforderungen, Optionen und Umsetzungsstrategien für die Bewältigung der aktuellen Herausforderungen in der derzeitigen Führungsrolle sowie für die weitere Entwicklung von Führungskompetenzen für zukünftige Aufgaben.

*Peer-Coaching:* Eine Führungskraft arbeitet gemeinsam mit einem anderen, am Programm teilnehmenden Kollegen an den jeweils individuellen Führungs-Herausforderungen. Jeweils ein Teilnehmer ist dabei in der Rolle des Coachee, während der andere Teilnehmer die Rolle als Coach übernimmt.

*Team Coaching:* Ein professioneller Coach arbeitet mit einem bestehenden oder neu zusammengestellten Team an Führungsthemen, die das Team betreffen.

*Group Leadership Coaching:* Ein professioneller Executive Coach arbeitet mit einer Gruppe von Führungskräften. Ein Teilnehmer ist für eine bestimmte Zeit (z. B. 1-1,5 Std.) in der Rolle des Coachee. Der professionelle Coach erarbeitet gemeinsam mit diesem Teilnehmer Ziele, Anforderungen, Optionen und Umsetzungsstrategien für dessen individuelle Führungssituation und die weitere Entwicklung von Führungskompetenzen. Er wird dabei von den anderen Teilnehmern unterstützt, die im Rahmen der Coaching Session zunehmend die Rolle von Peer-Coaches übernehmen. Nach entsprechender Zeit wechseln die Rollen und die nächste Führungskraft ist „im Fokus“ in der Rolle als Coachee.

## 2.2 Group Leadership Coaching

In den vergangenen Jahren wurden bereits in einer Vielzahl von Executive Education Programmen Peer-Coaching Maßnahmen implementiert. Zunehmend werden auch Einzel-Coaching Interventionen von Executives in Anspruch genommen; entweder im Rahmen von Executive Programmen oder unabhängig davon als Angebot der unternehmensinternen Management-Development Abteilungen. Dahingegen wird Group Leadership Coaching bisher noch relativ selten im Rahmen von Executive Education Programmen oder auch unternehmensintern angeboten, obwohl es – bei professionellem Einsatz – im Vergleich zu ande-

ren Methoden einzigartige Potenziale zur Förderung von Führungskräften und Organisationen bietet: Leadership Coaching in einer Kleingruppe, gemeinsam mit anderen Executives, die umfassende Führungserfahrungen mitbringen und vor ähnlichen Herausforderungen stehen, bietet Führungskräften z. B. die Möglichkeit, die eigenen Wahrnehmungen von Situationen und Herausforderungen nicht nur mit dem professionellen Coach, sondern auch mit „Kollegen“ in einem systematischen Prozess zu reflektieren und gemeinsam Optionen für die Bewältigung von anstehenden Herausforderungen sowie der weiteren Entwicklung zu erarbeiten. Durch die zusätzliche Einbindung von 360°-Feedback Instrumenten können Manager ihr Führungsverhalten umfassend aus verschiedenen Perspektiven beleuchten und reflektieren.

Bis Ende der 90'er Jahre hatten die meisten angloamerikanischen und nordeuropäischen multinationalen Konzerne systematisch Formen von 360° Feedback für Führungskräfte eingeführt, wobei allerdings die Verknüpfung der Instrumente mit den übergreifenden Entwicklungsbedürfnissen und Leadership-Potenzialen der jeweiligen Manager von Unternehmen zu Unternehmen stark variierten (Van den Poel, 2007). Im Rahmen von Group Leadership Coaching Interventionen können 360°-Feedback Instrumente sehr zielgerichtet und an den Bedürfnissen der jeweiligen Führungskraft ausgerichtet eingesetzt werden. Die Informationen aus dem Feedback Report ermöglichen der Führungskraft, das Selbstbild mit den aktuellen Fremdbildern der befragten Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzten und (internen) Kunden abzugleichen. Das Gruppenformat erlaubt es dabei dem jeweiligen Manager zudem mögliche Abweichungen von Selbst- und Fremdeinschätzungen mit den Erfahrungen der anderen Teilnehmer abzugleichen und diese, unterstützt durch den Executive Coach sowie die weiteren Teilnehmer, in den Kontext der eigenen Entwicklung als Führungskraft zu stellen, konkrete Maßnahmen zu entwickeln und deren Umsetzung zu planen. Der Executive Coach kann die Feedback-Nehmer unterstützen, Feedback in einem konstruktiven Sinn als eine „Einladung zum Dialog“ mit den Feedback-Gebern zu sehen, mit denen man sich z. B. über unterschiedliche Wahrnehmungen, Sichtweisen und Erwartungen austauschen kann. Feedback-Geber erhalten dadurch Rückmeldung über die Wirkung ihres Feedbacks und können an einem erweiterten Dialog über Führung im Unternehmen beteiligt werden; ein möglicher Beitrag zur Entwicklung einer Feedback-Kultur in der Organisation.

So hat Group Leadership Coaching das Potenzial, neben individuellen Veränderungsprozessen auch Organisationsentwicklungsprozesse zu unterstützen. Strebt ein Unternehmen z. B. an, mittels eines firmenspezifischen Executive Education Programms auch die Führungskultur in der Organisation zu fördern, bietet das Coaching in der Gruppe die Möglichkeit, Aspekte der Führungskultur(en) in

einer Form zu besprechen, die den intensiven Austausch über die jeweilige Wahrnehmung von Führung im Unternehmen ermöglicht und eine Feedback-Kultur fördert. Ein in der Group Leadership Coaching Session aufgebautes Vertrauensverhältnis, persönliches Commitment, positiver sozialer Druck sowie die anschließende kollegiale Unterstützung erhöhen die Chancen auf eine nachhaltige Veränderung von Führungshandeln im Unternehmen. Wird Group Leadership Coaching im Rahmen eines firmenspezifischen Executive Programms eingesetzt, d.h. kommen die teilnehmenden Führungskräfte aus dem gleichen Unternehmen, besteht zudem die Möglichkeit, einen neuen, gemeinsamen „Mindset“ zu entwickeln und sich gegenseitig bei der Implementierung im Unternehmen – oft auch gegen Widerstände – zu unterstützen. So können sich z. B. informelle „Communities“ von Führungskräften bilden, die auf dieser Basis als Keimzellen von Veränderung zur Weiterentwicklung der Führungskultur beitragen.

### 2.3 Integration von Leadership Coaching in Executive Education Programme

Aus langjährigen Erfahrungen mit der Einbindung von Leadership Coaching in Executive Programme können insbesondere sieben Kriterien identifiziert werden, die sich als bedeutsam für die erfolgreiche Integration von Leadership Coaching Elementen in Entwicklungsprogramme für Executives erwiesen haben (Van den Poel, 2007):

- Rahmenbedingungen (zeitlich & räumlich), die tiefgehende Reflexion ermöglichen
- Hochwertiges, gehaltvolles und umfassendes Feedback
- Nutzung der Potenziale des Coaching Prozesses in der Kleingruppe
- Das Profil und die Kompetenz des Leadership Coach
- Auf das jeweilige Programm zugeschnittene Follow-up Maßnahmen
- Systematische und sinnhafte Einbindung des Coaching in das Gesamt-Programm
- Abstimmung der Leadership Coaching Themen auf die Entwicklungsphasen der jeweiligen Zielgruppen (z. B. jüngere, mittlere, obere Führungskräfte; vgl. Guillen Ramo & Ibarra, 2009)

Zudem kann die Wirksamkeit von Group Leadership Coaching Interventionen durch folgende Maßnahmen erhöht werden:

- Als Basis für die Zusammenarbeit in der Gruppe den Zeitpunkt der Group Coaching Intervention(en) im Design des Gesamtprogramms so wählen, dass sich die Teilnehmer schon kennen und ein Mindestmaß an führungs- und entwicklungsrelevanten Themen im Programm bereits diskutiert wurde
- Ermöglichen, dass die an der jeweiligen Gruppe teilnehmenden Manager bereits führungsrelevante Erfahrungen miteinander haben; z. B. durch gemeinsame Projekte im Rahmen des Executive Programms oder gemeinsame Teamentwicklungsmaßnahmen, wie z. B. ein Outdoor-Teamtraining
- Zusätzliches Angebot von individuellem One-on-one-Coaching mit einem Executive Coach, z. B. zur nachhaltigen Implementierung von Verhaltens- und ggf. Einstellungsänderungen
- Vorbereitendes Training von grundlegenden Peer Coaching-Fähigkeiten, zur Steigerung der Effektivität der Peer Coaching Interventionen während der Session und der Peer Coaching-Partnerschaften nach der Session
- Follow-up Module, zu denen die Coaching-Gruppen wieder zusammen kommen und die bisherige Umsetzung und weitere Entwicklungsschritte reflektieren

### 3 Leadership Coaching im Rahmen eines internationalen Executive MBA Programms

Die Implementierung von Leadership Coaching Elementen in Executive Programmen wird im Folgenden am Beispiel eines Executive MBA (Master of Business Administration) Programms dargestellt. Das neu entwickelte Executive MBA Programm der ESMT European School of Management and Technology in Berlin wurde erstmals 2007 angeboten und startete bereits den dritten Durchführungs-Zyklus im Oktober 2009. Ziel des Programms ist es u.a. international tätige Manager in ihrer Karriere-Entwicklung zu unterstützen und deren Fähigkeiten zu fördern, auch unter unsicheren und kulturell unterschiedlich geprägten Bedingungen nachhaltig erfolgreich zu sein, organisatorische Grenzen zu überbrücken und Menschen verantwortlich zur Bewältigung gemeinsamer Herausforderungen zu mobilisieren.

Das Programm ist als berufsbegleitendes Programm in modularer Form aufgebaut und lief in den ersten Durchführungen über einen Zeitraum von ca. 21 Monaten. Zahlreiche Seminarmodule von jeweils drei Tagen werden durch mehrere längere Module, inklusive eines 10-tägigen internationalen Praxisseminars mit Besuch von Unternehmen in verschiedenen Ländern ergänzt. Zwischen den Modulen erarbeiten die teilnehmenden Führungskräfte Themengebiete sowohl in Einzelarbeit als auch in (virtuellen) Kleingruppen, arbeiten an der Umsetzung der Erkenntnisse aus den jeweiligen Modulen in ihr berufliches Umfeld und bereiten sich auf die weiteren Module vor. Das Gesamtprogramm wird dabei im wesentlichen durch drei umfassende Entwicklungsphasen strukturiert (s. Abb. 1). Wesentlicher Programmbestandteil ist das sogenannte „Individual Leadership Development Itinerary“, eine Serie von interaktiven Interventionen zur Förderung von sozialen Kompetenzen sowie von Führungsfähigkeiten der teilnehmenden Manager, die u.a. auch verschiedene Coaching-Interventionen umfassen.

### 3.1 Einbindung von Leadership Coaching im EMBA

Direkt im ersten Modul des EMBA Programms haben die Teilnehmer Gelegenheit, in einem Outdoor-Teamentwicklungsstraining gemeinsam herausfordernde Aufgaben zu bewältigen und sich dabei in führungsrelevanten Situationen erleben und beobachten zu können. Dieses bildet, gemeinsam mit den Erfahrungen aus der Zusammenarbeit in den ersten Programm-Modulen, eine Basis für die erste Group Leadership Coaching Session, die 3-4 Monate nach Beginn des Programms stattfindet. Als weitere Vorbereitung fordern die Teilnehmer eine Auswahl an Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten und (internen) Kunden dazu auf, ihnen Feedback zu ihrem Führungsverhalten und weiteren relevanten Dimensionen mittels eines webbasierten 360°-Feedback Instruments zu geben. Als Feedback-Instrument wird im EMBA das Global Executive Leadership Inventory (GELI) eingesetzt, das von Manfred Kets de Vries speziell für den Einsatz mit oberen, international tätigen Führungskräften entwickelt wurde (Kets de Vries et al. 2002). Mittels des GELI werden Fragen zu den folgenden 12 Dimensionen gestellt: visioning, empowering, energizing, designing and aligning, rewarding and giving feedback, team building, outside stakeholder orientation, global mindset, tenacity, life balance, resilience to stress. Die interne Reliabilität (Cronbach' Alpha) der Dimensionen bewegt sich dabei zwischen .76 und .91. Am Tag vor der Group Coaching Session erhalten die Teilnehmer einen ausführlichen Report mit den Bewertungen und Antworten der befragten „Observer“ sowie die Aufgabe, sich mittels des Reports auf die Coaching Session vorzubereiten. Zu Beginn der Session trägt der Coach zum Vertrauensaufbau bei, indem



er Ziele und Ablauf der Session nochmals erläutert, offene Fragen klärt und einen psychologischen Vertrag mit der Gruppe schließt, der z. B. Themen wie Vertraulichkeit und den Umgang miteinander beinhaltet. Eine sog. Ice-Breaker Übung sorgt anschließend dafür, dass die meist hohe Spannung der Teilnehmer konstruktiv zur Reflexion auf deren bisherige Entwicklung und individuellen Herausforderungen genutzt werden kann.

Anschließend steht jeweils ein Teilnehmer für ca. 1-1,5 Stunden im Fokus. Zunächst ermittelt der Coach gemeinsam mit dem jeweiligen Teilnehmer derzeitige wesentliche Herausforderungen in der Rolle als Führungskraft, die individuellen Ziele hinsichtlich der Entwicklung der Führungsrolle und klärt, was der Coachee bis zum Ende der Coaching-Session erreicht haben möchte. Dies kann sehr unterschiedlich ausfallen, je nach aktueller Situation des Coachee. So hat z. B. Carlos<sup>1</sup>, Vertriebsleiter für eine Sparte eines global tätigen Technologie-Unternehmens nach einer Umstrukturierung gerade ein neu aufgestelltes, europäisches Vertriebsteam übernommen. Er möchte die neue Vertriebsstrategie möglichst zügig implementieren. Als derzeit wichtigste Herausforderung in seiner Rolle als Führungskraft sieht er, seine Mitarbeiter intensiv am Implementierungsprozess zu beteiligen und die neu zusammen gestellte Gruppe von Vertriebsmitarbeitern und -führungskräften möglichst schnell zu einem effektiv arbeitenden Team zu entwickeln. Zur Herausforderung trägt bei, dass seine Mitarbeiter aus verschiedenen Organisationen mit sehr unterschiedlichen Kulturen stammen und er schon deutliche Spannungen zwischen ihnen wahrnehmen konnte. Carlos' Ziel für die Coaching Session ist es, seine Führungssituation mithilfe des Coach und der anderen teilnehmenden Manager soweit reflektiert zu haben, dass er einen konkreten Maßnahmenplan für die nächsten drei Monate aufstellen und sein Führungshandeln entsprechend ausrichten kann. Insbesondere möchte er gerne herausfinden, wie er in der Dimension „Energizing“ besser werden kann, um seine Mannschaft besser „motivieren zu können“. In dieser Dimension hat er im 360°-Feedback unterdurchschnittliche Bewertungen von seinen Mitarbeitern bekommen. Er sucht nun nach dem „richtigen“ Führungsstil für seine Situation.

Anschließend leitet der Coach den Coaching-Prozess entsprechend und bindet im weiteren Verlauf die anderen Teilnehmer möglichst so ein, dass deren Erfahrungen, Wahrnehmungen und Reaktionen auf den „Fall“ des Coachee effektiv zum Coachingprozess beitragen können. „Soziales Lernen“ bzw. das gegenseitige „Lernen am Modell“ (Bandura, 1977) spielt somit eine bedeutsame Rolle im

---

<sup>1</sup> Name zur Wahrung der Anonymität geändert.

Rahmen der Interventionen. Im Verlauf der Session reflektiert der Coachee u.a. auf die eigenen Stärken und Schwächen in der Führung von Mitarbeitern, Teams und Organisationseinheiten. Der 360°-Feedback Report mit dem Feedback von Mitarbeitern, Kollegen, Chefs und (internen) Kunden spielt eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, das Selbstbild mit den Wahrnehmungen und Bewertungen anderer abzugleichen. Oftmals sind Selbst- und Fremdbild sowie die Einschätzungen verschiedener Beobachtergruppen nicht deckungsgleich und bieten Ansatzpunkte zur kritischen Reflexion des eigenen Führungshandelns. Diese Reflexion wird von den anderen Teilnehmern und dem Coach durch hilfreiche Fragen, eigene Beobachtungen und Statements unterstützt.

Beispielsweise erkennt Carlos u.a. mittels der verbalen Kommentare im 360°-Feedback Report und geleitet durch die Fragen von Coach und Kollegen, dass seine Mitarbeiter sehr unterschiedliche Motive zu haben scheinen und es daher unwahrscheinlich ist, dass er deren Motivation durch einen einzigen „one-size-fits-all“ Führungsstil fördern kann. Zudem bekommt er ein sehr interessantes Feedback von seinen Programm-Kollegen zum Thema „Energizing“: Als die Zeit gegen Ende der Session knapp wird, möchte Carlos noch gerne Kommentare von möglichst vielen seiner Programmkollegen „einsammeln“, wie er in „Energizing“ ggf. besser werden kann. Als einer seiner Kollegen etwas weiter ausholt, unterbricht Carlos ihn direkt, da es ihm zu lange dauert. Als der Kollege dennoch kurz deutlich machen will, weshalb er diesen Kommentar für wichtig empfindet, unterbricht Carlos ihn erneut und nun ein wenig schroffer mit den Worten: „Das ist hier meine Session und meine Zeit. Lass mich weitermachen!“ In diesem Moment unterbricht der Coach kurz und lässt Carlos reflektieren, wie sehr „Energizing“ sein aktuelles Verhalten wohl für seinen Kollegen gewesen ist und befragt dazu auch den Kollegen. Dieser spiegelt ihm die Frustration, die sein aktuelles Verhalten gerade ausgelöst hat und erinnert sich zudem an eine Situation, die die Gruppe gemeinsam im Outdoor-Teamtraining erlebt hat, als Carlos im Zeitstress gegen Ende einer Konstruktionsübung nahezu im Alleingang sein Konzept umgesetzt hat, ohne die Gruppe zu involvieren. Er kommentiert dieses mit den Worten: „Carlos, ich schätze Dich wirklich sehr, menschlich und als Kollege, doch in dieser Situation war ich wirklich wütend auf Dich.“ Carlos ist überrascht von diesem Feedback und erkennt, dass er anscheinend unter Zeitstress dazu neigt, Dinge an sich zu ziehen und andere zu „überfahren“. Carlos diskutiert nun mit der Gruppe mögliche Optionen, dieses Verhalten zukünftig zu ändern. Zudem nutzt er das Angebot zum Einzelcoaching, um an diesem Thema weiterzuarbeiten.

Zum Abschluss der jeweiligen individuellen Session definiert der Coachee Entwicklungsfelder und konkrete nächste Schritte für seine weitere Entwicklung.

Nachdem alle Teilnehmer jeweils einmal im Fokus waren und alle individuellen Fälle besprochen wurden, entwickeln die Führungskräfte konkrete Aktionspläne für die Umsetzung der nächsten Entwicklungsschritte in ihrem beruflichen Umfeld. Dazu unterstützen sie sich gegenseitig in der Rolle als „Peer-Coach“, hinterfragen z. B. wie realistisch die jeweiligen Vornahmen sind, diskutieren Strategien, wie Barrieren bei der Implementierung überwunden werden können und vereinbaren die weitere gegenseitige Unterstützung bei der Umsetzung, z. B. durch Follow-up-Telefonate oder -Meetings. Zudem halten sie ihren Aktionsplan in einem „Letter to Myself“ fest, der ihnen im verschlossenen Umschlag mehrere Wochen nach dem Programm als Erinnerung zugesandt wird.

Nach Abschluss des Programm-Moduls mit der ersten Group Coaching Session beginnen die Teilnehmer damit, mit ihren Feedback-Gebern in den Dialog zu treten und ihre Aktionspläne in der beruflichen Praxis umzusetzen. Einige Monate später reflektieren die Teilnehmer die bisherige Umsetzung in ihren Peer-Coaching-Partnerschaften auch im Rahmen eines weiteren Programm-Moduls, diskutieren Erfolge und Rückschläge und erarbeiten Maßnahmen zur weiteren Implementierung bzw. zur Anpassung ihrer Pläne. Zudem haben die Führungskräfte die Möglichkeit, bei Bedarf in individuellen Einzel-Coaching-Sessions mit einem Coach bestimmte Themen zu vertiefen und weiterzuentwickeln sowie z. B. besondere Herausforderungen bei der weiteren Karriereentwicklung zu besprechen (Korotov et al., 2009).

Nach 9-12 Monaten durchlaufen die Teilnehmer einen zweiten Group Leadership Coaching Prozess, zu dem ein aktualisiertes 360°-Feedback durchgeführt wird. In der zweiten Durchführung wird die bisherige Entwicklung und Implementierung von Veränderungen in den Mittelpunkt der Diskussion gestellt. Wertvolle Hinweise zu Veränderungen im Führungsverhalten, im Bereich der sozialen Fähigkeiten und im Umgang mit verschiedenen Stakeholder-Gruppen können u.a. der Vergleich der beiden Feedback-Reports, die Peer-Coaches sowie die weiteren Teilnehmer der Coaching-Gruppe liefern, die den jeweiligen Teilnehmer bis dahin bereits über einen Zeitraum von mehr als einem Jahr in verschiedenen Interaktionen beobachten, wahrnehmen und einschätzen konnten. Die systematische Reflexion von Führungsfähigkeiten, -potenzialen und der entsprechenden Entwicklung über einen solchen längeren Zeitraum bietet deutliche Vorteile gegenüber einer einmaligen „Querschnitt-Betrachtung“. Sie ermöglicht es u.a. den Einfluss und die Bedeutung der jeweiligen Situation und der Rahmenbedingungen im Vergleich zu den personenbezogenen Faktoren auf die Führung von Mitarbeitern, Teams und Organisationseinheiten in Relation zu setzen und kritisch zu beleuchten, insbesondere wenn Executives sich während des

Programms beruflich weiterentwickeln und neue Aufgaben im Unternehmen übernehmen.

---

The curriculum leads you through three developmental phases

---



A vital component of the program is the Individual Leadership Development Itinerary (ILDI). It has been designed to enhance your leadership competences through individual and group coaching, a series of executive tools and skills development activities, personal reflection, and exchange with faculty and peers.

*Abbildung 1: Einbindung von Leadership Development Elementen im EMBA  
(aus EMBA Broschüre 2008-2010)*

### 3.2 Checkliste: Anforderungen an Leadership Coaches in Executive Education Programmen

Die wirksame und verantwortungsvolle Einbindung und Durchführung von Leadership Coaching in Executive Education Programmen stellt hohe Anforderungen an die Leadership Coaches, die in der Regel folgende Basisvoraussetzungen erfüllen müssen:

- Umfassende und psychologisch fundierte Coaching-Ausbildung, die neben individuellen auch gruppenspezifische Interventionsmethoden umfasst (Obholzer, 2007)

- Praxisrelevante Kenntnisse und einschlägige Erfahrungen bzgl. der Aufgaben und Herausforderungen, denen sich Executives in global tätigen Unternehmen aktuell stellen müssen (z. B. bzgl. Unternehmensstrategie, Veränderungen des Wettbewerbsumfelds, Führung von Mitarbeitern, Teams und Organisationseinheiten, etc.)
- In kurzer Zeit Vertrauen bei allen beteiligten Führungskräften aufbauen können, um persönliche Einstellungen, Stärken, Schwächen und Bewertungen Dritter auch in einer Gruppe von z.T. sehr wettbewerbsorientierten Managern offen austauschen zu können
- Erste Fortschritte für Coachees in kurzer Zeit erzielen können, im Gesamtzeitrahmen bleiben und den Nutzen der (zeitlichen und finanziellen) Investition transparent machen
- Widerstände von Teilnehmern und Konfliktpotenziale im Gruppenkontext frühzeitig erkennen und den Verlauf der Session entsprechend beeinflussen können
- Volle Konzentration über den gesamten Interventionszeitraum hinweg, wobei der Coach neben dem jeweiligen Coachee auch stets die gesamte Gruppe im Blick haben muss
- Teilnehmer ermutigen, zunehmend Initiative und Verantwortung als Peer-Coaches zu übernehmen, und gleichzeitig dafür sorgen, dass Grenzen eingehalten werden und der Coachee qualitativ hochwertige und „sichere“ Interventionen erfährt
- Hilfreiches und konstruktives Coaching-Handeln der Peer-Coaches verstärken und weiterentwickeln sowie unkonstruktives und wenig förderliches Handeln reflektieren sowie konstruktivere Möglichkeiten erarbeiten
- Verschiedenste Ebenen von Interaktionen und Interventionen während der Session erkennen, differenzieren, in ihrer Wirkung einschätzen und ggf. ziel führend intervenieren. Dazu „zwischen den Zeilen lesen“ und „mit dem dritten Ohr“ hören können
- Interaktionen und Interventionen zu den richtigen Zeitpunkten transparent machen
- Im richtigen Moment kurze und zur Intervention passende inhaltliche Inputs geben, die die Teilnehmer im weiteren Coachingprozess und/oder bei der Implementierung verwenden können (z. B. zur Überwindung von Veränderungsbarrieren, etc.)

- Den ganzheitlichen Lernprozess der Gruppe moderieren, Lernerträge herausarbeiten und die Übertragung auf das jeweilige Unternehmensumfeld fördern

## 4 Zusammenfassung und Ausblick

Die Einbindung von Leadership Coaching Elementen in Executive Education Programmen kann dazu beitragen, den individuell unterschiedlichen Herausforderungen der teilnehmenden Führungskräfte hinsichtlich ihrer derzeitigen Führungsrolle und der weiteren Entwicklung von Leadership-Kompetenzen gerecht zu werden und die effektive Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Potenzialen zur Führung von Mitarbeitern, Teams und Organisationseinheiten zu fördern.

Das begleitende Angebot von Interventionen zur weiteren Entwicklung von sozialen und Leadership-Kompetenzen über den gesamten Zeitraum eines Executive MBA Programms hinweg kann beispielsweise die nachhaltige Implementierung veränderten und werte-orientierten Führungsverhaltens im beruflichen Umfeld fördern, z. B. bei wachsendem Aufgabenspektrum und der entsprechenden Übernahme von umfassenderer Führungsverantwortung im Unternehmen. Bewährt hat sich in Executive Programmen insbesondere die Kombination verschiedener Leadership Coaching Formate, abgestimmt auf die jeweiligen Programmziele.

In firmenspezifischen Executive Education Programmen können Group Leadership Coaching Elemente in Kombination mit weiteren Interventionen wie z. B. Teamcoaching zudem die Weiterentwicklung der Führungs- und Unternehmenskultur positiv beeinflussen sowie zu einem fortgesetzten Führungsdialog und signifikanten Veränderungsimpulsen beitragen. Dabei ist die gemeinsame Entwicklung und intensive Abstimmung mit den Management Development-Verantwortlichen im Unternehmen ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Weitere Voraussetzungen für die Effektivität der Maßnahmen sind die umfassende Erfahrung der Verantwortlichen mit Executive Education, die professionelle Bedarfserhebung, Entwicklung, Integration und Durchführung der Interventionen sowie die sorgfältige Auswahl kompetenter und erfahrener Leadership Coaches. Zudem konnte der Autor auf Basis zahlreicher Executive Programme feststellen, dass Leadership Coaches, die in internationalen Executive Education Programmen langfristig erfolgreich zum Einsatz kommen, neben Know-how in der Unternehmensführung und einschlägiger Erfahrung in der Arbeit mit

Executives typischerweise über Qualifikationen verfügen, die deutlich über das Niveau von Standard-Coaching Ausbildungen hinausgehen.

Oftmals haben diese Coaches umfassende und psychologisch fundierte Weiterbildungen auf Executive Level an renommierten Instituten absolviert und nutzen verschiedene Möglichkeiten zur kontinuierlichen Reflexion und Supervision mit anderen Professionals. So ist das von Kets de Vries entwickelte Diploma-Programm „Consulting and Coaching for Change“ ein Beispiel für eine entsprechende internationale Weiterbildung, die über fast zwei Jahre läuft. Andere Formate, wie z. B. das Coaching Colloquium des Center for Leadership Development Research der ESMT, bieten Executive Coaches die Möglichkeit, gemeinsam mit Leadership Forschern und Learning & Development Verantwortlichen eigene, besonders herausfordernde Coaching-Fälle im Rahmen von Peer-Supervisionsgruppen zu diskutieren, Fälle anderer Professionals kennen zu lernen und gemeinsam neue Herangehensweisen zu entwickeln.

Neben der weiteren Integration von Leadership Coaching Elementen in Executive Education Programme könnte begleitende Forschung künftig dazu beitragen, den Einfluss verschiedener Variablen auf Effektivität und Nachhaltigkeit dieser Programme weiter aufzuklären und die Entwicklung und Evaluation von sogenannten „Transformational Executive Education Programs“ weiter zu fördern (vgl. Kets de Vries & Korotov, 2007; Korotov et al., 2009).

## 5 Literaturverzeichnis

- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. New York: General Learning Press.
- Diekmann, M. (2009). *Opening Address: Annual Forum: Navigating in Turbulent Times*. Eröffnungsrede des Vorstandsvorsitzenden der Allianz SE und der ESMT Stiftung, Michael Diekmann am 01.07.2009, Berlin.
- Frey, D., Oßwald, S., Peus, C. & Fischer, P. (2006). Positives Management, ethikorientierte Führung und Center of Excellence: Wie Unternehmenserfolg und Entfaltung der Mitarbeiter durch neue Unternehmens- und Führungskulturen gefördert werden können. In: M. Ringlstetter, S. Kaiser & Müller-Seitz, G. (Hrsg.): *Positives Management*. 237-265. Wiesbaden: Gabler: Edition Wissenschaft.
- Guillen Ramo, L., Ibarra, H. (2009). *Seasons of a Leader's Development: Beyond a One-Size Fits All Approach to Designing Interventions*. Paper presented at the Academy of Management Meeting, Chicago.

- Kets de Vries, M. (2005). Leadership Group Coaching in Action: The Zen of Creating High Performance Teams. *Academy of Management Executive*, 19 (1), 61-76.
- Kets de Vries, M. (2006). *The Leader on the Couch: A Clinical Approach to Changing People and Organizations*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kets de Vries, M., Florent-Treacy, E., Vrignaud, P. (2002). *The Global Leadership Inventory: Development and Psychometric Properties of a 360-Degree Feedback Instrument*. Working Paper. Fontainebleau: INSEAD.
- Kets de Vries, M., Korotov, K. (2007). *Creating Transformational Executive Education Programs*. *Academy of Management Learning & Education*, 6 (3), 375-387.
- Kets de Vries, M., Korotov, K. (2009). *The Challenges of Accelerated Leadership Development*. Paper presented at the Academy of Management Meeting, Chicago.
- Kilburg, R. R. (2000). *Executive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos*. Washington, D.C.: American Psychological Association Press.
- Korotov, K., Bernhardt, A., Florent-Treacy, E., Guillen Ramo, L., Fliesher, C. (2009). *Career Workouts for Executives*. Professional Development Workshop (PDW), präsentiert während des Academy of Management Meeting, Chicago.
- Obholzer, A. (2007). Group Dynamics: What Coaches and Consultants Need to Watch Out For. In M. Kets de Vries, K. Korotov, & E. Florent-Treacy (Hrsg.). *Coach and Couch: The Psychology of Making Better Leaders* (S. 15-28). New York: Palgrave/MacMillan.
- Röller, L.-H. (2009). *Introductory Address: Annual Forum: Navigating in Turbulent Times*. Einführungsrede des Präsidenten der ESMT, Professor Lars-Hendrik Röller am 01.07.2009, Berlin.
- Van den Poel, M. (2007). Executive Development and Leadership Coaching. In M. Kets de Vries, K. Korotov, & E. Florent-Treacy (Hrsg.). *Coach and Couch: The Psychology of Making Better Leaders* (S. 107-126). New York: Palgrave/MacMillan.

Dieser Text stammt aus: Brandenburg, T. & Thielsch, M. T. (2009). *Praxis der Wirtschaftspsychologie*. Münster: MV Wissenschaft.

Copyright © Autoren & Herausgeber, 2009; alle Rechte vorbehalten.