

# ALPHA

## DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

AUFLAGE 392 294 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN UNTER WWW.ALPHA.CH

COACHING-LEISTUNGEN EINKAUFEN

# Zukunft auf Augenhöhe entwickeln

Der Coachingmarkt in der Schweiz sei hip, viele wollen dazugehören – aber längst nicht alle Coachs sind professionell genug, so das Urteil der Einkäufer von Coachingdienstleistungen bei Swiss Re, Swisscom und Credit Suisse. An einer Podiumsdiskussion der International Coach Federation (ICF) mit Vertretern dieser drei Unternehmen ist der Trend klar: Professionelles Coaching ist ein zentrales Instrument zur Entwicklung von top Talenten. Beatrice Sigrist befragte dazu den Podiumsleiter Thomas Freitag. *Von Dr. Beatrice Sigrist*

### Thomas Freitag, wer ist ein guter Coach?

«Der professionelle Coach hat eine klare Haltung, ist fundiert ausgebildet und praxiserfahren. Er kann schnell eine Beziehung aufbauen und Vertrautheit mit dem Klienten herstellen. Hohe Scharfsinnigkeit und effektive Kommunikation helfen, Dinge auf den Punkt zu bringen und neues Handeln aus dem erlangten Bewusstsein abzuleiten. Diese analytische Kompetenz soll gepaart sein mit der Fähigkeit, jemandem Zugang zu Gefühlen zu ermöglichen, die in einer entsprechenden Situation vorhanden sind. Weitere Voraussetzungen sind ein reicher Werkzeugkoffer mit wirkungsvollen Fragen und die Bereitschaft und Fähigkeit, die Aufmerksamkeit immer wieder auf den Klienten und seine Verantwortung lenken zu können. Im Gegensatz zu einem Trainer oder Berater ist ein

Coach kein Lieferant von Ratschlägen. Er bietet Hilfe zur Selbsthilfe an.

Oft verstehen Coachs ihr Handwerk gut, verkaufen sich jedoch schlecht. Das Verkaufen der eigenen Leistung gehört auch zur Professionalität.

In Anbetracht der Flut selbst ernannter Coachs im Markt setzen Berufsverbände wie die ICF auf Qualität. Weltweit wird die Professionalität der Mitglieder anhand von Coaching-Kernkompetenzen in der Ausbildung gefördert und praktisch überprüft. Ab 2013 dürfen sich nur noch zertifizierte Coachs Mitglied des ICF nennen.

Auch in der Schweiz begrüssen Leiter von Coachpools diese Qualitätskriterien. Sie erhalten fast täglich Anfragen von Coachs.

*Wie kann ich aber als Vermittler der Dienstleistung 'Coaching' im Unternehmen jemandem (zu)trauen, ein wirklich professioneller Coach zu sein? Echtes Vertrauen in die Qualität des Coachs entsteht erst durch Feedbacks der Klienten. Darum ist und bleibt Mund-zu-Mund-Propaganda für einen Coach oder Coachingverantwortliche sehr wichtig.»*



Thomas Freitag: «Ein akademischer Abschluss ist meist ein Markteintrittskriterium, doch entscheidend ist schliesslich die Augenhöhe.»

### Was bringt professionelles Coaching?

«Heute erhalten erfolgreiche Führungskräfte oft einen Coach zur Seite, um noch besser zu werden. Coachingbedürfnisse entstehen, weil Verhaltensveränderungen notwendig werden. Gemäss Boris Billing, Leiter People & Organizational Development bei der Swisscom, positioniert sich das Unternehmen anders am Markt, weil



Dr. Beatrice Sigrist: «Ein gutes Coaching ist für beide Seiten die Gelegenheit, im Prozess zu wachsen.»

neue Produkte und Dienstleistungen verlangt werden. Dies bedingt andere Verhaltensweisen der Führungskräfte und Mitarbeitenden. Coaching ist ein wichtiges Instrument zur Erweiterung des Verhaltensrepertoires. Dieses Coaching wird von der Führungskraft als motivierend erlebt. Es wird als Investition des Unternehmens in seine Talente verstanden.»

### Wie wichtig ist die sogenannte «Passung» des Coachs?

«Gesucht sind starke Persönlichkeiten, die im Umfeld der Unternehmen bestehen können. Einkäufer von Coaching suchen (Fortsetzung Auftaktseite 2. Bund)

### THEMEN

- › **Für Immer aufgeräumt** S. 00  
Termine und Unterlagen verknüpfen
- › **Bemerkenswert** S. 00  
Karriere in Healthcare und Lifesciences
- › **Stellentrend-Barometer** S. 00  
Bewerbungen auf Stellenanzeigen
- › **Sesselrücken** S. 00  
HR-Leader in neuen Positionen
- › **Aktuelle Bildungsangebote** S. 00

(Fortsetzung von Seite 1)  
nach Coachs, die zur Unternehmenskultur passen. Es gilt, bereits beim ersten Treffen den Klienten zu überzeugen. Dies geschieht z.B. durch Feldkompetenz: Weiss der Coach, wie Banking funktioniert? Kennt er ökonomische Zusammenhänge? Weiss er, wie sich der Markt bewegt? Kurz: Kann sie oder er Fragen beantworten, bevor es ans Eingemachte geht? So formulierte es Jan Schlüter, ehemaliger Leiter Executive Development Leadership Institute der Credit Suisse am Podium. Die Erwartung an den Coach ist, dass er bereits im Erstgespräch entscheidende Fragen stellt.»

### Geht es für den Coach um die Kompetenz, Augenhöhe herzustellen?

«Ein akademischer Abschluss und systemisches Denken sind vielerorts Markteintrittskriterien, doch das Differenzierungskriterium bleibt die Augenhöhe. Gesucht werden Charisma, Authentizität und Leute, die den Unterschied ausmachen. Das Kriterium ist: Wird der Klient herausgefordert? Wird er aufgerüttelt? Stellt ein Coach ein Gegenüber dar, der eine Meinung hat, konstruktiv hinterfragt, der Ängste des Klienten und die eigene Angst aushalten kann? Hierfür setzen Unternehmung auf Diversität, auf Menschen mit reflektierten Erfahrungen, auf Persönlichkeiten, die breite Business- und Führungserfahrung mit psychologischer Tiefe zusammengeführt haben.»

### Was ist der Erfolgsfaktor bei der Einführung von Coaching in Unternehmen?

«Credit Suisse, Swisscom und Swiss Re beispielsweise haben Coaching als Entwicklungsmassnahme für Talente positioniert. Bei Swiss Re und Swisscom hat Human Resources die Einführung getrieben mit Rückhalt der Linie weit oben in der Hierarchie. Bei der Credit Suisse verhalfen Linienverantwortliche Coaching zum

Durchbruch. Jan Schlüter illustrierte, wie das Projekt von einem hochrangigen CS-Manager initiiert wurde, der bekannte: 'Ich habe selbst ein Coach gehabt. Das war für mich wichtig. Ich weiss, dass das gut für meine Leute ist. Wir machen etwas nach dem Motto: Jeder Gute kann noch besser werden.' Dabei haben sie mit dem Bild von Roger Federer gearbeitet. Dieser hat als top Tennisspieler auch einen Coach. Und in der Anfangsphase war es wichtig, dass Linienverantwortliche gesagt haben: 'Wir brauchen das. Wir brauchen das in einer gewissen Phase der Unternehmensentwicklung. Wir stellen Budget zur Verfügung und jeder der denkt, einen Coach zu brauchen, kann einen haben.' Entscheidend war der Nutzen der ersten Coachings für Direktionsmitglieder, und hierzu brauchte es professionelle Coachs.»

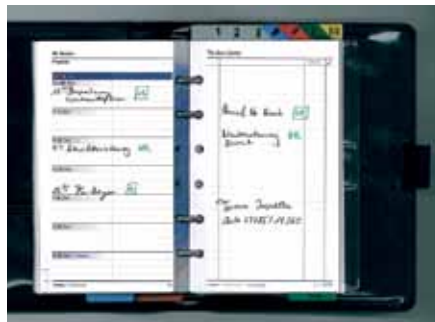
### Wie überzeugen die Leiter von Coachpools ihr kritisches GL-Mitglied, das da fordert: Bringe mir einen Coach, aber einen richtigen!

«Claudia Bennewitz von Swiss Re, die heute selbst als Coach arbeitet, resümierte die Ausgangsfrage so: 'Kann ich mir vorstellen, dass dieser Coach ein Gegenüber für den Klienten ist? Kann er sowohl auf der intellektuellen wie auch auf der emotionalen Ebene herausfordern?' Passt der Coach nach ihrer Einschätzung zu einer Führungskraft, empfiehlt sie ihn: 'Ich kenne einen Coach, den ich mir für Sie vorstellen kann. Ich habe mit ihr gearbeitet und bin überzeugt, dass sich die investierte Zeit lohnen wird. Sie wird aber auch Ihre Frustrationstoleranz fordern. Es wird auch unangenehm werden – können Sie sich auch darauf einlassen?'»

Dr. Beatrice Sigrist ([beatrice.sigrist@coachfederation.ch](mailto:beatrice.sigrist@coachfederation.ch)) befragte lic.oec. Thomas Freitag, Präsident der International Coach Federation Schweiz ([thomas.freitag@coachfederation.ch](mailto:thomas.freitag@coachfederation.ch)).

## FÜR IMMER AUFGERÄUMT

### Tipp 7: Termine und Unterlagen verknüpfen



Viele Menschen haben auch am Ende der Woche noch genügend unerledigte To-do-Punkte. Um diesem Problem entgegenzuwirken, sollen Ihnen ein paar grundsätzliche Zeitspartipps helfen («22 Zeitspartipps» downloaden unter [www.für-immer-aufgeräumt.de/Schritt7](http://www.für-immer-aufgeräumt.de/Schritt7)). Über das Zeitsparen hinaus brauchen Sie ein System, das Sie dauerhaft vor Zeitdruck und Stress bewahrt.

«Büro-Kaizen» beantwortet die Frage, wohin mit den Unterlagen (beachten Sie dazu auch die Beiträge aus den vergangenen Wochen). Indem Sie Ihr persönliches Ablagesystem mit Ihrem Kalender verknüpfen, erledigen Sie jetzt auch noch die Dinge zur rechten Zeit. Machen Sie es sich zur Gewohnheit, mit dem Eintrag des Termins etwa in Outlook oder in Ihrem Kalender gleich den Ablageort zu notieren. Denken Sie sich dafür für Sie passende Abkürzungen oder Symbole aus.

Vorschläge dazu wären:

- HR für Hängeregister oder bspw. das Symbol einer Mappe
- O für Ordner oder das Symbol eines Ordnerrückens
- MB für Mappei-Box oder ein Box-Symbol

Von Jürgen Kurz, tempus GmbH:  
[www.für-immer-aufgeräumt.de](http://www.für-immer-aufgeräumt.de)

## BEMERKENSWERT

### Karrierechancen in Healthcare und Lifesciences



Produkte aus dem Healthcare Sektor werden auch künftig gut nachgefragt sein, nur schon der alternden Bevölkerung wegen. Das macht Pharma-, Biotech- und Medizintechnikunternehmen relativ resistent gegen wirtschaftliche Turbulenzen. Dennoch sind Restrukturierungen und Neuausrichtungen auch in dieser Branche gelegentlich nötig – was hoch qualifizierte, richtig positionierte Spezialisten nur umso begehrter macht.

Die Healthcare und Lifesciences-Industrie befindet sich im Wandel. Fachkräfte müssen sich diesen Veränderungen anpassen, um auf dem Stellenmarkt erfolgreich zu bleiben. Grundsätzlich steigen die Anforderungen an die Arbeitnehmer, und eine branchenspezifische Spezialisierung ist immer gefragter. Auf dem Schweizer Markt lassen sich folgende Trends beobachten:

- Forschungs- und Entwicklungs-Abteilungen von Grosskonzernen, aber auch von mittleren Unternehmen werden ausgedünnt und Bereiche sogar gestrichen. Dadurch entsteht eine zunehmende Fokussierung auf hoch spezialisierte Nischenbereiche. Dieser Trend widerspiegelt sich auch in der steigenden Bedeutung von sog. Orphan Arzneimitteln für seltene Krankheiten.
- Wegen der Verkleinerung der unternehmensinternen F&E-Abteilungen finden immer häufiger grosse Handänderungen ganzer Unternehmensteile (Mergers & Acquisitions) statt. Spezialisierte Unternehmen, die in einem Nischenbereich tätig sind, werden aufgekauft, um nach der Integration schnell fertige Produkte auf den Markt zu bringen.

Obwohl die Industrie grundsätzlich als krisenresistent gilt, gehen die momentanen wirtschaftlichen Turbulenzen nicht spurlos an ihr vorbei. Dies zeigt sich etwa bei Entlassungen von Novartis in Basel und Nyon. Aber es gibt nicht nur Negatives zu verzeichnen. Wegen der Marktveränderungen sind Fachkräfte mit spezifischen Fähigkeiten gefragter denn je. Obwohl Pharma-, Biotech- und Medizintechnikunternehmen zur Verkleinerung ihres angebotenen Produkteportfolios tendieren, um bei den Forschungskosten zu sparen, spezialisieren sie sich im Gegenzug immer mehr auf ihr Kerngeschäft. Als Folge davon fragen sie noch stärker Fachkräfte nach, die sich in den spezifischen Geschäftstätigkeiten behaupten können. Diese Spezialisten haben auf dem Markt sehr gute Chancen für eine erfolgreiche Karriere. Wie zum Beweis haben die Pharma-Konzerne Ende November bemerkenswerte Lohnsteigerungen für ihr Personal für 2012 angekündigt.

Will Jackson ist Manager Healthcare & Lifesciences bei Michael Page International in Zürich.