

## **COACHING FOR RESULTS**

*von Dr. Michael Loebbert*

Der Artikel ist eine thesenhafte Zusammenfassung der ergebnisorientierten Sichtweise für das Coaching von Führungskräften und Executives. Dabei werden vier Aspekte herausgehoben:

- Management als Leistungsprozess,
- Coaching der Coachingrolle von Führungskräften,
- Leadership als Leitbild und
- die Evaluation der Managementleistung.

### **1. Beim Managementcoaching geht es um Ergebnisse**

Der Begriff des „Coaching“ kommt aus dem Sport. Coachs unterstützen Einzelsportler und Mannschaften in ihren spezifischen Leistungsprozessen. Erfahrungen im Training der Sportart sind genau so Voraussetzung wie Kenntnisse in der Sportmedizin, Ernährungswissenschaft und Sportmanagement. Coachs sind mit der Leistung ihrer Klienten so eng verbunden, dass es bei Misserfolgen leicht dazu kommt, dass zuerst mal der Coach ausgewechselt wird.

Als ich 1994 meine Leistungen als Berater für Management und Unternehmensentwicklung unter dem Oberbegriff „Coaching“ zusammenfasste, ahnte ich nicht, wie schnell und teilweise inflationär sich der Begriff verbreiten würde. Das Spektrum reicht heute 10 Jahre später von „Lebenscoaching“ als einer Art von Lebensberatung über therapieähnliche Verfahren, Training und Ausbildung bis zur Outplacement-Beratung. Die Verbreitung und gleichzeitig die Aufweichung des Begriffes haben mit zwei gegenläufigen Tendenzen zu tun. (1) Coaching verbreitet sich als Begriff und Konzept arbeitsplatznaher und unmittelbar umsetzungsorientierter Beratung. Ja, Coaching im Management hat einen hohen Wirkungsgrad durch das Zusammenwirken prozessorientierter und fachlicher Managementberatung. Mit dem Einzug von Coaching und Coachingsystemen in den Führungsalltag kann der Wertbeitrag des Managements massiv erhöht werden. (2) Die Mode führte allerdings auch dazu, dass Personen und Methoden mit dem Begriff „Managementcoaching“ werben, die nichts oder nur wenig mit der Managementpraxis zu tun haben. Das Kalkül für die Gewinnung zahlungskräftiger Kunden ist offensichtlich. Natürlich können auch Lebensberatung und Therapie Beiträge leisten. Methoden der Kurzzeitberatung und Lösungsorientierung sind im Managementcoaching nützlich. Kernpunkt von Management ist es allerdings, Resultate zu erreichen, „getting the things done“. Der Leistungsprozess Management hat mit Kommunikation, Rollenklärung und Selbstbewusstsein zu tun, aber eben auch mit ganz konkreten Werkzeugen, Systemen, Abläufen und betriebswirtschaftlichem Rechnen. Besonders manche „systemisch“ arbeitenden Coachs verwechseln methodisches Nichtwissen mit

Ahnungslosigkeit. Die Konsequenzen sind nicht nur Umwege und Schlaufen, sondern auch konkrete Fehlschläge und Desaster, wie ich gerade im konkreten Fall eines Familienunternehmens erleben musste.

Es bleibt also festzuhalten: Es geht um Management und Führung als Leistungsprozess. Psychologische und sozialwissenschaftliche Vorstellungen sind dem genau so untergeordnet wie betriebswirtschaftliche Konzepte. Coaching ist weder eine psychologische Theorie noch ein standardisierbares Produkt, weder Therapie, Lebensberatung noch Schönwetterveranstaltung. Coaching leistet einen Wertbeitrag zum Unternehmen, wo Management verbessert und entwickelt werden kann, wo Entwicklung und Veränderung konkret voran gebracht wird: Einzel-Coaching, Team-Coaching, Coaching von Strategie- und Entwicklungsprozessen als „Corporate Coaching“, Implementierung von Coachingsystemen in die aktuellen Leistungsprozesse.

#### **Wertschöpfung durch gutes Management**

Stehende Intercity-Züge, Pannen bei Toll Kollekt der Einführung der LKW Maut in Deutschland sind nur die Spitze des Eisbergs der für das Publikum sichtbaren Managementfehler. Die Zunahme fehlgeschlagener Projekte, Qualitätsprobleme, erboste Kunden, Verlust an Realitätssinn, gute Mitarbeiter gehen, das kennen Sie aus eigener Erfahrung. Warum ist das so? - Die Komplexität unserer Organisationen hat mit der Veränderungsgeschwindigkeit in den letzten 20 Jahren exponentiell zugenommen, gleichzeitig sind in vielen Bereichen die Managementmethoden die alten geblieben. Auch das wissen Sie wahrscheinlich.

Für das Management bedeutet es einen Quantensprung: Statt Projektverläufen managen wir heute Portfolios in hochveränderlichen Rahmenbedingungen. Statt Strategien, die „umgesetzt“ werden, brauchen wir strategische Szenarien, die mit dem eigentlichen operativen Geschäft eher einen offenen Dialog führen (Prinzip der losen Kopplung von Steuerungssystemen und operativen Systemen). Statt Veränderungen von Organisationsstrukturen zielgerichtet zu managen („Changemanagement“), müssen wir Organisationen gestalten, die unterschiedliche Strukturen und Funktionalitäten je nach Anforderung möglichst selbstorganisiert ausprägen können. Statt Leistungsprozesse managen wir Lernprozesse, statt direkte Interventionen gestalten wir Rahmenbedingungen, statt Verkauf managen wir Kundenorganisation ... Nicht geändert hat sich: Keine Rezepte, sondern Urteilskraft. Und es kommt darauf an, was dabei raus kommt.

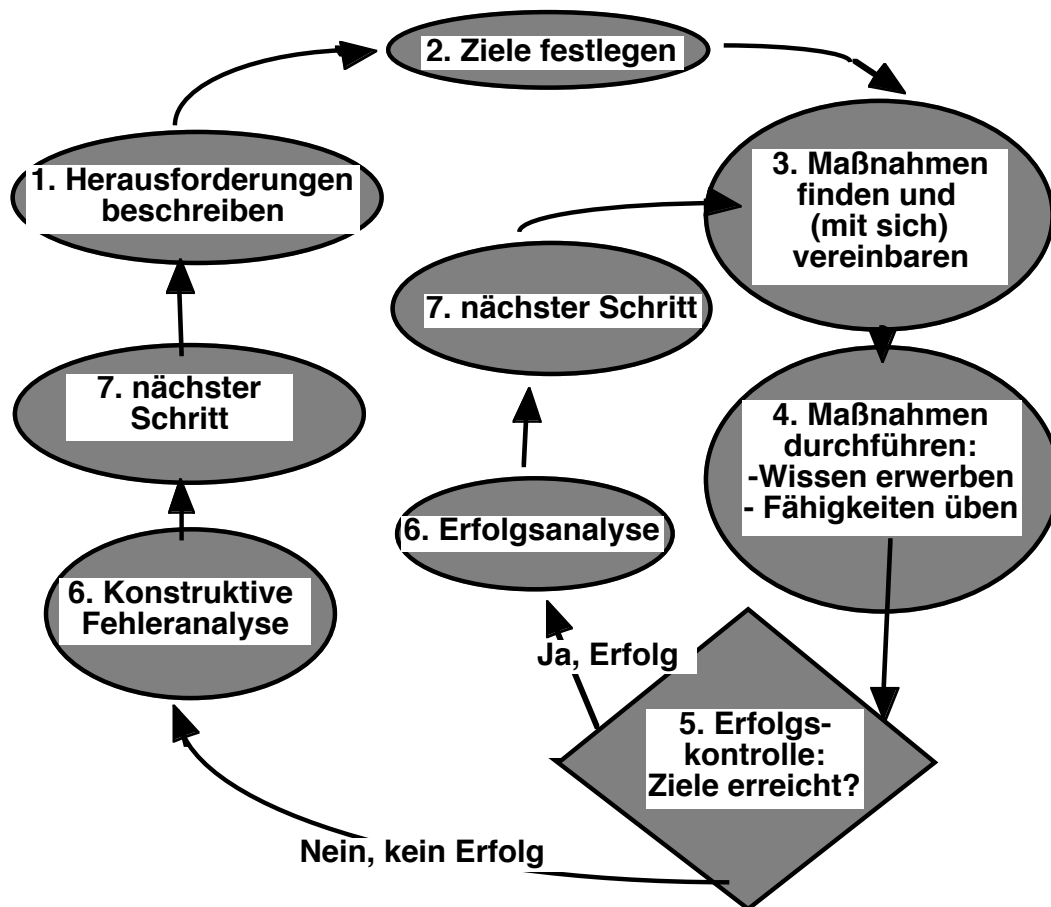
Angenommen Sie rechnen 40% Wertschöpfungsbeitrag für Management auf allen Ebenen Ihres Unternehmens. Wie viel können Sie zulegen, wenn nur ein paar Dinge etwas besser laufen?

## **2. Auch Führungskräfte sollen coachen**

Resultate zu erreichen bedeutet, einfach gesagt, zu lernen, was funktioniert und was nicht funktioniert. Das ist nicht das Privileg von Führungspersonen und Executives. Wahrscheinlich haben sie aber diese Rolle, weil es ihnen schneller und besser gelingt als anderen in der Organisation.

Führen bedeutet darum immer auch: „beim Lernen Führen“. „Wissen und Können ergeben sich für die Menschen aus Erfahrung.“ Aristoteles folgend kann man sagen, zu führen heißt, sich und andere zu befähigen aus ihren Erfahrungen zu lernen. Als Orientierung dafür schlage ich den Regelkreis des Handlungslernens (Action Learning) vor.

# Regelkreis des Handlungs - Lernens



Wenn ich führe, und sei es, dass ich nur einen Weg voraus gehe, unterstütze ich andere dabei, Wissen und Fähigkeiten zu erwerben, diesen Weg selbst (wenn auch mit meiner Hilfe) zu gehen. Das ist bei einer Bergwanderung das Gleiche wie im beruflichen Alltag. Entscheidend ist, was rauskommt. Ziel von Führung ist es immer auch, andere zu befähigen, sich selbst zu führen, das heißt, sich auf dem Weg des Lernens sich selbst zu führen. - In der Regel macht es keinen Sinn, Pferde zur Tränke zu tragen; sie sollen selber gehen. Und Führung, die nicht zugleich dafür sorgt, dass Menschen ihren eigenen Weg finden und gehen, landet über kurz oder lang in der totalen Überforderung. Führen, wie ich es verstehe, hat daher zwei Aspekte, die zusammengehören: (1) die inhaltliche Führung bestimmte Ziele zu verwirklichen und (2) die Führung des Lernen, andere in ihren Leistungsprozessen derart zu unterstützen, dass sie ihre Ziele (selbst) erreichen. Führen nach Zielen und in diesem Sinne verstanden „Coachen“ sind die Aspekte der gleichen Führungsleistung.

### **3. Leadership als verbindende Leitidee**

Diese Auffassung des engen Zusammenhangs von Führen und Lernen folgt dem Begriff der „LEADERSHIP“ wie er in der amerikanischen pragmatischen Philosophie weiterentwickelt wurde.

Menschen zu führen und zu coachen ist ein (wichtiger) Aspekt der Managementleistung. Wenn es um das Erreichen von Resultaten geht, geschieht das immer mit Menschen. Leadership als gelebte Führung, glaubwürdige Inszenierung von managerialer Fachlichkeit, Unternehmergeist und Sozialkompetenz ist darum eine Leitidee für das Coaching von Führungspersonen, Managern und Executives, genau so wie für die Coachingaktivitäten von Führungskräften selbst.

### **4. Coaching sollte evaluiert werden**

Coaching sollte evaluiert werden. Im betrieblichen Zusammenhang hat nur Bestand, was als Wertbeitrag (rechnerisch) ausgewiesen werden kann. Das macht Sinn für Ergebnisorientierung und die Optimierung bzw. Feinsteuerung des Einsatzes von Coaching im Unternehmen: Was nicht gemessen werden kann, existiert aus betrieblicher Sicht auch nicht.

Coachingleistungen von und für Führungspersonen werden aus dieser Sicht zu Standardwerkzeugen wirksamen Managements für Managemententwicklung, Qualitätssicherung und Unternehmensentwicklung. Coaching mit einem externen Coach ist Reflexionsinstanz für persönliche Entwicklung und aktuelle Herausforderung, schneller Input von Managementwissen, Benchmark und Sparring, Training von Verhaltensänderung. Coaching rentiert von der richtigen Gestaltung einer bestimmten Managementposition im Verhältnis zu den Kosten einer Neubesetzung bis zum Beitrag ein finanzielles Ergebnis durch wirksame Interventionen zu verbessern. Der Return on Invest sollte etwa das vier- bis fünffache der aufgewendeten Kosten betragen. Das ist eine gute „Daumenzahl“, um das richtige Maß und Beitrag von Coaching zur Managementleistung abzuschätzen. Coaching ist mit dem Leistungsprozess Management eng verbunden. Neben der subjektiven Zufriedenheit des Kunden und dem Erreichen individueller Leistungsziele, kann der Beitrag von Coaching auch objektiv dargestellt werden.

Ergebnisse in den Leistungsprozessen Management und Unternehmensentwicklung lassen sich unter verschiedenen Aspekten beschreiben und messen:

1. **Finanzielle Ergebnisse** werden mit Kenngrößen gemessen. Auswahl und Zusammenstellung der Kenngrößen ist abhängig von der unternehmerischen Herausforderung und der Phase der Unternehmensentwicklung. Umgekehrt haben die Kenngrößen direkten Einfluss auf die Ausgestaltung des Managementprozesses.

2. **Organisatorische Ergebnisse** sind in der Umsetzung organisatorischer Veränderungen, von Abläufen, Strukturen und Systemen darstellbar. Was wurde erreicht?

3. **Wissen und Fähigkeiten** lassen sich abfragen und z.B. in Assessments bewerten.
4. **Ergebnisse im Bereich der Veränderung des Verhaltens** werden in den direkten Arbeitsbeziehungen mit Kollegen, Vorgesetzten und Kunden bewertet und überprüft (360°-Feedback).

Alle vier Leistungsaspekte gehören zusammen. Es geht insgesamt um das geschäftliche Ergebnis, "business impact", den "geschäftlichen Sinn", den ein Ergebnis im Zusammenhang macht. Bei der Entwicklung von Zielvorstellungen und Leistungsvereinbarungen werden in Bezug auf die konkrete Herausforderung Schwerpunkte gesetzt. Für das Erreichen von Ergebnissen können Entwicklung der Person genau so ausschlaggebend sein wie die Entwicklung des Unternehmens. Beides spielt zusammen. Die folgende Grafik fügt den Regelkreis des Handlungslernens (vgl. oben) in das Handlungsfeld des Management:



"Coaching for Results" funktioniert, (1) weil wir wissen, was wir erreichen wollen, (2) weil wir die erreichten Ergebnisse überprüfen, (3) weil wir die Ergebnisse nachhaltig sichern.

## **Autor**

Dr. phil. Michael Loebbert studierte Erziehungswissenschaften (Abschluss M.A.), Wirtschaftswissenschaften und Philosophie (Promotion). Seit 1988 ist er als Coach für Management und Unternehmensentwicklung tätig. Klienten sind Managementverantwortliche und Managementteams in Konzernteilen, mittelständischen und gemeinwirtschaftlichen Unternehmen wie Verwaltung, Universität und Gesundheit. „Ich unterstütze mit der Verantwortung für das Management von Unternehmen und Organisationen, Resultate zu erreichen, die sie wollen.“

### Adresse:

Dr. Michael Loebbert  
Karlstrasse 10  
D-79650 Schopfheim  
Tel.: 0049 – (0)7622 – 7074  
E-Mail: [ml@mloebbert.com](mailto:ml@mloebbert.com)  
Internet: [www.mloebbert.com](http://www.mloebbert.com)

Weitere Tools und Texte zum Managementcoaching finden sich unter:  
<http://www.mloebbert.com/artikel/artikel.html>