



Corporate Coaching – die etwas andere Art der Managementberatung

Gutes Management ist in modernen Unternehmen die Engstelle für Wertschöpfung und Entwicklung. Die Qualität des Managements ist der entscheidende Wettbewerbsvorteil im Umfeld hoher Komplexität, hoher Geschwindigkeit und enger Ressourcensituation. Corporate Coaching verstärkt die Managementleistung, wo und wenn es darauf ankommt.

Weniger kann mehr sein. - Es ist nicht nur die wirtschaftliche Situation, die Unternehmen dazu führt, bei der Beauftragung von Beratungsunternehmen über die Bücher zu gehen. Die Kosten für Beratung und Personalentwicklung stehen immer öfter in keinem sinnvollen Verhältnis mehr zu ihrem Beitrag zur Wertschöpfung. Bestimmte Formen der Beratung entlasteten vor allem das Management, statt für die notwendige Qualität seiner Leistung zu sorgen. Personalentwicklung hatte zum Teil Incentive Charakter angenommen, statt wirksames Wissensmanagement zu organisieren.

Corporate Coaching setzt dagegen direkt an. Das setzt die Entscheidung voraus: „Wir wollen es selber tun.“ Die Verantwortung für Ergebnisse bleibt beim Management, Beratung hat die Verantwortung für das Ergebnis der Beratung. Ähnlich wie beim Sport ergibt sich daraus ein „spannendes Zusammenspiel“ unterschiedlicher Rollen und Fähigkeiten.

Coaching und Management: ein „spannendes Zusammenspiel“

Traditionelle Managementberatung versteht sich als Lieferantin von Problemlösungen. Mit der hohen Ge-

schwindigkeit der Veränderung der Rahmenbedingungen und ihrer wachsenden Komplexität hat sich allerdings die Haltbarkeit von Lösungen zusammen mit den Problemen drastisch reduziert. Erreichte Lösungen sind nur die Übergänge zur nächsten Herausforderung.

Im Mittelpunkt von *Corporate Coaching* steht der unternehmerische Leistungsprozess Führung und Management von betriebswirtschaftlichen bis zu psychosozialen und ethischen Aspekten. Veränderung ist dabei der Normalfall. Die aktuelle Herausforderung ist die wichtigste. Schneller „Wandel“ und „Komplexität“ werden im Sinne systemischer Managementlehre als unhintergehbare Tatsachen verstanden. Die daraus folgende „Ungewissheit“ ist der Ansatzpunkt für manageriale Steuerung. „Der beste Weg die Zukunft vorherzusagen, ist sie zu erschaffen“, sagt der amerikanische Managementlehrer Peter Drucker. Lösungen von heute sind im besten Fall die Wegzeichen dahin.

Dieser unternehmerische Ansatz erhöht die Verantwortung für Resultate. „An ihren Früchten werdet ihr sie erkennen.“ Eine bestimmte Organisationsstruktur, eine Strategie oder ein Managementsystem sind Übergangsphänomene, bloß die Mittel zur Verwirklichung der unternehmerischen Zweckidee für bestimmte organisatorische und kommerzielle Ergebnisse. „Leadership“ als Verbindlichkeit für Menschen und für Ergebnisse ist der entscheidende Faktor. Die Qualität einer Lösung hat mehr zu tun mit der Verantwortung und Fähigkeit, eine Lösung anzupassen, weiterzuentwickeln oder zu verabschieden als mit der logischen Schlußigkeit des Modells, das sie liefert.

Verbindlichkeit für Menschen und für Ergebnisse

Corporate Coaching verpflichtet sich der Leitvorstellung der organisatorischen Nachhaltigkeit: Vervielfältige die



Möglichkeiten für erfolgreichen Wandel! Das ist nicht nur ein möglichst effizienter Mitteleinsatz, sondern bedeutet auch, mittel- und längerfristig ressourcenschonende und für nachhaltigen Erfolg wirksame Steuerungs- und Managementprozesse zu gestalten. Dafür gibt es keine Patentrezepte.

Management ist in vielen Organisationen und Unternehmen eine Teamleistung. Direkter Klient für *Corporate Coaching* ist daher oft ein Leitungsteam oder die Geschäftsleitung einer unternehmerischen Einheit, eines Unternehmensteils oder einer sozialen Organisation. Auch interne Dienstleister, Verwaltungen und soziale Organisationen werden durch den unternehmerischen Ansatz ihrer besonderen Zwecksetzung bestimmt. Ziel des Coachings ist die Verbesserung und Entwicklung des unternehmerischen Leistungsprozesses und seiner Ergebnisse. Konkrete Veränderungsvorhaben, eine bestimmte Problemstellung sind der Anlass.

Management ist Teamleistung

Arbeitsformen von *Corporate Coaching* sind so vielfältig wie die Herausforderungen: Fachberatung für Management und Kommunikation, Moderation von Strategieprozessen und Konflikten, Einzel- und Teamcoaching, Beratung der Zusammenstellung von Beratungssystemen für spezielle Aufgaben. Das Unternehmen als ganzes ist im Blick. Entscheidend ist der darstellbare Beitrag zur Wertschöpfung, Geschwindigkeit und Umsetzung. *Corporate Coaching* ist eine Investition in den Erfolg. Der Coach (Mann oder Frau) hat dabei eine Doppelrolle von Prozessberatung und Fachberatung. Die jeweilige Tiefe und Umfang der fachlichen Beratung hängt vom persönlichen Profil des Coachs ab und kann im Einzelfall durch andere Beratungsprofile ergänzt werden. Der Coach braucht neben exzellenter Prozesskompetenz eine gute Qualifikation für allgemeine Managementthemen („General Management“) mit vertiefter Erfahrung in einem oder mehreren Fachgebieten wie Human

Ressourcen, Strategie oder Finanzen und Controlling.

Corporate Coaching kann als längerfristige Arbeitsbeziehung gestaltet werden. Eine gemeinsame Vorstellung von Zielen und Meilensteinen ist der Ausgangspunkt und die Grundlage der Beauftragung. Für weitere Schritte ist der Coach zu größter Transparenz seiner Interventionen verpflichtet, die dem Auftraggeber ermöglicht, jederzeit die Richtung zu überprüfen. Dabei erfolgt eine formelle Beauftragung des Coaches im Umfang des jeweils sinnvollen Arbeitsschrittes.

Coaching als Beitrag zur Wertschöpfung

Zielrichtung sind Personen, ihre aktuelle Leistung und ihre Entwicklung; Systeme sind (nur) Hilfsmittel, um Ergebnisse zu erreichen. *Coaching* verbessert nach aktuellen Begleituntersuchungen den Beitrag zur Wertschöpfung von Managementtätigkeiten zwischen 20 und 60 Prozent. Der Umfang des Einsatzes ist dabei unterschiedlich. Er reicht von gelegentlichen Gesprächen mit der Führung um bestimmte Situationen zu spiegeln und neue Impulse hineinzubringen, Beratungssequenzen zur Überwindung aktueller Engstellen bis zur kontinuierlichen Begleitung. Kurzfristig anfallende Ko-Managementaufgaben werden vom Coach so bald wie möglich wieder zurück gegeben. Flexibilität bei der Gestaltung von Beratungsinterventionen ist Voraussetzung. Basis der Zusammenarbeit mit einem externen Coach ist die Vertrauensbeziehung und die Nachhaltigkeit der Unternehmensresultate. Auch das ist ähnlich wie im Sport: Das gemeinsame Ziel ist es, das Spiel zu gewinnen.

Dr. Michael Loebbert, Coach für Management und Unternehmensentwicklung (D-Schopfheim bei Basel)
www.mloebbert.com