



## 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.

Das Spektrum reicht heute 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 „Management Coaching“ 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 Management Coaching 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. Ständige Verbesserung zu organisieren, die besten Mitarbeiter zu finden und zu binden, Leistung systematisch zu fördern (performance management“) sind Kerngrößen für manageriale Leistung. Besonders manche „systemisch“ arbeitenden Coachs verwechseln hier methodisches Nichtwissen mit Ahnungslosigkeit. Die Konsequenzen sind nicht nur Umwege und Schlaufen, sondern auch konkrete Fehlschläge und Desaster: Risiken werden wegen mangelnder Kenntnisse des Umfelds in Unternehmen und Organisationen nicht erkannt und nicht gesteuert. Einfache Managementregeln, wie z.B. immer eine Alternative („second best“) bereit zu haben, werden nicht befolgt.

Es bleibt also festzuhalten: Es geht um Management und Führung als Leistungsprozess. - Eine Studie von McKinsey (Dorgan and Dowdy 2002) stellt eine Korrelation von 95% fest für den Zusammenhang von gutem Management, wie es von Fachleuten beurteilt wird, und dem tatsächlichen Kapitalrückfluss (ROCE). Psychologische und sozialwissenschaftliche Vorstellungen sind dem genau so untergeordnet wie betriebswirtschaftliche Konzepte. Management 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 Collect 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 liefern?

### **Coaching sollte evaluiert werden**

Aus dieser pragmatischen Perspektive sollte Coaching auch selbst 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 der Managementleistung lassen sich unter verschiedenen Aspekten beschreiben und messen:**

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

1. **Organisatorische Ergebnisse** sind in der Umsetzung organisatorischer Veränderungen, von Abläufen, Strukturen und Systemen darstellbar. Was wurde erreicht?
2. **Wissen und Fähigkeiten** lassen sich abfragen und in Assessments bewerten. Insbesondere die viel besprochene soziale Kompetenz besteht ja nicht darin, besonders nett zu sein, sondern, die Art von sozialer Verbindlichkeit zu gestalten, die notwendig ist, um gemeinsam ein Resultat zu erreichen.
3. **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. Dies ist die „Balanced Scorecard“ des Management Coaching. 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 Managements:

