

**UNTERNEHMENSCOACHING
MEHR ALS LEISTUNGS- UND ERGEBNISSTEIGERUNG**

AUTOR GANGOLF WALTER



Die persönliche Entwicklung aller Mitarbeiter und die unternehmerische Entwicklung beeinflussen sich gegenseitig. Diese wechselseitige Beziehung bildet die Grundlage des Beratungskonzepts von Coaching & Consulting Gangolf Walter.

Das Management eines Unternehmens erfordert mehr als die ausgezeichneten Fachkenntnisse der Führungskräfte. Die Wirksamkeit der Fachkenntnisse ist abhängig von der gelungenen Umsetzung. Personalführung heißt *Fördern und Fordern* von Mitarbeitern. Diese Inhalte stehen im Mittelpunkt des Beratungskonzepts der Coaching & Consulting Gangolf Walter, die seit 20 Jahren erfolgreich in der Praxis angewendet werden. Durch das Coaching werden die Führungskräfte in die Lage versetzt, ihre eigenen Potentiale zu entfalten und in der Folge auch die Potentiale ihrer Mitarbeiter zu entwickeln.

Den Wandel gestalten

Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines modernen Unternehmens wird in zunehmendem Maß Eigenverantwortung und selbständiges Handeln gefordert. Den Wandel zur Zufriedenheit der Kunden und damit zur Existenzsicherung des Unternehmens zu gestalten ist die Aufgabe von Managern und Mitarbeitern gleichermaßen. Von beiden Personengruppen wird verlangt, dass sie Bekanntes und Gewohntes permanent einer kritischen Prüfung unterziehen und bereit sind, sich auf bislang Unbekanntes einzulassen und Neues zu lernen.

Auch Vorgesetzte müssen ihre Führungsrolle neu definieren. Mit Anordnungen und Kontrolle ist der Wandel nicht machbar, wohl aber durch das *Fördern und Fordern* der Mitarbeiter. Ein solcher Führungsstil verlangt ein Umdenken seitens der Vorgesetzten und gedeiht nur vor dem Hintergrund einer bestimmten Unternehmenskultur.

Ansätze zu dem Führungsstil *Führen und Fordern* gab es schon immer. Gute Vorgesetzte verstanden sich schon früher als Berater und Förderer ihrer Mitarbeiter. Und auch Forderungen an die Mitarbeiter hat es immer gegeben. Der moderne Führungsstil allerdings verlangt eine systematische Verknüpfung von Förderungen und Anforderungen im Dienst unternehmerischer Ziele.

Bei der Förderung geht es um die persönliche Entwicklung und um die Entfaltung der Möglichkeiten, die in einem Menschen schlummern. Forderungen sind Zielvereinbarungen mit jedem einzelnen Mitarbeiter.

Weder bei der Förderung noch bei der Forderung geht es um die bloße Steigerung individueller fachlicher Kenntnisse oder die Vermittlung von Wissen. Der Führungsstil Fördern und Fordern motiviert und bestärkt die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Hinblick auf ein gemeinsames Unternehmensziel.

Das Projekt Unternehmenscoaching

Das Ziel des Coaching ist deshalb die aktive Mitwirkung aller Mitarbeiter nach ihren besten Kräften an der Unternehmensentwicklung. Darin liegt das größte Optimierungspotential der Zukunft. Das Management des Unternehmens muss der Entwicklung seiner Mitarbeiter, ganz besonders der Führungskräfte, mehr Beachtung schenken. Deswegen ist das *Fördern und Fordern* des Humankapitals zentrales Anliegen beim Unternehmenscoaching.

In meinen Gesprächen erlebe ich, dass die Geschäftsführung vorwiegend über Eckdaten der Unternehmensentwicklung spricht. Es geht ihr hauptsächlich um Umsatz, Gewinn, Investitionen, Auftragsbestand etc., um Zahlen und Grafiken, die eine materielle Auskunft über das Unternehmen geben. Meine Aufgabe sehe ich darin, deutlich zu machen: Diese Zahlen und Fakten sind das Ergebnis von Handlungen von Menschen und zwar von solchen Handlungen, die bereits in der Vergangenheit liegen, wenn das Faktum zu Tage tritt.

Das Projekt Unternehmenscoaching richtet sich an die *heute* handelnden Menschen, die die Fakten von *morgen* beeinflussen. Die zukünftigen Eckdaten des Unternehmens sind abhängig von dem Einsatz, der Einstellung und der gelungenen Entwicklung aller Mitarbeiter. Gemeint sind wirklich alle Mitarbeiter, die am Wertschöpfungsprozess beteiligt sind, vom Lageristen bis zum Chef. *Die immateriellen Werte des Unternehmens - und dazu gehören die Fähigkeiten und Eigenschaften, Wertvorstellungen und Einstellungen der Mitarbeiter - bestimmen die materiellen Werte.* Diese immateriellen Faktoren sind die Vorsteuergröße der materiellen Entwicklung des Unternehmens.

Was kann Unternehmenscoaching leisten?

Nach meiner Erfahrung verfügen Führungskräfte in der Regel über ein hervorragendes Fachwissen.

Wissen allein qualifiziert sie jedoch nicht für die Führung von Mitarbeitern und die Steuerung von Gruppenprozessen. Selbst an der Moderation von Teambesprechungen, Mitarbeitergesprächen und Gruppensitzungen mangelt es zuweilen.

Ein Unternehmen, das marktfähig bleiben will, muss dem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel gerecht werden. Das heißt, dass sich die Struktur und die Ablaufprozesse auch verändern müssen. Um diesen Veränderungsprozess schnell und effektiv einzuleiten und nachhaltig umzusetzen, ist das Unternehmenscoaching ein bestens geeignetes Instrument. Ziel des betrieblichen Coachingprozesses ist die Prüfung und Verbesserung der Werthaltigkeit der täglichen Arbeit im jeweiligen Verantwortungsbereich der Mitarbeiter. Darüber hinaus spielt auch die Befähigung von Führungskräften zur Führung von Teams und zur Stärkung der Motivation von Mitarbeitern eine besondere Rolle. Unternehmenscoaching setzt Mitarbeiter in den Stand, die Veränderungen zu verstehen, zu akzeptieren und aktiv mitzugestalten.

Wichtig erscheint mir hier der Hinweis, dass Unternehmenscoaching kein Seminar, kein Workshop und kein Unterricht ist. Vielmehr werden die Führungskräfte - einschließlich des Führungsnachwuchses - individuell und unternehmensspezifisch bei ihren Aufgabenstellungen begleitet.

Der Nutzen des Unternehmenscoachings

Wie immer auch die unmittelbaren Ziele des Unternehmens aussehen, letztendlich geht es immer um Kundenzufriedenheit und Kundenorientierung.

Das Projekt Unternehmenscoaching richtet das Unternehmen auf dieses Ziel aus. Der Nutzen zeigt sich in vielen Bereichen:

- Führungskräfte und Mitarbeiter entwickeln neue Perspektiven und sind in ihrer Entscheidungssicherheit gestärkt.
- Führungskräfte und Mitarbeiter entwickeln eine hohe Identifikation mit den Aufgaben ihrer Teams.
- Es wird Transparenz über die Zuständigkeiten geschaffen. Dadurch erzielen die Beteiligten bessere Leistungen und persönliche Zufriedenheit.
- Die Mitarbeiterpotenziale werden effektiv gefördert und gestärkt.
- Die Mitarbeiter übernehmen Verantwortung, sie lösen ihre Probleme selbst. Dadurch befreien sie die Manager von ihrem Feuerwehrjob.

- Das Image des Unternehmens verbessert sich parallel zur Anhebung der Unternehmenskultur und der Verbesserung der internen Kommunikation.
- Coaching vermittelt den Führungskräften Sicherheit. Der Führungsstil *Fördern und Fordern* wird methodisch vermittelt und erlaubt dem Führungspersonal eine klare Vorgehensweise im Umgang mit den Mitarbeitern.

Der größte Nutzen aber ist:

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben erlebt, dass sie ernst genommen werden.