

**UNTERNEHMENSCOACHING
MEHR ALS LEISTUNGS- UND ERGEBNISSTEIGERUNG**

AUTOR GANGOLF WALTER

**GANGOLF.WALTER
COACHING**

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

Die Arbeitswelt von heute verlangt von Führungskräften und Mitarbeitern im steigenden Maße mehr Engagement und kreative Lösungen. Im Zuge der Digitalisierung und stetiger Effizienzsteigerung bei gleichzeitiger Reduzierung der Kosten wachsen die Anforderungen. Das Management eines Unternehmens erfordert mehr als die Fachkenntnisse der Führungskräfte. Die Wirksamkeit der Fachkenntnisse ist nicht nur in den Konzepten - die es haufenweise gibt - verankert, sondern abhängig von der gelungenen Umsetzung. Getreu der Maxime des Philosophen Hegel: „Geist ist nur, sofern er sich äußert“. Durch das Coaching werden die Führungskräfte in die Lage versetzt, ihre eigenen Potenziale zu erkennen und zu entfalten und in der Folge auch die Potenziale ihrer Mitarbeiter zu entwickeln.

Den Wandel gestalten

Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines modernen Unternehmens wird in zunehmendem Maß nicht nur Eigenverantwortung und selbständiges Handeln verlangt, sondern auch Veränderungsbereitschaft, Agilität, Resilienz und geistige Mobilität. Diesen 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. Ergebnisorientierte Feedbackgespräche tragen dazu bei. Diese gelingen nur im Umfeld einer vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre. Nicht ganz einfach, aber machbar.

Führungskräfte müssen ihre Führungsrolle neu definieren. Mit Anordnungen und Kontrollen, Abschotten neuen Einflüssen gegenüber, Festhalten an alten Strukturen und Prozessen ist ein Wandel der Unternehmenskultur nicht mehr machbar. **Old Work** und seine Arbeitsformen sind ein Relikt der Industriegesellschaft. Anders verhält es sich mit **New Work**, ein Merkmal der Wissens- und Informationsgesellschaft, in der wir heute leben.

Die Unternehmenskultur **New Work** verlangt ein Umdenken seitens der Inhaber und dem Management. Im Vordergrund stehen hier u.a. flexible Arbeitszeiten, kreative Auszeiten zum Beispiel im Rahmen eines Sabbaticals, flachere Hierarchien, Home Office, agile Mixed Teams, die Förderung der Individualität und Work-Life-Balance und Vieles mehr.

Gute Manager verstanden sich schon früher als Berater und Förderer ihrer Mitarbeiter.

Eine moderne Führung verlangt eine systematische Verknüpfung der Entfaltung der Persönlichkeit aller im Unternehmensprozess tätigen Mitarbeiter mit den Anforderungen im Dienst unternehmerischer Ziele vor dem Hintergrund einer **New Work Unternehmenskultur**.

Bei der Förderung geht es um die persönliche Entwicklung und um die Entfaltung der Potenziale, die in einem Menschen schlummern. Der Siegeszug von „Künstliche Intelligenz“ (KI) hält Einzug in Arbeitsbereichen, in denen Tätigkeiten routinemäßig erledigt werden. Das bedeutet, die Unternehmen müssen dafür sorgen, Kreativ-Potenziale zu fördern. Weder bei der Förderung noch bei der Forderung an die Mitarbeiter geht es um die bloße Steigerung individueller fachlicher Kenntnisse oder die Vermittlung von Wissen (Mentoring).

Das Projekt Unternehmenscoaching

Das Ziel des Coaching ist die aktive Mitwirkung aller Mitarbeiter nach ihren besten Kräften an der Unternehmensentwicklung. Darin liegt das größte Potenzial der Zukunft. Das Management des Unternehmens muss der Entwicklung seiner Mitarbeiter, ganz besonders der Führungskräfte, mehr Beachtung schenken.

In meinen Gesprächen erlebe ich, dass die Geschäftsführung vorwiegend über Eckdaten der Unternehmensentwicklung spricht. Es geht ihr hauptsächlich um Umsatz, Gewinn, Investitionen, Liquidität etc., also um Zahlen, 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, die bereits in der Vergangenheit liegen, wenn das Faktum bereits zu Tage tritt.

Das Projekt Unternehmenscoaching richtet sich an die *heute* handelnden Personen, welche die Fakten von *morgen* beeinflussen. Die zukünftigen Eckdaten des Unternehmens sind abhängig vom Einsatz, der Attitude 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.

Eine systematische Veränderung des **Mindsettings** kann bislang ungenutzte Ressourcen freisetzen. Wachstumspotentiale werden entdeckt und gefördert durch den unverstellten Blick von außen. In spezifischen Situationen fokussiere ich auch Methoden für ein **Reboarding** – der Wiedereinstieg ins Unternehmen und ins Leben –, um Lebensfreude und Freude am Tun zu entwickeln. Gemeinsam suchen wir nach **Resilienz** – das Immunsystem der Seele – und nach Perspektiven, die den Mitarbeitern am besten entsprechen.

Was kann Unternehmenscoaching leisten?

Nach meiner Erfahrung verfügen Führungskräfte in der Regel über ein hervorragendes

Fachwissen. Wissen allein qualifiziert sie jedoch noch 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 dementsprechend verändern müssen. Um diesen Veränderungsprozess schnell und effektiv einzuleiten und nachhaltig umzusetzen, ist das Unternehmenscoaching ein geeignetes Instrument.

Ziel des betrieblichen Coachingprozesses ist die Befähigung von Führungskräften zur Führung von Mitarbeitern und agilen Teams. Unternehmenscoaching setzt Mitarbeiter in den Stand, die notwendigen Veränderungen zu verstehen und aktiv mitzugestalten. Sie sind Teil des dynamischen Veränderungsprozesses. 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 vorbereitet und begleitet.

Der Nutzen des Unternehmenscoachings

Wie immer auch die unmittelbaren Ziele des Unternehmens aussehen, letztendlich geht es um Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit. Die Basis, aus der sich zwangsläufig die daraus resultierenden Umsätze, Gewinne, Liquidität und Investitionen usw. ergeben.

Der Nutzen zeigt sich vielfältig:

- Führungskräfte und Mitarbeiter entwickeln neue Perspektiven und sind in ihrer Entscheidungssicherheit gestärkt.
- Führungskräfte und Mitarbeiter entwickeln eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen.
- Ein respektvoller Umgang reduziert Reibungsverluste; die Beteiligten erzielen bessere Leistungen und persönliche Zufriedenheit.
- Die Mitarbeiterpotenziale werden effektiv gefördert und gestärkt.
- Der Spaß an der Arbeit regt die Kreativität an; unabdingbar in der Welt von New Work
- 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, was der Rekrutierung neuer Mitarbeiter und der Markenzufriedenheit zugutekommt.

Der größte Nutzen aber ist:

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erleben, dass sie ernst genommen werden.