

Nur fordern oder auch fördern?

COACHING Führungskräfte sehen sich gerne als Coach ihrer Mitarbeitenden. «Geht nicht», behaupten Coaching-Experten. «Geht doch», sagen demgegenüber Führungsexperten und erklären, was es dazu braucht, damit es gelingt.

KATRIN PIAZZA

Wirtschaftliche Ziele erreichen und Angestellte optimal fördern – ob einem Chef der Spagat zwischen zwei so unterschiedlichen Aufgaben gelingt, hängt oft nicht so sehr vom Wollen als vielmehr vom Dürfen ab. Zwar bekennt sich so gut wie jede Firma in ihrem Leitbild zur Führungsphilosophie des «Fordern und Fördern» – in der Realität wird heute jedoch oft nur gefordert. Nicht nur auf dem Spielfeld, auch in der Chefetage heisst die Antwort auf ein verlorenes Spiel meist: «Ein neuer Coach muss her!» Für ein Coaching, das sich als nachhaltiges Aufbautraining versteht, ist das keine gute Voraussetzung.

Dabei: Sieht sich nicht jeder Chef insgeheim gerne als Köbi Kuhn seines Teams? Die Komplexität der Führung in der Wirtschaft kann zwar nicht mit einem Ballspiel verglichen werden – die Rolle des Trainers einer Spitzemannschaft ist dennoch attraktiv, und dies nicht erst seit der Fussball-WM. In Interviews behaupten denn auch viele CEO und Topmanager: «Ich möchte meinen Mitarbeitern ein guter Coach sein.» Sind sie es auch? Und: Können sie es überhaupt sein?

Konflikte programmiert

«Unmöglich», behaupten die Hardliner, in der Regel selbst professionelle Coaches, die Coaching sehr eng definieren und einem strengen Anforderungskatalog unterstellen. Ihr Hauptkritikpunkt ist die mangelnde Neutralität eines Chefs. Für ein erfolgreiches Coaching sei ein machtfreies Verhält-

nis zwingend, betonen sie und halten den coachenden Vorgesetzten für ein Unding schlechthin.

Schliesslich muss dieser in der Hierarchie ja auch immer seine eigenen Interessen und diejenigen der Organisation vertreten. Interessenkonflikte sind da programmiert. Ausserdem hapere es zwischen Chef und Mitarbeitenden oft auch beim Vertrauen – der Grundlage jedes Coaching-Verhältnisses überhaupt.

Im Zweifelsfall hat der Chef schliesslich immer die besseren Waffen, kann er doch Befehle erteilen oder sogar Kündigungen aussprechen. Selbst wenn er sich und seine Rolle als neutral empfindet – seine Untergebenen tun es meist nicht. Einem erfolgreichen Coaching-Verhältnis wenig förderlich sei zudem die Persönlichkeitsstruktur von Vorgesetzten, die sich ja meist durch Entscheidungsfreude, Zielorientierung und Durchsetzungskraft auszeichnet – nachgerade keine optimalen Eigenschaften des Management-Coachs. Der sollte nämlich kein typischer Macher sein, sondern vielmehr dafür sorgen, dass seine Schützlinge sich dazu entwickeln.

«Ein Chef kann sehr wohl Coach und Chef zugleich sein», widerspricht – gemeinsam mit anderen Führungsexperten – Thomas König, Leiter des Seminars Führungskompetenz am KMU-Institut der Universität St. Gallen. Voraussetzung sei, «dass unter Coaching die Aufgabe verstanden wird, zwischen den Bedürfnissen des Unternehmens und jenen der darin arbeitenden Individuen eine Balance zu finden.»

Zwar sei der neutrale Standpunkt eines externen Coachs at-

traktiv, da er vergleichsweise unbelastet an ein Problem herangehen könne. Königs Ansicht nach können aber auch Führungskräfte einen neutralen Bezugsrahmen schaffen – sofern sie entsprechende Kompetenzen haben.

Selbstkenntnis hilft

Wer sich nie mit seiner eigenen Rolle, mit seinem Führungsstil und der Unternehmenskultur auseinander gesetzt hat, wird schwerlich der Cheftrainer der Firma. Ebenso hilfreich ist ein Mindestmass an Auseinandersetzung mit der Theorie des Coaching. Brauchts dazu aber gleich eine Vollzeitausbildung zum Profi-Coach? «Nein», meint Constantin Peer, der seit 19 Jahren als Management-Coach tätig ist und Führungskräften in Seminaren einen praxistauglichen Coachingansatz vermittelt.

Entscheidend sei die Fähigkeit, dem «Ratschläge-Erteilen-Reflex» zu widerstehen und stattdessen am passenden Ort nachzufragen. Das Wissen um die eigenen Grenzen ist dabei hilfreich.

Was «Coaching» im Einzelfall bedeutet, hängt wesentlich von der Unternehmens- und vor allem von der Führungskultur ab. In manchen Unternehmen wird das



Erteilen von Feedback bereits als Coaching betrachtet, während anderswo von einem Coach sehr viel mehr erwartet wird.

Wer unter Führung die Förderung der Mitarbeitenden versteht, sieht sich irgendwann vor eine heikle Frage gestellt, nämlich: «Geht es mir als Chef darum, mich unersetzlich zu machen oder unterstütze ich andere so, dass sie mich irgendwann nicht mehr brauchen?», fragt Peer.

Auch König sieht einen Zusammenhang zwischen Führungsstil und Coaching: «Coaching und ein von oben herab durchgesetzter autoritärer Führungsstil passen nicht zusammen.» Und weil Letzterer ohnehin immer seltener anzutreffen ist, müssen heutige Chefs diejenigen Kompetenzen mitbringen oder schulen, die bei einem kooperativen Führungsstil erforderlich sind. Kommunikationsfähigkeit und starke Teamorientierung ge-

hören gemäss König unbedingt dazu. Kompetenzen also, über die auch ein guter Coach verfügt.

«Modernes Leadership als Schlüssel zum Erfolg»: Eine «Handelszeitung»-Tagung am 27. Oktober 2006 im Sonnenberg Convention Center, Zürich. Information und Anmeldung: www.euroforum.ch

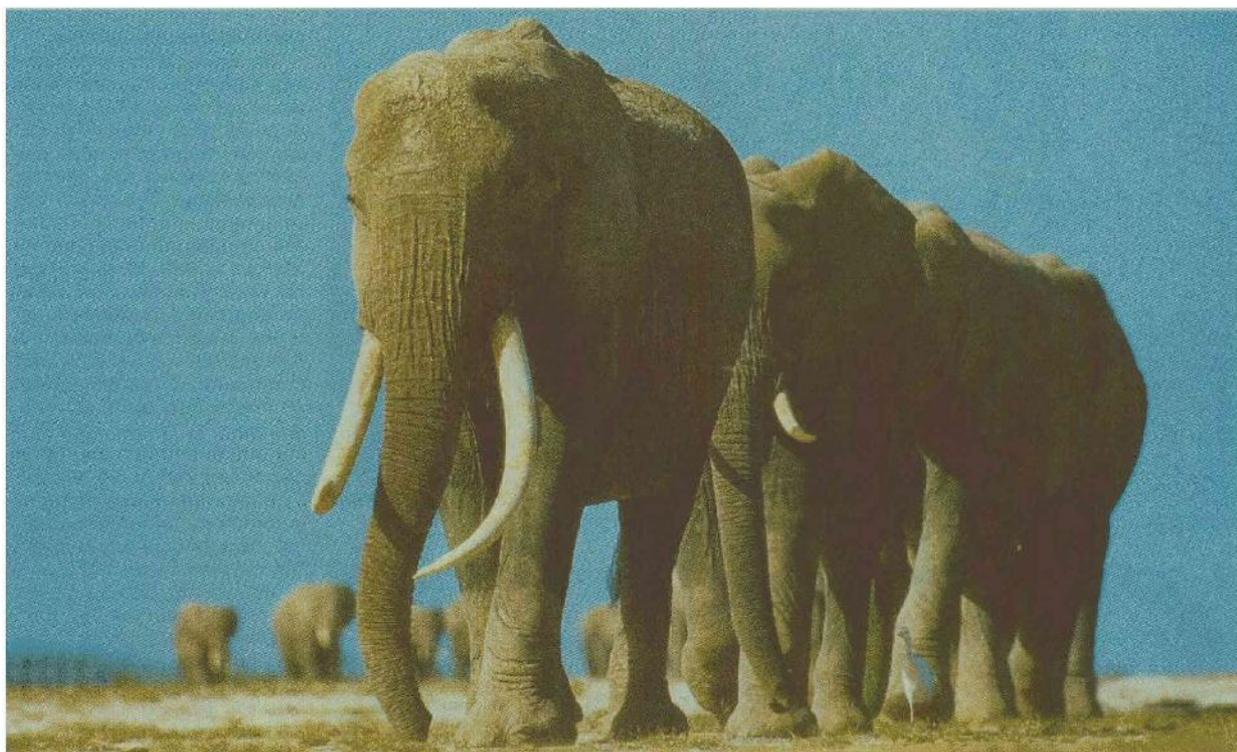
Am 2. November 2006 findet im Lake Side Casino, Zürich, auch das «Swiss Leadership Forum» statt. www.swissleader.ch

FAKTEN

Führung Auch mit Leitung oder Befehlsgewalt umschrieben, gilt Führung als der Versuch, steuernd und richtungsweisend auf das Verhalten von anderen Menschen einzuwirken, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen.

Coaching Im Management wird Coaching bei Fragen im beruflichen und persönlichen Kontext eingesetzt. Durch die Anregung durch einen Experten - in der Regel ein externer Coach - werden die Handlungen im realen Umfeld durchdacht und gemeinsam bessere Handlungsalternativen gesucht. Coaching wird auch als Führungsinstrument eingesetzt. Der oder die Vorgesetzte übernimmt dabei die Rolle des Coaches. Dabei können aber Rollenkonflikte auftreten.

Leadership Als Begriff in Management-Diskussionen wurde Leadership in den letzten Jahren populär und wird oft als Synonym für Führung benutzt. Damit wird man der Bedeutung des Begriffes jedoch nicht gerecht. Leadership gründet auf grundlegenden, persönlichen und charakterlichen Eigenschaften eines Vorgesetzten. Leadership und Management unterscheiden sich in ihrer Zielvorgabe, Zielerreichung, der Ausführung und den Ergebnissen. Leadership führt über Visionen und Kommunikation. Die Zusammenarbeit unter Leadership ist geprägt von Motivation, Begeisterung und der Erfüllung von Bedürfnissen. Das Ziel von Leadership sind meist Veränderungen, Innovationen und kreative Lösungen.



Primus inter pares oder Leittier? Bei Elefanten keine Frage. Doch in menschlichen Organisationen ist ein Chef meist mehr als nur Befehlerteiler.