

# DER COACHING-

**E**r ist wirklich ein brillanter Kopf.“ Das sagen alle über Christian B., selbst jene, die ihn nicht leiden können. B., 42, Einser-Jurist, aufgestiegen bis in die zweite Führungsebene in der Personalabteilung eines großen Konzerns, hat für sein Unternehmen schon zahlreiche knifflige Probleme gelöst – zum Beispiel wenn es um Umstrukturierungen, personelle Rochaden oder Sozialpläne ging. Der über ihm rangierende Vorstand zählt auf ihn und lobt seine „große fachliche Kompetenz“.

Allerdings gilt B. vielen als unangenehmer Zeitgenosse, in der eigenen Abteilung und darüber hinaus im Konzern. Der Unmut ist nicht mehr zu ignorieren. Eigentlich schon lange nicht mehr. Mittlerweile ist der Vorstand alarmiert. B. löst mit seinen Verhaltensweisen immer wieder „mittelschwere Beben“ im Unternehmen aus. Kollegen sagen von ihm, er sei zu sehr von sich eingenommen. Er meine, immer recht zu haben, und lasse divergierende Meinungen nicht gelten. Wenn

**Unternehmen versenken viel Geld, weil sie die FALSCHEN LEUTE fördern und viele zu Hochleistern und Top-Team-Playern machen wollen, bei denen fast alle Anstrengungen vergeblich sind.**

andere ihm nicht zustimmten, und zwar „jetzt und sofort“, werde er „unwirsch“, versuche er, sie „niederzudiskutieren“, höre dabei gar nicht richtig zu, was sie zu sagen hätten. Er unterbreche andere häufig, sei „angriffig“, „scharfzüngig“, „süffisant“, „ironisch“, „abwertend“ und dabei „oft verletzend“. Für Mitglieder des Betriebsrates ist B. ein rotes Tuch. Wenn Arbeitnehmervertreter und er zusammenkommen, scheppert es regelmäßig. B. eilt ein unangenehmer Ruf voraus.

Nach wiederholten Beschwerden hat der Personalvorstand sich gezwungen, einzugreifen: B. muss ein Coaching machen. Er soll seine „social skills“ entwickeln und sozialverträglicher werden. B. selbst wäre nie auf die Idee gekommen. Er hält die Einwände gegen sich für „Befindlichkeiten“. Die Vorhaltungen seien „überzogen“. Er räumt ein, „ohne Scheu“ in Auseinandersetzungen „einzusteigen“, und meint: „Ich tauche vor Konflikten nicht ab. Das würde letztlich keinem dienen.“ Tatsächlich, führt er an, gehe es um „sachliche Kontroversen“ und „Interessensgegensätze“. Da dürfe man nicht drüber hinwegsehen.

B. fühlt sich zum Coaching „verdonnert“. Dass er nun jemanden sehen muss, „der mir Sozialverhalten beibringen soll“, empfindet er als Demütigung – zumal sich die Zuweisung im Unternehmen schnell herumgesprochen hat. Diskret ist die Sache keineswegs

behandelt worden. Eher als resolute Aktion, die als Rüffel verstanden werden sollte. B. fürchtet, „nun habe ich den Stempel weg“ – er fürchtet, dass er nun nicht mehr richtig ernst genommen werde.

Unter solchen Umständen knirscht es im Coaching schnell. Es gibt keine gute Grundlage für eine echte Kooperation. Wer zum Coaching „verdonnert“ wird, fühlt sich verkannt und bestraft. Der Coach erscheint als aufgezwungener Bewährungshelfer. Eben nicht als wirklicher Helfer, sondern als Person mit geraderem Auftrag, mit dem der zu Coachende meint, nicht vertrauensvoll zusammenarbeiten zu können. Ihn beäugt er kritisch. Ihm will er sich nicht öffnen, mit ihm nicht partnerschaftlich in ein „Sparring“ gehen – in eine wohlmeinende Auseinandersetzung um persönliche Eigenheiten, Stärken und Schwächen, um Ambitionen und um Wirkungen auf andere. In solcher Konstellation trachtet der „Coachee“ eher danach, dem Coach nachzuweisen, dass er ihn eigentlich gar nicht braucht. Dass das Set-up auf einem Missverständnis beruhe oder schlicht eine gemeine Degradierung sei. So geht kaum etwas weiter. Der Coach steht auf der Seife.

**ENTSTANDEN IST DIE MISSLICHE LAGE** aus einem gravierenden – und weitverbreiteten – Coaching-Irrtum: Zum Coaching geschickt werden häufig Manager, die fachlich hoch qualifiziert sind, aber erhebliche Defizite an Management- und Führungsfähigkeit mitschleppen. Diese Mängel sind nicht schlicht auf mangelndes Wissen und fehlendes Training zurückzuführen, sondern haben zu tun mit der jeweiligen Persönlichkeit. Doch Persönlichkeitseigenschaften, Charaktere,

## Der Autor: Michael Schmitz

ist Professor für Psychologie und Management sowie Coach für Führungskräfte und Führungsteams. Der Autor mehrerer Sachbuchbestseller war zuvor Journalist, unter anderem als ZDF-Korrespondent in Wien und von 1995 bis 2000 in Washington. Er studierte an der University of Chicago Internationale Politik und Psychologie sowie Leadership und Management an der Harvard Business School.

Mail:  
coaching@schmitz.at





# IRRTUM

VON MICHAEL SCHMITZ

sind durch Coaching kaum zu ändern. Christian B. ist nicht zu prognostizieren, dass er dabei viel für sich rausholt. Der Prozess ist von Anfang an verkorkst. Auch dem Unternehmen wird es nichts bringen. Nur Kosten.

Das eigentliche Problem besteht darin, dass Unternehmen oft Menschen in Management- und Führungspositionen hieven, die dafür nicht wirklich geeignet sind. Wenn sie fachlich viel draufhaben, nehmen Vorgesetzte von Mitarbeitern häufig an, sie müssten auch das „people business“ beherrschen. Das jedoch ist ein fundamentaler Irrtum. Einer, dem übrigens auch viele Vorgesetzte verdanken, dass sie Vorgesetzte geworden sind. Die leiden in dieser Angelegenheit besonders unter „blinden Flecken“. Woran es hapert, sehen sie nicht.

**IN MEINER COACHING-ARBEIT** bin ich immer wieder mit derartigen Fällen konfrontiert. In großen Unternehmen ebenso wie in kleinen und mittleren. Egal. In allen Bereichen eines Unternehmens. Ohne Ausnahme. Begegnet bin ich Produktionsleitern, die Topstechniker sind, aber nicht verstehen, wieso sie Menschen nicht wie Maschinen programmieren können. Mit „klaren Vorgaben“ sollen sie „funktionieren“ – „ohne großen Sozial-

klimbim“. Schon Henry Ford stöhnte bekanntlich: „Why is it every time I ask for a pair of hands, they come with a brain attached.“

Ich kenne die Vertriebsleiter, die als Star-Verkäufer aufgestiegen sind und in ihrer Führungsrolle alle mit ihrem ständigen Mikromanagement narrisch machen und so tun, als hätten sie selbst schon alles gesehen, als wüssten und als könnten sie alles, jedenfalls aber zumindest besser als alle anderen. Sie sind Leistungshemmer. Ihre Abteilungen werden nie so gut sein, wie sie mit smarter Führung sein könnten.

Beobachten konnte ich die QM-Leiter, die mit ihren Ansprüchen auf totale Qualitätskontrolle Paranoia verbreiten und ein Regime von Angst und Schrecken errichten, bis fast gar nichts mehr funktioniert, weil jeder auf die Bremse steigt, um Fehler zu vermeiden. Ich hatte auch mit hoch kreativen Marketingchefs zu tun, die vor Ideen sprudelten, die eigenen Mitarbeiter mitzureißen verstanden, doch stets mit R&D, Produktion und Vertrieb großen Krach vom Zaum brachen, wenn sich Erfolge nicht so einstellten, wie sie gehofft hatten. Die hochnäsige Haltung, die sie leitete: Marketing ist die führende Abteilung im Unternehmen, die anderen müssen nur ange-

messen umsetzen, was Marketing vorgibt. Schief geht's nur, wenn das nicht geschieht.

Nicht weniger laut tönen oft die Klagen von R&D-Tüftlern, die hochgradig von sich eingenommen sind, sich einbunkern im Forschungs- und Entwicklungsbunker, Add-on um Add-on präsentieren, ohne zu verstehen, was Kunden wirklich brauchen, und die giftig wettern, dass die Produktion „zu dumm“ ist, ihre Neuerungen problemlos in großer Serie herzustellen. Ihnen geht es um das technisch Machbare, mit tatsächlichen Kundenbedürfnissen und mit „management of scale“ wollen sie nicht zu tun haben – müssen.

**EGOZENTRIK, STARRKÖPFIGKEIT**, die falsche Annahme, dass jeder so ticken müsse wie man selbst – das sind zentrale Faktoren für das mangelnde Verständnis dafür, was andere können und sie selbst zu einem gemeinsamen Gelingen beizutragen haben. Wer vornehmlich sein Ego pflegt, leidet schnell unter verletzter Eitelkeit – weil er sich andauernd unverstanden oder nicht ausreichend wertgeschätzt fühlt, wenn andere das emotionale Bedürfnis nach Großartigkeit nicht bedienen.

Bei Leuten, die fachlich tatsächlich gut sind, kann diese Haltung sogar ►

»Als Absolventin des Lehrgangs bin ich nun mit allen Tools ausgestattet, um mich in der komplexen und dynamischen Welt der Kommunikationsplanung behaupten zu können.

Big Data ist für mich nicht mehr nur ein inflationär verwendeter, toll klingender Begriff, sondern ein essentielles Instrument für die Ableitung von Strategien.«



© Foto Weimwurm

## Für das Big Picture der Mediawelt!

### Diplomlehrgang **Datengestützte Kommunikationsstrategie**

Wie Sie kreative Kommunikationsstrategien mit Big Data verknüpfen und so effiziente und effektive Kampagnen für Ihre Zielgruppe entwickeln, lernen Sie im Diplomlehrgang Datengestützte Kommunikationsstrategie in Kooperation mit Dentsu Aegis Network Austria.

Der nächste Durchgang des Diplomlehrgangs startet am 10. Jänner 2018. Alle Informationen

**Marlene Aurelia Soja**, Absolventin des Diplomlehrgangs Datengestützte Kommunikationsstrategie

zum Lehrgang und die Termine der kostenlosen Informationsveranstaltung gibt es unter [www.werbeakademie.at/datengestuetzte\\_kommunikationsstrategie](http://www.werbeakademie.at/datengestuetzte_kommunikationsstrategie)



► besonders ausgeprägt sein. Sie alle sind keine Teamspieler. Je schlechter die Teamarbeit in einem Unternehmen, um so geringer die Erfolge – und umso größer die Wahrscheinlichkeit, Schiffbruch zu erleiden.

Es gibt Manager, die ihr Territorium abschotten. Sie kooperieren nicht wirklich. Alle anderen sind für sie Außenstehende, deren Begehrlichkeiten, Wünsche, Erwartungen, Bedürfnisse ignoriert werden können. Kommt es dann nicht zu den erstrebten Resultaten oder treten Pannen auf, sind stets die anderen schuld. Große Verwunderung erlebe ich im Coaching oft, wenn ich diesen Managern empfehle, die Klagen über andere einmal zurückzustellen und sie stattdessen zu fragen: Was braucht ihr von uns? Wie können wir euch helfen? Was ist unser Beitrag, damit Kooperation besser gelingt?

**AM UNBELEHRBARSTEN** – und nicht zu coachen – sind diejenigen, die sich immer dann, wenn etwas nicht rund läuft, als Opfer sehen. 90 Prozent derjenigen, die sich als Opfer darstellen, scheitern jedoch meiner Erfahrung nach tatsächlich an eigenen Unzulänglichkeiten.

Absolute Produktivitätshemmer sind ebenso jene Führungskräfte, die meinen, sie würden ihre Führungskompetenz dadurch unter Beweis stellen, dass sie Mitarbeitern alles vorgeben, überall hinein-fuhrwerken und über andere hinweg-fahren. Und dann gibt es noch diejenigen, die besonders groß tönen, weil sie hoffen, damit ihre eigene Unsicherheit zu kaschieren. Meist haben sie eine starke Neigung zu cholerischen Aufführungen.

Unternehmen sehen mitunter die Dysfunktionalität solcher Manager beziehungsweise Führungskräfte, aber sie sind selbst nicht in der Lage, daraus Konsequenzen zu ziehen. Viele stöhnen, doch keiner ändert was. Und dann soll ein Coach es richten können? Weit gefehlt. Wenn die Strukturen und Personalkonstellationen im Unternehmen es nicht zulassen, ist es sinnlos, die Probleme zur Lösung an einen Coach zu delegieren. Der Coach mag dann vielleicht als Illusionskünstler auftreten, aber letztlich muss er in solchen Fällen scheitern.

Management- und Führungsdysfunktionalitäten, die über lange Zeit schon sichtbar geworden sind und die – wie stark zu vermuten ist – vorwiegend in der Persönlichkeit der jeweiligen Personen

oder in der besonderen Konstellation der jeweiligen Charaktere begründet sind, kann kein Coach beseitigen. Schon gar nicht, wenn diese Personen nicht sehen, dass sie einen persönlichen Anteil an ihren Schwierigkeiten haben. Sie müssten selbst die Notwendigkeit sehen, sich zu ändern, und selbst den Wunsch haben, daran zu arbeiten. Sonst ist alles Coaching vergebliche Liebesmühe.

Was sollten Unternehmen also tun? Zunächst: vorausdenken. Nicht erst reagieren, wenn das Problem nicht mehr zu leugnen ist. Sie sollten schon bei der Einstellung von Mitarbeitern auf allen Ebenen darauf achten, dass Bewerber teamwillig und teamfähig sind. Das betrifft in erster Linie ihre Haltung und dann auch ihre tatsächlichen sozialen Kompetenzen. Wenn die Haltung stimmt, sind die Kompetenzen zu entwickeln. Wenn sie fehlt, hat alles Weitere keinen Zweck.

Braucht ein Unternehmen eine bestimmte Fachkraft unbedingt, weil ihm sonst wesentliches Know-how für seinen Erfolg fehlt, sollte es eine solche Person

nur einstellen oder halten, falls deren Beitrag zum Gelingen größer ist als der Schaden, den sie anrichtet. Das ist aber nie exakt zu messen. Es muss abgewogen werden. Es verlangt Urteilsfähigkeit. Die schließt subjektives Empfinden und, ja, auch Bauchgefühl ein. Zu betrachten ist nicht nur der Einzelne, sondern die soziale Dynamik, die er auslöst. In ihr werden Defizite potenziert.

**UNTERNEHMEN TRENNEN SICH VIEL ZU SCHWER** von denen, die Produktivität mehr hemmen als fördern, die Teamarbeit aufmischen und Züge immer wieder zum Entgleisen bringen. Es mag in Sonderfällen reichen, wenn man sie „neutralisieren“ kann. So manchem Manager würden Unternehmen eher helfen, wenn sie ihn seine fachlichen Fähigkeiten weiter – gefördert und anerkannt – zur Geltung bringen ließen, ihn jedoch von Führungsaufgaben entbinden würden, denen er nicht gewachsen ist. Das verlangt freilich eine Unternehmenskultur, in der solche Rearrangements nicht als sozialer Abstieg und Gesichtsverlust aufgefasst werden. Bei der Entwicklung einer solchen Kultur kann Coaching übrigens sehr wohl helfen.

Coaching ist nicht Psychotherapie. Management-Coaching zielt auf Verbesserung von Fähigkeiten, auf Entwicklung von Potenzialen, auf Leistungssteigerung. Mit selbstverliebten Minderleistern, passionierten Opferdarstellern und trotzigem Reflexionsverweigern kann das nicht gelingen. Sie coachen zu wollen, das ist vergeudete Zeit und verschwendetes Geld.

Coaching kann Entwicklung fördern. Von Einzelnen, von Teams, von Unternehmen. Das lohnt sich allerdings nur für diejenigen, die mehr lernen und mehr leisten wollen und können. Für die, die darüber nachdenken, welche Potenziale sie entwickeln möchten, und die bereit sind, die Mühen auf sich zu nehmen, die eine solche Entwicklung erfordert. Es ist nämlich anstrengend. Coaching dient nicht der Defizitverwaltung. Coaches kreieren kein psychosoziales Unterhaltungsprogramm. Sie sind keine Entertainer.

Coaching verlangt von Coachees eigene Anstrengung, Ausdauer, Frustrationstoleranz. Sie müssen für sich selbst Aufgaben sehen und Ziele. Dabei kann ein Coach helfen. Jeder Leistungssportler weiß das. Und das sollte auch in Unternehmen besser verstanden werden. **T**

## UNCOACHBAR!

Es gibt eine Reihe von Charakteren, bei denen Coaching verlorene Zeit und vergeudetes Geld ist. Zurückhaltung ist empfohlen, wenn folgende Merkmale offensichtlich sind:

→ Der Mann oder die Frau hält sich für gescheiter als alle anderen. Sie wollen sich nichts sagen lassen und trachten danach, andere an die Wand zu reden.

→ Leute, die sich stets in den Vordergrund drängen und meinen, die Welt müsse sich um sie drehen.

→ Für die Betroffenen erscheint alles bestens und sie empfinden keinen Leidensdruck. Sie wollen sich nicht ändern. Weil sie glauben, es nicht nötig zu haben.

→ Sie oder er meint, zu allem ein Späßchen machen und nichts ernst nehmen zu müssen. Über sich nachzudenken ist ihnen zu anstrengend.

→ Diejenigen, die Schuld immer nur bei anderen suchen und bei leisester Kritik an sich zum Gegenangriff übergehen.

→ Die Dauerleider. Sie stellen sich selbst ausschließlich als Opfer dar. Die ganze Welt ist gegen sie. Ihnen kann keiner helfen.