

Der Chef als Coach seiner Mitarbeiter

Eine neue „Führungs“-Mode stiftet Verwirrung

- Originalfassung -

Das ist die neue Trainings-Mode: Der Chef als Coach seiner Mitarbeiter! Eine böse Falle, denn bei näherem Nachdenken und einem Mindestmaß an Praxisbezug wird sofort deutlich, dass dabei nur eine Partei profitiert – nämlich das Trainings-Institut, dass derlei Nonsense anbietet.

Coaching bedingt hohes Vertrauen auf beiden Seiten. Vom Coach wird absolute Neutralität gegenüber seinem Klienten verlangt. Dazu natürlich die Fähigkeit, die Situation seines Klienten voll zu erfassen, die für ihn richtigen Methoden und Maßnahmen zur Entwicklung seiner Fähigkeiten seines Verhalten vorzuschlagen und ihn auf seinem Weg zum Ziel zu beobachten, zu führen und zu unterstützen. Macht es Sinn, wenn Chefs ihre Mitarbeiter coachen? Ich meine nein. Dazu drei Thesen.

These 1: Ein coachender Chef in einen Interessenkonflikt

Der Coach vereinbart mit seinem Klienten Entwicklungsziele und unterstützt ihn, bis er das Ziel erreicht hat. Der Chef muss Unternehmensziele erreichen. Das ist etwas völlig anderes, das bedeutet im härtesten Fall Entlassung von Mitarbeitern, auch wenn die noch so gut (gecoacht) sind. Und dann? Wie distanziert und emotionslos kann ein Chef Ziele des Unternehmens verfolgen durchsetzen, wenn er gleichzeitig Coaching-Verantwortung für seine Mitarbeiter übernommen hat?

Klar, das Image eines beliebten und geachteten Coaches streben viele Chefs an – das hat was. Und dummerweise verführt diese ach so menschliche Eitelkeit viele Chefs, sich mehr mit den Mitarbeitern, als mit den Unternehmenszielen zu beschäftigen. Das geht nicht lange gut. Und plötzlich wird der Chef selbst zu einem Fall, der ganz dringend des Coaching bedarf ...

These 2: Ein coachender Chef trübt die Beziehung zu Mitarbeitern

Die Beziehung zwischen Chef und Mitarbeiter kann so einfach ein: Der Chef bietet Geld und fordert Leistung, der Mitarbeiter bringt Leistung und kassiert Geld. Ein klares Verhältnis. Das wird sofort getrübt, wenn der Chef zugleich die Ausbildung (das Coaching) des Mitarbeiters übernimmt. Dann nämlich kann der Mitarbeiter immer behaupten, dass die Leistung nur deshalb so schlecht sei, weil die Ausbildung (das Coaching) nichts getaugt habe. Und aus der einfachen Zweierbeziehung ist jetzt ein kompliziertes psychologisches Dreiecksverhältnis geworden, in dem der Chef in die Defensive gerät.

Clevere Chefs nehmen deshalb nur externe Trainer als Coaches: Sind sie mit den Fortschritten des Mitarbeiters nicht zufrieden, kann entweder der Mitarbeiter oder der Trainer dafür verantwortlich sein. Niemals aber der Chef, der nun emotionslos im Sinne des Unternehmens entscheiden kann, ob er sich vom Mitarbeiter oder vom Trainer trennt.

Richtig ist, dass Führungskräfte vor allem in den unteren Hierarchiestufen (Meister, Gruppenleiter) auch eine Ausbildungsfunktion haben und Mitarbeitern hin und wieder vor-machen müssen, wie der Job zu tun ist. Das jedoch hat mit Coaching nichts zu tun – ganz abgesehen davon, dass auf diesen Ebenen die Führungsverantwortung eng begrenzt ist. Aus gutem Grund sind deshalb auch fest angestellte Trainer oder Personalentwickler in großen Unternehmen weitab von der Führungs- und Entscheidungsgewalt der von ihnen betreuten Mitarbeiter angesiedelt.

These 3: Ein coachender Chef verhindert innovative Entwicklungen

Ein hauptberuflicher Coach tut nichts anderes als zu coachen und bildet sich in seinem Beruf weiter. Sein Ehrgeiz ist es nicht, seine Erfahrungen weiter zu geben, sondern, seine höchst unterschiedlichen Klienten mit höchst unterschiedlichen Lebenssituationen und zielen bestmöglich und mit unterschiedlichen Methoden zu fördern. Der zwangsläufig nur nebenberuflich als Coach arbeitende Chef hat weder die Distanz zu seinen Klienten (die ihm gleichzeitig unterstellt sind) noch das Erfahrungsspektrum eines Coaches (der nicht nur mit Mitarbeitern einer Firma zu tun hat), geschweige denn den Beratungsspielraum eines Coaches (denn er kann ja nur im Sinne des Unternehmens beraten). Und diese Nachteile machen auch noch so gutes Training nicht wett, ein Chef ist gebunden, ein externer Coach nicht.

Realistischerweise beschränken sich nebenberuflich als Coach arbeitende Chefs deshalb darauf, in ihrer Doppelbelastung als Coach und Chef im hektischen Unternehmensalltag lediglich ihre eigenen Erfahrungen weiter zu geben und ihre Mitarbeiter einzig und allein aus dieser Wahrnehmung heraus zu unterstützen. Begabungen und Potenziale außerhalb dieser Welt werden deshalb ersten schwer erkannt, zweitens kaum gefördert oder über kurz oder lang in die selbst gecoachte Kultur integriert.

Ein kreatives, innovatives und letztlich leistungsfähiges Klima entsteht jedoch nur dann, wenn immer wieder neue und frische Anstöße ins Unternehmen (in die Abteilung) kommen und dort auf Führungskräfte treffen, die diese Potenziale erkennen können. Und die als Chefs zwar Mitarbeiter fördern wollen, die Art und Weise der Förderung aber besser externen Experten überlassen, um das Unternehmen auch weiterhin lebendig und produktiv zu führen.

© Claus von Kutzschenbach, 2001

