

Die Zeit – Wissen : Hilfe vom zweiten Ich

Die Zeit, Hamburg, Germany
Die Zeit, Hamburg, Germany

DIE ZEIT

48/2005

Hilfe vom zweiten Ich

Drei Führungskräfte berichten, warum sie schwierige Entscheidungen lieber mit externen Coachs besprechen als mit ihren Mitarbeitern

Von Kilian Kirchgessner

Der Selbstständige

Das kleine Wirtschaftswunder in der ostfriesischen Stadt Leer hat zwei Väter: Einer heißt Jens Duin; er gründete die Firma Tridem, einen Internet-Dienstleister. Der andere heißt Rolf Meier und ist Coach. Vom Einmannunternehmen zur Firma mit sieben Angestellten brauchte Tridem fünf Jahre – und viel Courage. »Ich war bei der Gründung 28 Jahre alt. Viele Entscheidungen hätte ich ohne die Beratung von Rolf Meier sicher anders getroffen«, sagt Jens Duin. Der Hamburger Coach, mit seinen 61 Jahren fast doppelt so alt wie Duin, trieb ihn beständig an – und ermutigte ihn beispielsweise, Mitarbeiter einzustellen.

Jens Duin begann zu einer Zeit, als jeder auf die New Economy setzte, der einen Computer einschalten konnte. Viele sind nach kurzem Höhenflug hart gelandet, Duin aber startete da erst richtig durch. Vielleicht liegt es daran, dass er kein windiger Technologie-Freak ist, sondern studierter Betriebswirt. Seinen Posten bei einer Reederei kündigte er für die Selbstständigkeit. Er krempelte die Ärmel hoch in einem 16-Quadratmeter-Büro, in das gerade mal sein Schreibtisch, sein Computer und sein Optimismus passten. »Der Anfang war hart. Ich musste mich etablieren und vor allem Kunden gewinnen«, erinnert sich Duin. Da traf es sich gut, dass ein älterer Herr anrief und seine Homepage neu gestalten lassen wollte: Rolf Meier. »Eine ungewöhnliche Art, seinen Coach kennen zu lernen«, meint Jens Duin heute.

Die beiden kamen ins Gespräch; der Karriere-Neuling und der routinierte Geschäftsmann mit jahrelanger Führungserfahrung. Der Junge baute dem Alten die Homepage, der Alte half dem Jungen bei den Entscheidungen. Und die wurden immer gewichtiger: Nach ein paar Monaten ging es darum, ob er einen Mitarbeiter einstellen sollte oder nicht. »Du überlegst dir schon, was das für eine Verantwortung ist. Die Firma muss ja dessen Gehalt auch mit abwerfen«, sagt Duin. Rolf Meier riet zur Expansion. »Ich kann schnell einschätzen, wie ernst es jemandem mit seinem Geschäft ist und wie gut er aufgestellt ist«, sagt Meier, der jahrelang Personalleiter einer großen Versicherungsgesellschaft war. »Junge Gründer bringen unvorstellbar viel Kraft mit. Was ihnen aber fehlt, ist das Know-how eines langjährigen Unternehmers.« An dieser Stelle springe der Coach ein – »so als eine Art distanziertes Gewissen des Gründers, mit dem man noch einmal alle Optionen durchspielen kann«. Duin hat damals auf Meier gehört. Ohne Coaching, da ist er sich sicher, wäre vieles anders gelaufen. Vielleicht hätte er auf halber Strecke das Handtuch geworfen, wenn Meier ihn nicht bestärkt hätte. Inzwischen weiß er, dass seine Entscheidungen richtig waren. Und gerade erst hat er seinen früheren Arbeitgeber, die kleine Reederei aus Leer, als neuen Kunden gewonnen.

Die Abteilungsleiterin

Playmobil-Figuren haben Freya Carolin Petersen zu einer besseren Chefin gemacht: der kleine Teufel, das liebe Mädchen und die Mutter. »Das sind alles Charakterzüge, die ich in mir finde«, erklärt die 37-jährige Betriebswirtin, die in Hamburg die Handelsabteilung des dänischen Generalkonsulats leitet. Die Figuren hat der Coach Axel Janßen mitgebracht. »Mein Problem war, dass ich ungern delegiert habe. Ich hatte zu viele Aufgaben auf meinem eigenen Schreibtisch«, sagt Petersen. Oft hatte sie sich vorgenommen, die Aufgaben unter ihren zehn Mitarbeitern zu verteilen – ein Vorsatz, dem sie immer wieder untreu wurde. »Ich bin ein ehrgeiziger Mensch und suche Herausforderungen«, sagt sie. »Da fällt es schwer, Aufgaben nicht selbst zu

erledigen.«

Ihr Coach Axel Janßen kennt das. »Das ist ein irrsinnig weit verbreitetes Verhalten«, sagt er. Neben der Angst vor den Fehlern der anderen sei häufig Konfliktscheu die Ursache für mangelnde Aufgabenteilung. Janßen kommt Delegier-Verweigerern mit den Playmobil-Figuren auf die Schliche. Er lässt seine Schützlinge genau erklären, warum sie in einer konkreten Situation eine Aufgabe nicht weitergegeben haben. Die Antworten sind verblüffend. »Wenn mir ein Mitarbeiter eine Frage stellt, möchte ich ihm gerne helfen. Und schwups! habe ich die Akte wieder auf meinem Tisch«, sagt Petersen. Klarer Fall von Mutterinstinkt, diagnostiziert sie und zeigt auf das entsprechende Playmobil-Männchen. Manchmal ist sie einfach zu zurückhaltend; sie holt die Spielfigur des kleinen Mädchens hervor. »Viele Leute ahnen selbst, was sie besser machen könnten«, urteilt Axel Janßen, »aber den Weg zu gehen, das ist etwas anderes.« Als Methadon-Programm bezeichnet er deshalb seine Hilfe: Er ermuntert seine Klienten zu kleinen, dosierten Schritten. Vertrauen ist dabei oberste Voraussetzung. »Es ist unglaublich wichtig, einen guten Draht zum Coach zu haben«, sagt Freya Carolin Petersen. Sonst hätte sie sich nie so weit geöffnet, nie so viel über ihren inneren Antrieb preisgegeben und damit den Erfolg des Coachings gefährdet.

Der Spitzenmanager

Die Schleimerei ist für Heiner Beck (Name geändert) das größte Problem. »Wenn man Karriere gemacht und viel zu sagen hat, reden einem 95 Prozent der Leute nach dem Mund«, sagt er. Beck ist einer der ganz Einflussreichen bei einer großen deutschen Bank. Die ständige Zustimmung erleichtert ihm sein Leben nicht: »Ich kann vorschlagen, was ich will, alle finden die Idee toll. Keiner bremst mich, keiner sagt mir eine unangenehme Wahrheit. Da verliert man leicht die Bodenhaftung.« Gerade das aber ist für Manager eine Todsünde. Deshalb holt sich Heiner Beck Ratschläge von außen. Für Uwe Böning, der eine ganze Reihe von Spitzenmanagern coacht, ein gutes Geschäft: Er ist derjenige, der sie in Gesprächen wieder erdet. Direktes und brutales Feedback nennt das Heiner Beck, und einige schlechte Angewohnheiten habe er dadurch schon abgelegt. »Ich habe viele Leute mit meiner Art überfahren, gleich zu Beginn eines Gesprächs mit technischen Details zu kommen«, sagt er. Inzwischen nimmt er sich öfter die Zeit für ein persönliches Wort.

»Bei Topmanagern ist das ein verbreitetes Problem: Sie können selbst nur schwer einschätzen, wie sie in Konferenzen und Gesprächen wirken«, sagt der Coach Uwe Böning. Er geht deshalb incognito in Meetings und sagt seinen Schützlingen hinterher, welchen Eindruck sie auf ihn gemacht haben. Und manchmal wählt er auch die Holzhammer-Methode, wie Heiner Beck erfahren hat: »Nach einem harten Tag habe ich bei meinem Coach die Bürotür geöffnet. Da saßen sechs oder sieben Leute drin, die mich alle erwartungsvoll angeschaut haben!« Ein Spontan-Referat musste er sich aus dem Ärmel schütteln, darüber, was er in seinem Beruf macht. »In solchen Situationen lernt man unglaublich viel«, sagt Uwe Böning. »Wie gut kann ich mich auf unerwartete Situationen einstellen? Wie wirke ich auf Leute, die mich noch nie gesehen haben?«

Diese Fragen hat sich auch Armin Lang gestellt. Der Betriebswirt, der in Wirklichkeit anders heißt, hat eine Blitzkarriere bei der Deutschen Bahn hinter sich und ist heute Geschäftsführer einer kleineren Tochtergesellschaft. »Das ist eine Funktion mit einer stärkeren unternehmenspolitischen Facette, in der ich Themen und Projekte auch vor dem Vorstand vertreten muss. Darauf haben mich weder das Studium noch die vorherigen Positionen ausreichend vorbereitet«, sagt er. Das Coaching hat geholfen: Lang tritt jetzt wesentlich bestimmter und fordernder auf. Mit guter Resonanz bei seinen Kollegen, die das vom Chef nun einmal so erwarten. In die neue Rolle sei er erst durch das Coaching reingewachsen. Am Selbstbewusstsein für eine Führungsposition mangelte es ihm schon vorher nicht: »In meinem Fach selbst bin ich fit, da macht mir niemand so schnell etwas vor!«

(c) DIE ZEIT 24.11.2005 Nr.48