

Führungskräfte-Coaching

"Manager werden zu rasch ausgetauscht"

Dr. Wolfgang Schmitz

Executive Coach Dr. Wolfgang Schmitz im Gespräch mit manager magazin über die Schwächen deutscher Führungskräfte und die Frage, warum Personalberater oft genug den Falschen liefern.

mm: Herr Schmitz, nur langsam arbeitet sich die deutsche Wirtschaft aus dem Tief, die Folgen der großen Finanzkrise sind für viele Unternehmen noch lange nicht überwunden - wie geht es den Managern?

Dr. Wolfgang Schmitz: Das lässt sich so generalisierend nicht sagen. Ich sehe ja als Executive Coach nur einen Ausschnitt der Wirklichkeit. Den Führungskräften, die ich berate, sitzt die Krise aber weiter im Nacken.

mm: Was berichten sie Ihnen?

Dr. Wolfgang Schmitz: Sie erzählen vom Druck, der auf ihnen lastet. Von Einsamkeit in der Führungsrolle. Von der Angst vor dem plötzlichen Karriereende, wenn sie den schärferen Anforderungen nicht gewachsen sind. Manche suchen auch eine neue Orientierung, weil sie spüren, dass sie mit bisherigen Führungs- und Verhaltensmustern nicht mehr weiterkommen.

mm: Woran scheitern diese Manager?

Dr. Wolfgang Schmitz: Viele haben sich sehr schwer damit getan, ein der krisenhaften Situation ihres Unternehmens angemessenes Führungsverhalten zu zeigen. Sie wussten nicht, wie sie ihre Mitarbeiter durch das Tal der Tränen mitnehmen sollen. Manche stehen zusätzlich unter dem Druck ihrer Kontrolleure oder Gesellschafter, die sagen: "Ja Herr X, dann machen Sie doch jetzt mal einfach eine klare Ansage!" Das sind typische Sprüche, die Manager sich gegenseitig zuwerfen, um ihre Ratlosigkeit zu verbergen.

mm: Wie helfen Sie Ihren Klienten?

Dr. Wolfgang Schmitz: Ich führe ihnen plastisch vor Augen, wie sie in bestimmten Situationen besser handeln und kommunizieren könnten. Sie prüfen in der Regel nicht die Alternativen, die sie haben und sind auf einen Lösungspfad fixiert. Vielen Topmanagern ist zudem überhaupt nicht bewusst, wie sie sich ausdrücken, und welche Wirkung ihre Art der Kommunikation auf ihre Mitarbeiter hat. Sie meinen, sie führten transparent und partnerschaftlich, und in Wahrheit herrscht auf den unteren Ebenen Orientierungslosigkeit bis nackte Angst.

mm: Das fällt schwer, zu glauben. Bei all den Assessments, die Führungskräfte heutzutage im Laufe ihrer Karriere absolvieren, bei all den "Führungsseminaren" und schlaun Rhetorikbüchern auf dem

Weiterbildungsmarkt - wie können da deutsche Manager immer noch Führungsanalphabeten sein?

Dr. Wolfgang Schmitz: Statistiken belegen immer wieder, dass die Mehrzahl der Manager nach einem Jobwechsel nicht an mangelnder Fachkenntnis oder Intelligenz scheitert, sondern an den sogenannten weichen Faktoren. Oft passt der Neue nicht ins Team, weil er eben ein unangemessenes Führungsverhalten zeigt und die Kultur des neuen Unternehmens ignoriert. Ich weiß um all die Kurse, die Managern zur Verfügung stehen - ich glaube nur nicht daran, dass sie wirklich Nutzen entfalten. Der Punkt ist doch der: In der Regel spielen die weichen Faktoren bei Beförderungen nicht die entscheidende Rolle. In Deutschland wird bei der Karriere immer noch einseitig Wert auf Fachwissen und analytische Fähigkeiten gelegt. Führung lernt der junge Betriebswirt oder Ingenieur an der Universität nicht, und letztlich können sie diese auch im Job vernachlässigen - bis sie dann wirklich Macht haben. Dann wird erwartet, dass sie führen können und man wundert sich, wenn sie versagen.

"Personalberater werden der Wirklichkeit nicht immer gerecht."

mm: Das klingt nach herber Kritik an der Arbeit der Personalabteilungen, deren Aufgabe es doch wäre, dem Thema Führung mehr Gewicht zu verleihen.

Dr. Wolfgang Schmitz: Das würden viele Personalmanager auch gern tun, nur findet ihr Ressort im Vorstand eben traditionell wenig Gehör. In den Großunternehmen wandelt es sich langsam. Im Mittelstand fristen Human Resources (HR) oftmals noch ein Schattendasein, was sich manchmal schon an der Besetzungspolitik ablesen lässt: Da übernimmt plötzlich einer den Personalbereich, der vorher die IT oder die juristische Abteilung verantwortet hat.

mm: Sie sagten eben, Jobwechsler im Management scheitern auch an mangelnder Kompatibilität mit ihrem neuen Team. Den am besten geeigneten und passenden Bewerber für eine Position zu finden - das ist doch traditionell die Domäne der Personalberater, für deren Dienste deutsche Unternehmen ja auch zig Millionen Euro ausgeben. Versagen diese Berater aus Ihrer Sicht etwa auch?

Dr. Wolfgang Schmitz: Ich habe lange Jahre selbst mit Personalberatern zusammengearbeitet, ich weiß, mit welcher Sorgfalt viele Kollegen arbeiten. Aber es ist sicher nicht von der Hand zu weisen, dass die Dienstleistung des Personalberaters der Komplexität der Wirklichkeit nicht immer gerecht werden kann.

mm: Das war sehr diplomatisch. Geht es etwas deutlicher?

Dr. Wolfgang Schmitz: Manche Suchen unterliegen so strenger Geheimhaltung, dass die Berater kaum Informationen im Zielunternehmen einholen können, um das neue Umfeld des zu suchenden Managers besser einschätzen zu lernen. Auch die Gespräche mit den Kandidaten dauern oft nicht länger als anderthalb Stunden. Hinzu kommt, dass Auftraggeber massiv aufs Tempo drücken. Außerdem ist der Berater in der Einarbeitungsphase des Kandidaten, wenn unvorhersehbare Probleme auftauchen, nicht mehr dabei.

mm: Und was ist mit der Zusatzdienstleistung des "Onboarding", mit der manche Beratungen gerade diese Nacheinstellungsphase abdecken wollen?

Dr. Wolfgang Schmitz: "Onboarding" heißt, dass der Berater nach einer bestimmten Zeit ein 360-Grad-Feedback beim neuen Arbeitgeber sammelt.

mm: Klingt doch gut!

Dr. Wolfgang Schmitz: Sicher. Aber was der Manager aus dieser Einschätzung lernt und vor allem, wie er auftauchende Schwierigkeiten bewältigt, bleibt ihm oft genug selbst überlassen. Da kann der Berater ihm eigentlich auch nicht helfen, denn in den seltensten Fällen besitzt er die Kenntnisse und die Methodik des Coachens. Außerdem können Sie sich nicht so nebenbei zum Coach aufschwingen. Das wäre unprofessionell. "Wo steht er heute, wo will er noch hin, was hindert ihn?"

mm: Wie kommen die Manager zu Ihnen? Wer zahlt?

Dr. Wolfgang Schmitz: Ein Drittel meiner Kandidaten kommt auf Rechnung des Unternehmens, die meisten zahlen es aus der eigenen Tasche. Oft ist nicht einmal die Sekretärin eingeweiht. Ein paar Mal hatte ich den Eindruck, dass ein Topmanager zunächst einen Mitarbeiter zu mir ins Coaching schickte, der sozusagen das Terrain sondieren sollte. Etwas später kam der Chef dann selbst.

mm: Wie läuft der Coaching-Prozess ab?

Dr. Wolfgang Schmitz: Das ist individuell ganz unterschiedlich. Mit manchen arbeitet man im Wochentakt, andere trifft man alle vier bis sechs Wochen. Die intensive Phase geht meistens über ein halbes Jahr, aber auch danach bleiben wir regelmäßig in Kontakt.

mm: Welche Fragen werden typischerweise bearbeitet?

Dr. Wolfgang Schmitz: Da gibt es eine große Bandbreite. Zu mir kommt der frisch beförderte Jungmanager, der Schwierigkeiten hat, sich in einem Team ein Standing zu verschaffen. Es kommt der an sich erfahrene Manager, der in der Krise plötzlich unter immensen Erfolgsdruck geraten ist und damit nicht fertig wird. Es kommt die Führungskraft, die ein wichtiges Team zu besetzen hat und sich mit einem Sparringspartner beraten will, welche menschlichen und fachlichen Kompetenzen sie an Bord holen sollte. Oder es kommt jemand, der eine persönliche Standortanalyse möchte: Wo steht er heute, wo will er noch hin, was hindert ihn? Wieder andere lassen sich beraten, weil sie in ihrer Firma oder ihrer Position unglücklich sind. Darüber hinaus haben auch Eigentümer Fragen dazu, wie sie mit ihrem Vorstandsvorsitzenden umgehen.

mm: Wie viele wechseln am Ende des Coachings den Job?

Dr. Wolfgang Schmitz: Ziel des Coachings ist es, jemanden auf einer Position zu etablieren, zu halten und weiterzuentwickeln. Viele Kandidaten verspüren natürlich den Impuls, sich umzuorientieren, wenn es im Job nicht so läuft. Mal abgesehen davon, dass das in der Krise nicht

unbedingt leichter geworden ist, meine ich, dass viele Jobwechsel nicht nötig wären. Etliche Manager werden zu rasch ausgetauscht.

mm: Was wiederum das Geschäft der Personalberater belebt. Welche Fälle meinen Sie?

Dr. Wolfgang Schmitz: Wenn zum Beispiel in einem Unternehmen dreimal kurz nacheinander der CFO gehen muss, dann kann das ja nicht nur am einzelnen Manager liegen, sondern muss auch in seinem Umfeld, also auf Vorstands- oder Aufsichtsratsebene, begründet sein. Dann muss man sich das System anschauen und versuchen, hier nachhaltige Lösungen anzustossen.

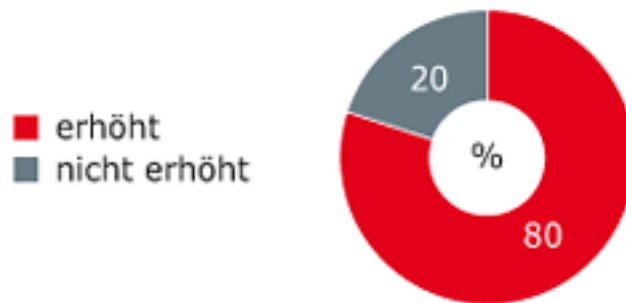
mm: Wenn das System das hören will.

Dr. Wolfgang Schmitz: Klar, in solchen Fällen müssen der Aufsichtsrat oder der Vorgesetzte kooperieren und sich meine Analyse anhören.

mm: Hat schon mal ein Klient das Coaching bei Ihnen abgebrochen?

Dr. Wolfgang Schmitz: Sie meinen, weil ich ihm zu viel zugemutet habe? Bisher nicht. Aber es gibt Themen, bei denen ich von mir aus den Coaching-Prozess beenden muss. Für die Beratung bei Ehe- oder Suchtproblemen etwa bin ich nicht ausgebildet. An solche Themen kommt man im Coaching leider öfter, als einem lieb ist.

Seit Beginn der Krise hat sich der Leistungsdruck



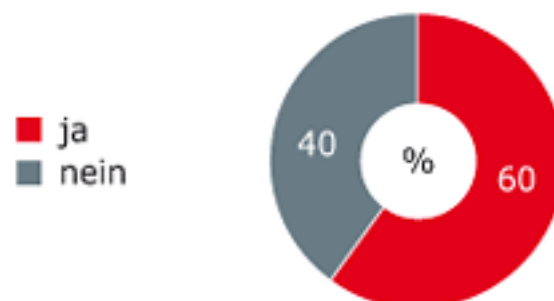
Quelle: Heidrick & Struggles; Umfrage unter 1000 Führungskräften aller Branchen, März 2009

Die Krise hat meine privaten Lebensumstände



Quelle: Heidrick & Struggles; Umfrage unter 1000 Führungskräften aller Branchen, März 2009

In der Krise hat sich mein persönlicher Rechtfertigungsdruck erhöht



Quelle: Heidrick & Struggles; Umfrage unter 1000 Führungskräften aller Branchen, März 2009