



Coaching als Ausweg aus der Managementmisere

Die Blindheit, die Milliarden kostet

Konflikte in Unternehmen sind nur schädlich für das Betriebsklima, sondern auch für den Unternehmenserfolg. Laut einer aktuellen Studie der Wiener Beratergruppe Neuwaldegg treten Konflikte auf Managementebene am häufigsten bei Reorganisations- und Neustrukturierungsprozessen auf – mit dem Effekt, dass bei 85 Prozent der Firmenfusionierungen in Österreich und Deutschland die versprochenen Synergien nicht realisiert werden. Der Hauptgrund dafür liegt laut Studie in der mangelnden Qualität der Kommunikation und in unüberbrückbaren Unterschieden in der Einstellung des Top-Managements.

Michael Patak, geschäftsführender Gesellschafter der Beratergruppe: „Manager, die sich zu stark auf wirtschaftliche Ergebnisse konzentrieren, vernachlässigen oft ‘weiche’ Faktoren wie etwa das Betriebsklima. Dabei übersehen sie, dass gerade diese Faktoren einen großen Einfluß auf den wirtschaftlichen Erfolg haben.“ Allein auf Grund von Mobbingfällen – der Schaden wird pro Fall auf 25.000 bis 35.000 Euro geschätzt – werden permanent Unsummen in den Sand gesetzt.

„Das Problem ist, dass so viele Führungskräfte die Anzeichen dafür nicht erkennen oder nicht erkennen wollen“, so Patak. Die Studie habe gezeigt, dass die häufigsten Ursachen für Konflikte institutionellen Charakter haben. So seien Unklarheiten in den Verantwortungsbereichen sowie Defizite im Führungsverhalten oft Auslöser für Konflikte unter den Mitarbeitern.

Nicht genug damit, führe dann die „Oberste Etage“ selbst Konflikte und Mobbing meist auf persönliche Defizite der Mitarbeiter zurück, was dann erst recht weiteres Fehlverhalten und die Eskalation des Problems zur Folge habe. Patak: „Unsere Studien zeigen, dass zum Beispiel bei der Zusammenführung verschiedener IT-Systeme nur an die 20 Prozent der Konflikte fachlich bedingt sind, alle anderen gehen bei näherem Hinschauen auf misslungene Kommunikation zurück.“ Geschätzter Schaden aus all dem für Österreichs Wirtschaft: Bis zu drei Milliarden Euro pro Jahr.

Die 1980 gegründete Beratergruppe Neuwaldegg, mit 12 BeraterInnen und 30 NetzwerkpartnerInnen im Bereich der integrierten Unternehmensentwicklung etabliert, hat ihre Schwerpunkt – u.a. Strategie- und Strukturentwicklung, Unternehmenskultur, Team- und Personalentwicklung sowie Beraterausbildung – deshalb auch um den Bereich Coaching erweitert. Manager sollten, wie Patak rät, nämlich Konflikte „aktiv und proaktiv angehen“. Denn: „Konflikte sind immer eine Chance und Quelle für neue Impulse und genauso müssen sie auch behandelt werden.“

Das Ziel ist Leadership

Die soeben aus Washington nach Wien zurückgekehrte Regina M. Jankowitsch ist Coaching-Profi für schwierige Kunden im Wirtschafts- und Politikbereich und geht auch persönliche Defizite offensiv an. Ihre Impulsvorträge haben etwa Themen wie „Wenn Veränderung ein Problem ist, dann haben Sie ein Problem“ oder „Wenn Sie Menschen nicht mögen, dann raus aus dem Vorstand/Präsidium“.

Jankowitsch kann sich solche Direktheit leisten, sie ist ob ihres Coachings-Angebotes sehr begehrt und vermittelt, wofür sie selbst verfügt: Professionalität. „Das Ziel ist Leadership. Die Aufgabe lautet: Wie inspiriere ich Menschen?“ Damit bringt sie generell auf den Punkt, was Coaching bedeutet, egal, ob es nun um das Training im Umgang mit Medien geht, um Präsentationen (etwa auch in Wettbewerben), um die Moderation spezieller Events oder eben um den Karrieresprung ins Top-Management. Sorgen um die Zukunft braucht sich Jankowitsch jedenfalls kaum zu machen: „Solange es kein Pflichtfach ‘Soziale Kompetenz’ in den Schulen gibt, ist Coaching unentbehrlich.“

Andrea Komarek, seit vielen Jahren insbesondere in der Business-Konfliktmediation erfolgreich: „Coaching ist in erster Linie Hilfe zur Selbsthilfe. Der Coach unterstützt seinen Klienten bei dessen Aufgaben und der Lösung von Problemen, indem er ihm hilft, seine Ressourcen weiter zu entwickeln und zu nutzen.“

Voraussetzung dafür ist natürlich, dass der Coach diese Ressourcen kennt, aber auch die Hindernisse, die ihrer Nutzung im Wege stehen.

Coaching ist dabei offen in Bezug auf die Inhalte, transparent und erlaubt keine manipulativen Techniken. Die Wünsche und Ziele des Kunden sind die Basis der gemeinsamen Arbeit. Einer der Hauptaspekte dabei ist es, das Ziel nie aus den Augen zu verlieren und immer wieder zu überprüfen, wie nahe man seiner Realisierung gekommen ist, ob es sich verändert hat, oder ob eventuell neue Ziele hinzugekommen sind.

Doch von gleicher Relevanz bleibt es stets, interaktiv die Hindernisse zu sehen, die Blockaden, „lähmenden Gewissheiten“, „blinden Flecken“, die dem entgegen stehen. – Und egal, in welchem Bereich: „Wer „sehend“ werden will, braucht, einen Coach,