

Management

Rudolf Weber Damit Kaba auch künftig Branchenleader bleibt, muss der neue Chef Akzente setzen. **Seite 27**

Nur fordern oder auch fördern?

COACHING Führungskräfte sehen sich gerne als Coach ihrer Mitarbeitenden. «Geht nicht», behaupten Coaching-Experten. «Geht doch», sagen demgegenüber Führungsexperten und erklären, was es dazu braucht, damit es gelingt.

KATRIN PIAZZA

Wirtschaftliche Ziele erreichen und Angestellte optimal fördern – ob einem Chef der Spagat zwischen zwei so unterschiedlichen Aufgaben gelingt, hängt oft nicht so sehr vom Wollen als vielmehr vom Dürfen ab. Zwar bekennet sich so gut wie jede Firma in ihrem Leitbild zur Führungsphilosophie des «Fordern und Fördern» – in der Realität wird heute jedoch oft nur gefordert. Nicht nur auf dem Spielfeld, auch in der Chefetage heisst die Antwort auf ein verlorenes Spiel meist: «Ein neuer Coach muss her!» Für ein Coaching, das sich als nachhaltiges Aufbautraining versteht, ist das keine gute Voraussetzung.

Dabei: Sieht sich nicht jeder Chef insgeheim gerne als Köbi Kuhn seines Teams? Die Komplexität der Führung in der Wirtschaft kann zwar nicht mit einem Ballspiel verglichen werden – die Rolle des Trainers einer Spitzmannschaft ist dennoch attraktiv, und dies nicht erst seit der Fussball-WM. In Interviews behaupten denn auch viele CEO und Topmanager: «Ich möchte meinen Mitarbeitern ein guter Coach sein.» Sind sie es auch? Und: Können sie es überhaupt sein?

Konflikte programmiert

«Unmöglich», behaupten die Hardliner, in der Regel selbst professionelle Coaches, die Coaching sehr eng definieren und einem strengen Anforderungskatalog unterstellen. Ihr Hauptkritikpunkt ist die mangelnde Neutralität eines Chefs. Für ein erfolgreiches Coaching sei ein machtfreies Verhältnis zwingend, betonen sie und halten den coachenden Vorgesetzten für ein Umding schlechthin.

Schliesslich muss dieser in der Hierarchie ja auch immer seine eigenen Interessen und diejenigen der Organisation vertreten. Interessenkonflikte sind da programmiert. Ausserdem hapert es zwischen Chef und Mitarbeitenden oft auch beim Vertrauen – der Grundlage jedes Coaching-Verhältnisses überhaupt.

Im Zweifelsfall hat der Chef schliesslich immer die besseren Waffen, kann er doch Befehle erteilen oder sogar Kündigungen aussprechen. Selbst wenn er sich und seine Rolle als neutral empfindet – seine Untergebenen tun es meist nicht. Einem erfolgreichen Coaching-Verhältnis wenig förderlich sei zudem die Persönlichkeitsstruktur von Vorgesetzten, die sich ja meist durch Entschei-



Primus inter pares oder Leittier? Bei Elefanten keine Frage. Doch in menschlichen Organisationen ist ein Chef meist mehr als nur Befehlserteiler.

dungsfreude, Zielorientierung und Durchsetzungskraft auszeichnet – nachgerade keine optimalen Eigenschaften des Management-Coachs. Der sollte nämlich kein typischer Macher sein, sondern vielmehr dafür sorgen, dass seine Schützlinge sich dazu entwickeln.

«Ein Chef kann sehr wohl Coach und Chef zugleich sein»,

widerspricht – gemeinsam mit anderen Führungsexperten – Thomas König, Leiter des Seminars Führungskompetenz am KMU-Institut der Universität St. Gallen. Voraussetzung sei, «dass unter Coaching die Aufgabe verstanden wird, zwischen den Bedürfnissen des Unternehmens und jenen der darin arbeitenden Individuen eine Balance zu finden.»

Zwar sei der neutrale Standpunkt eines externen Coachs attraktiv, da er vergleichsweise unbelastet an ein Problem herangehen könne. Königs Ansicht nach können aber auch Führungskräfte einen neutralen Bezugsrahmen schaffen – sofern sie entsprechende Kompetenzen haben.

Selbstkenntnis hilft

Wer sich nie mit seiner eigenen Rolle, mit seinem Führungsstil und der Unternehmenskultur auseinandergesetzt hat, wird schwerlich der Cheftrainer der Firma. Ebenso hilfreich ist ein Mindestmass an Auseinandersetzung mit der Theorie des Coaching. Braucht dazu aber gleich eine Vollzeitausbildung zum Profi-Coach? «Nein», meint Constantin Peer, der seit 19 Jahren als Management-Coach tätig ist und Führungskräften in Seminaren einen praxistauglichen Coachingansatz vermittelt.

Entscheidend sei die Fähigkeit, dem «Ratschläge-Erteilen-Reflex» zu widerstehen und stattdessen am passenden Ort nachzufragen. Das Wissen um die eigenen Grenzen ist dabei hilfreich.

Was «Coaching» im Einzelfall bedeutet, hängt wesentlich von der Unternehmens- und vor allem von der Führungskultur ab. In manchen Unternehmen wird das

Erteilen von Feedback bereits als Coaching betrachtet, während anderswo von einem Coach sehr viel mehr erwartet wird.

Wer unter Führung die Förderung der Mitarbeitenden versteht, sieht sich irgendwann vor eine heikle Frage gestellt, nämlich: «Geht es mir als Chef darum, mich unersetzlich zu machen oder unterstütze ich andere so, dass sie mich irgendwann nicht mehr brauchen?», fragt Peer.

Auch König sieht einen Zusammenhang zwischen Führungsstil und Coaching: «Coaching und ein von oben herab durchgesetzter autoritärer Führungsstil passen nicht zusammen.» Und weil Letzterer ohnehin immer seltener anzutreffen ist, müssen heutige Chefs diejenigen Kompetenzen mitbringen oder schulen, die bei einem kooperativen Führungsstil erforderlich sind. Kommunikationsfähigkeit und starke Teamorientierung gehören gemäss König unbedingt dazu. Kompetenzen also, über die auch ein guter Coach verfügt.

«Modernes Leadership als Schlüssel zum Erfolg»: Eine «Handelszeitung»-Tagung am 27. Oktober 2006 im Sonnenberg Convention Center, Zürich. Information und Anmeldung: www.euroforum.ch Am 2. November 2006 findet im Lake Side Casino, Zürich, auch das «Swiss Leadership Forum» statt. www.swissleader.ch

CHEFSACHE

Tourismus: Vorteil der «Marke Wallis»



URS ZENHÄUSERN

Direktor Wallis Tourismus, Sion

Das bisherige Gleichgewicht im Schweizer Tourismus – Zürcher fahren in die Bündner Berge, Berner und Romands zieht es ins Wallis – kommt ins Wanken. Die Eröffnung der Neat durch den Lötschberg macht es möglich: Ab kommandem Jahr tritt das Wallis in der wirtschaftskräftigsten Region Zürich touristisch in direkte Konkurrenz mit dem Kanton Graubünden.

Bereits heute erlebt das Wallis einen grossen Zuwachs an Schweizer Gästen. Konjunkturforscher, wie Basel Economics (BAK), sagen dem Kanton das grösste Wachstumspotenzial aller Schweizer Ferienregionen voraus. Als Hauptgründe dafür nennt BAK die überdurchschnittliche Qualität der Tourismusinfrastruktur und die Eröffnung der Lötschberg-Neat Ende 2007.

Dank dem Zeitgewinn von einer Stunde werden aber nicht nur die weltbekanntesten Walliser Destinationen Zermatt, Saas-Fee und

«Die Kräfteverschiebung im Schweizer Tourismus hin zum Wallis ist eine Chance für den ganzen Schweizer Tourismus.»

Crans Montana an die wirtschaftlichen Zentren der Schweiz heranrücken. Im Hinblick auf die neue Verkehrserschliessung sind die Investitionen von Privaten und vom Staat in die Feriendestination Wallis bedeutend. In den grossen Ferienorten des Unter- und Oberwallis werden derzeit hunderte von Millionen Franken in die Infrastruktur investiert. Mit der Revision des aktuellen Tourismusgesetzes – und dem daraus abgeleiteten strategischen Konzept – schafft der zweitgrösste Schweizer Kanton zudem die Grundlagen für eine grosse Zukunft des Tourismus.

Als weiteren Schritt hat sich das Wallis als erster Schweizer Kanton eine integrierte Dachmarke gegeben, die Marke «Wallis». Dieses wegweisende Projekt ist im europäischen Alpenraum einzigartig. Damit soll nicht nur das naturnahe Image des bedeutendsten Schweizer Bergkantons im In- und Ausland gefördert werden. Dutzende Walliser Unternehmen haben auch das neuartige Managementsystem «Valais Excellence» eingeführt. Damit bietet der Kanton dem Walliser Tourismus und seinen Unternehmen ein besonderes Podium, das auf Leistungsmerkmalen beruht.

Die Kräfteverschiebung im Schweizer Tourismus hin zum Wallis ist eine Chance für den ganzen Schweizer Tourismus. Konkurrenz belebt bekanntlich das Geschäft und treibt zu neuen Höchstleistungen an. In diesem Sinne profitieren alle von der neuen Situation ab 7. Dezember 2007, dem Tag, an dem die ersten fahrplanmässigen Züge durch den Lötschberg ins Wallis fahren werden.

Das Soziale als Gegenstand des Managements

SOZIALMANAGEMENT Ein neuer Leitfaden ermöglicht die zielgerichtete Einführung eines Sozialmanagement-Systems im Unternehmen.

THOMAS PFISTER

Wer handelt, wirkt auf andere ein. Das gilt für Menschen und in verstärktem Mass für Unternehmen. Doch dass für die Auswirkungen des eigenen Tuns auch Verantwortung übernommen werden muss, ist noch nicht lange selbstverständlich. Als z.B. die chemische Industrie hierzulande zu produzieren anfang, wählte sie bewusst

Standorte an Gewässern – der Abwässer wegen. Inzwischen sind die meisten Unternehmen der industrialisierten Länder einen bewussteren Umgang mit der Umwelt gewohnt und haben eine Vielzahl von Managementinstrumenten implementiert, um ihrer sogenannten Corporate Social Responsibility (CSR) zu genügen.

CSR meint das verantwortungsvolle unternehmerische Handeln, welches über die eigentliche Geschäftstätigkeit eines Unternehmens hinausgeht. Dazu gehören nicht zuletzt auch die sozialen Wirkungen. Diese sind ausgesprochen vielfältig: Sie reichen von Stress am Arbeitsplatz über die Einhaltung von Menschenrechten in Zuliefer-

betrieben bis hin zum Umgang mit Korruption. Doch wie können Firmenchefs diesen Erwartungen begegnen? Das Institut für Nachhaltige Entwicklung der Zürcher Hochschule Winterthur (ZHW) hat einen Leitfaden entwickelt, der für Betriebe hilfreich ist, die sich mit dem Sozialmanagement vertieft auseinandersetzen wollen, weil sie erkannt haben, dass die soziale Leistung für den Unternehmenserfolg langfristig ebenso bedeutsam ist wie die Erfüllung anderer Stakeholderinteressen.

Der modular aufgebaute Leitfaden dient der Einführung eines eigentlichen Sozialmanagement-Systems im Unternehmen. Dazu müssen die verschiedenen sozialen Aspekte erfasst und vernetzt, die sich teilweise auch widersprechenden Wirkungen in ihrer Gesamtheit erkannt und verstanden und das

Ganze schliesslich auch kontrolliert und kommuniziert

Mit voller Kraft voraus – aber erst die Richtung vorgeben.



werden. Der Leitfaden liefert die Instrumente dazu.

Er entstand als Forschungsarbeit an der ZHW unter Mitwirkung von ABB Schweiz, Novartis, Coop und des Spitals Zofingen und wurde massgeblich mitfinanziert von der Kommission für Technologie und Innovation KTI des Bundes.

Ab Februar 2007 findet an der ZHW auch ein 20-wöchiger Zertifikatslehrgang zum Thema statt. Informationen und Anmeldung: www.ine.zhwin.ch/weiterbildung. Herbert Winistörfer; Peter Teuscher, Frank Dubielzig: «Leitfaden Sozialmanagement im Unternehmen», 96 Seiten, A4. Zu beziehen bei: www.socialmanagement.ch oder im Buchhandel zu 28 Fr. (bis 30.11.2006, danach 38 Fr.).