



# Warum Anführer und Laufburschen keine guten Coaches sein können

Verantwortungsbewusste Führungskräfte wollen immer häufiger ihren Mitarbeitern als Coach zur Seite stehen. Das ist schön, aber es setzt voraus, dass die Rollenbilder der Beteiligten im Unternehmen auch entsprechend passen.

Er war charmant. Er rückte mir den Stuhl zurecht, schenkte mir Wasser ein, lief einen Spitzer holen, als mein Bleistift abbrach. Er ging in die Kaffeeküche und bereitete Cappuccino mit viel Milchschaum. Er war mein Coaching-Klient. Und er wollte von mir lernen, wie er seine 27 Mitarbeiter als Coach fördern kann. „Ich habe ein tolles Verhältnis zu meinen Leuten“, schwärmte Richard Süß (Name geändert), Chef einer Multimedia-Agentur, im Vorgespräch. „Wir grillen im Sommer bei mir zu Hause, die Mitarbeiter können jederzeit auch mit ihren privaten Problemen zu mir kommen. Ich mache abends ihre Arbeiten fertig, damit sie pünktlich gehen können.“ Leider aber, so der 37-jährige, blieben die Mitarbeiter relativ kurz bei ihm. „Ich möchte Coaching-Tools lernen, damit ich meine Leute besser fördern kann und sie länger im Betrieb bleiben.“ Viele hilfsbereite Unternehmer wie Richard wollen ihre Mitarbeiter mit Coaching-Tools

besser unterstützen. Doch Tools alleine bringen keinen Coaching-Erfolg. Gerade wenn innerbetrieblich gecoacht werden will, sind die Rollen-Bilder der Beteiligten ausschlaggebend, damit der Prozess Erfolg haben kann.

Beim Rundgang durch den Betrieb fiel auf, dass die Mitarbeiter ihren Chef mit gutmütiger Herablassung betrachteten und Richards Körperhaltung zeigte eher „Entschuldigung, dass ich hier durchlaufe“ statt auszustrahlen „Ich bin hier der Chef“.

## Ein Chef als Coach funktioniert nicht, wenn er zu sehr Anführer oder Laufbursche ist

Gerne wollte ich Richard Coaching-Tools beibringen. Doch zuvor galt es, an seinem internen Standing zu arbeiten. Es ist weder gut, wenn er demütig seinen Mitarbeitern dient, noch ist es gut, wenn er meilenweit und arrogant über seinen Leuten steht. Coaching funktioniert nur auf Augenhöhe mit

einem Coach, der mit sich und seinen Aufgaben zufrieden ist und anderen Menschen deren Erfolg auch wirklich gönnt.

In der ersten Sitzung erklärte ich die Regel der Augenhöhe und zeichnete dazu den „Polsky-Diamanten“ auf (siehe Kasten). Ich erklärte die einzelnen Rollen in Bezug auf ein Unternehmen und bat Richard dann zu zeigen, welche Rolle er seiner Meinung nach innehatte. „Natürlich der Anführer“ sagte er. Ich bat ihn dann, sich in einen seiner Mitarbeiter zu versetzen (er wählte seinen Chefdesigner) und wiederum zu sagen, welche Rolle er im Team wohl innehatte. Selbstbewusst zeigte Richard zunächst auf den Anführer, zögerte dann, zog die Hand zurück, wurde rot und unsicher. Schließlich sagte er mit leiser Stimme „Die nehmen mich ja als Laufburschen wahr. Oh Gott!“ Der erste Schritt zum Chef als Coach war getan. Richard hatte seine Rolle im Spiel erkannt und wir gingen in den kommenden Sitzungen daran, sein Selbstbewusstsein zu stärken und seine Rolle innerhalb der Firma zu „verschieben“. Auch wenn es ihm schwer fiel, er durfte – wollte er respektvoll akzeptiert werden – nicht länger der ständig springende Sklave sein. Natürlich reagierten die Mitarbeiter zunächst verunsichert, aber Richard gelang es nach und nach seine alte Rolle abzulegen und ein „echter Chef“ mit einem respektvollen Umgang zu werden. Als solcher setzt er heute auf Augenhöhe Coaching erfolgreich als ein Tool seiner Mitarbeiterführung ein. ■

### Der Polsky-Diamant

beschreibt Menschen in einer Gruppe mit sieben Rollenbildern:

**Der Anführer:** In der Regel ist er die stärkste Persönlichkeit. Er delegiert, isoliert, eliminiert und modelliert die Gruppe. Sein Ziel ist die Erhaltung des Status Quo.

**Der Leutnant:** Rechte Hand des Anführers. Unterstützt den Anführer verbal, schüchtert die Gruppe ein und übernimmt die „Drecksarbeit“.

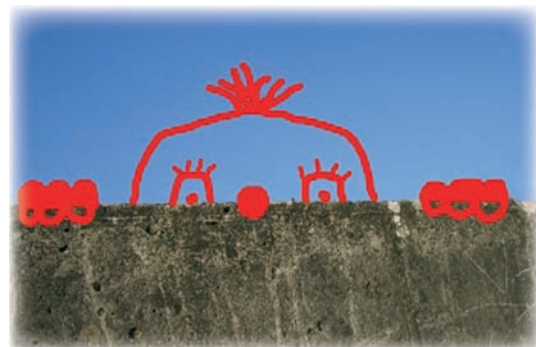
**Der Mitläufer:** manipuliert in seinem Sinne, macht vorteilhafte Geschäfte, passt sich der Führungsscrew an und genießt deren Schutz. Die Clique der Mitläufer ist die manipulativste und ausbeuterischste von allen. Sie nehmen sich, was sie bekommen können und betrügen jeden, der ihnen im Weg steht.

**Der Isolierte:** hat keine Unterstützung, zeigt ein defensives Verhalten und ist zu Mitarbeitern und Gruppenmitgliedern extrem distanziert.

**Die Dyade:** setzt sich aus schwachen Gruppenmitgliedern zusammen, die versuchen sich gegenseitig zu unterstützen.

**Die Laufjungen:** gelten als besonders hilfsbereit und werden deshalb gnadenlos ausgenutzt und belächelt. Als Gegenleistung für ihre Hilfsdienste wird ihnen gelegentlich Ruhe gegönnt.

**Der Sündenbock:** gilt als das schwächste Glied. Er hat die Rolle des ewigen Schuldigen zu spielen. Seinen Persönlichkeitsschwächen begegnet die Gruppe unnachgiebig mit erniedrigenden Interaktionen.



Coaching auf Augenhöhe – nur wenn es keine interne Machtspiele gibt kann ein Coaching durch den Chef Früchte tragen

© PIXELIO

### Zum Weiterlesen

Mehr von Cordula Nussbaum:  
Organisieren Sie noch oder leben Sie schon?  
Zeitmanagement für kreative Chaoten, Campus  
Die 100 häufigsten Fallen nach der Existenzgründung, ein Praxisratgeber für Jungunternehmer und alte Hasen, Haufe