



Chef als Coach

Führung in **digitalen Zeiten** geht anders: Statt Vorgaben zu machen, stellen Chefs die Fragen und coachen ihr Team.

EVELYN SANDER

Christian Wagner beißt sich heute schon mal auf die Lippe. „Ich sage meinen Mitarbeitern nicht mehr sofort, was ich machen würde“, sagt der Chef von Reservierung und Kundenservice bei Nicko Cruises. Das fällt nicht immer leicht, hat er doch früher gern mal Lösungsvorschläge gemacht. Heute sieht er seine Rolle anders: „Ich stelle lösungsorientierte Fragen.“ Alles Weitere überlässt er seinen 17 Kollegen: „Nur wenn ich Vertrauen in ihre Fähigkeiten zeige, identifizieren sie sich wirklich mit ihrer Aufgabe.“

Seit 2017 läuft bei Nicko Cruises ein Change-Prozess, der die Mitarbeiterzu-

friedenheit in den Mittelpunkt stellt – neue Führungsrichtlinien inklusive. Es geht um Transparenz, Wertschätzung und ein gutes Arbeitsklima für insgesamt rund 100 Kollegen. Die neuen Grundsätze kommen gut an: Mitarbeiter seien engagierter und motivierter, die Transparenz im Unternehmen und bei Prozessen sei deutlich gestiegen. Abteilungsleiter Wagner sieht sich selbst als eine Art „Fußball-Coach“.

Wie ein Coach sorgt er für möglichst optimale Rahmenbedingungen: für die richtige Stimmung im Team durch Anerkennung der Leistungen, notwendige Fortbildungen und Raum für eigene

Ideen. Entscheidend sei es zu beobachten, wo die Stärken der Mitarbeiter liegen, und sie zu fördern. „Wenn man sich vorrangig auf Schwächen konzentriert, sind die Mitarbeiter frustriert, und man verspielt schnell ihr Vertrauen“, sagt Wagner, der selbst von seinem Team ehrliches Feedback erwartet. „Es ist nicht förderlich, sich gegenseitig Honig um den Bart zu schmieren.“

DER WANDEL zu mehr Offenheit und Mitarbeiterbeteiligung geht nicht von heute auf morgen. Seit Jahrzehnten dreht sich in den meisten deutschen Unternehmen alles um Effizienz, weni-



Interview mit
Angelika Wiesen
Trainerin, Coach und Mediatorin

„Viel Luft nach oben“

ger um Innovation. Klassische Karrieren basieren auf Machtgewinn und großen Büros. Mitarbeiter aus festen Hierarchiestrukturen, die ständig To-do-Listen abarbeiten, haben nicht plötzlich Lust auf selbstverantwortliches Arbeiten und eigene Projekte.

Dazu belegen Umfragen, dass die neue Arbeitskultur hierzulande keine große Rolle spielt: Über 80 Prozent der Mitarbeiter fühlen sich von Vorgesetzten unter Druck gesetzt, dominante Chefs und fehlende Wertschätzung sind Kündigungsgrund Nummer eins. In vielen Unternehmen herrschen eher Angst, Kritik und Überforderung. Doch die alte Arbeitskultur stößt an ihre Grenzen, denn der Druck wächst. Firmen müssen immer schneller und agiler arbeiten, intern wächst gerade unter jungen Mitarbeitern der Wunsch nach Veränderung.

MANAGER MÜSSEN SCHWEIGEN LERNEN

Eine neue Führungskultur, die Mitarbeiter mitreden lässt und Hierarchien abbaut, gilt unter Experten schlicht als „Überlebensstrategie“ für die Zukunft. Trainerin und Coach Angelika Wiesen beobachtet, dass viele Chefs wissen, dass sich etwas ändern muss. „Aber im Alltagsstress fehlt die Zeit.“ Ein Fehler: Wer sich keine Zeit zum Reflektieren nimmt, wird nichts infrage stellen oder neue Arten der Zusammenarbeit testen. Wiesen: „Führungskräfte müssen Treiber des Kulturwandels sein.“

Und zwar nicht autoritär, sondern auf Augenhöhe. „Der persönliche Austausch ist sehr wichtig“, betont Joachim Quadt, der seit 35 Jahren als Führungs-

fwv Der klassische Boss ist heute weniger gefragt. Wie fortschrittlich sind die Führungskräfte in der Touristik?

Angelika Wiesen: In der Branche gibt es noch viel Luft nach oben. Dass gute Führungskräfte entscheidend für die Mitarbeitermotivation und den Erfolg sind – das bestreitet heute keiner mehr. Ein Team ist nur so gut wie sein Chef. In der Praxis wird in der Touristik jedoch immer noch an Weiterbildungen und somit bei der Personalentwicklung gespart. Mitarbeiter sollen funktionieren, fertig.

Was sind typische Führungsprobleme?

Chefs haben oft nur Zahlen im Blick, es hapert an guter Kommunikation und teilweise an sozialer Kompetenz. Ein Problem ist, dass Führungskräfte selbst überlastet sind und wenig Zeit haben. Ich vergleiche die Situation gern mit einem Fischer, der mit einem kaputten Netz fischt. Zum Flicken nimmt er sich nicht die Zeit. Er übersieht dabei, dass er viel erfolgreicher sein könnte, wenn er diese Zeit investiert. Wer sich als Chef

kraft arbeitet. Seit 2015 leitet er den Vertrieb für Pierre & Vacances Center Parcs für die DACH-Region, direkt ist er für zehn Mitarbeiter zuständig.

Quadt hat im Laufe seiner Karriere vor allem eins gelernt: schweigen. „Ich muss auch mal unangenehme Pausen zulassen, bis Mitarbeiter ehrlich sagen, was sie meinen“, sagt der 63-Jährige. Für ihn spielen klassische Mitarbeitergespräche immer noch eine wichtige Rolle: Er nimmt sich Zeit und bereitet sich intensiv vor. „Wenn ich als Chef nur herumstottere und mir aus dem

mehr Zeit für jeden Einzelnen nehmen würde, hat weniger Probleme und Missverständnisse im Team.

Ist das Ganze also eine Zeitfrage?

Nicht nur, es ist auch eine Frage des Bewusstseins. Viele Chefs können sich nicht gut selbst reflektieren. Dabei kommt es darauf an, ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, dass jeder einzelne Mitarbeiter bestimmte Werte, Bedürfnisse und Interessen hat. Individuelle Führung ist gefragt: Chefs sollten genau hinsehen, was jeder Mitarbeiter braucht, um erfolgreich und zufrieden zu arbeiten.

Müssen Chefs besser zuhören?

Im Idealfall ist die Führungskraft der Coach für seine Mitarbeiter und sollte ein Ohr dafür haben, was sie bewegt. Er gibt Aufgaben ab und sollte sich bei problembezogenen Fragen selbst zurücknehmen. Wer ganz schnell mit eigenen Lösungen um die Ecke kommt, würgt die Kreativität der Mitarbeiter schon im Vorfeld ab.

vergangenen Jahr nichts einfällt, ist der Mitarbeiter doch total frustriert.“

Der Manager nennt sich schmunzelnd „altersweise“. Habe er früher einiges nach dem Motto „Ich habe recht“ gegenüber Mitarbeitern durchgedrückt, sei das jetzt völlig anders. Heute setzt er darauf, „zuzuhören und Mitarbeiter machen zu lassen“. Zudem übt sich Quadt in Gelassenheit, versucht trotz stressigem Job nicht mit 180er-Puls herumzuhetzen, und nimmt sich Zeit für Mitarbeiter: „Eine bessere Wertschätzung gibt es nicht.“ **fwv**