

# Coaching ist nützlich: Nur nicht für mich

**Noch immer lehnen viele Manager ein Coaching ab, weil sie sich nicht einer Selbstreflexion unterziehen wollen. Doch dies brächte nicht nur ihnen selbst Vorteile, sondern auch dem Unternehmen. Ein Überblick über die Persönlichkeitsstruktur von coachingresistenten Führungskräften.**

Coaching hat sich längst etabliert, und viele Führungskräfte haben erkannt, dass es ihnen dabei hilft, professionell und effizient auf die gegenwärtigen und künftigen Führungsanforderungen reagieren zu können. Das kann letztlich zu einer Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit bei gleichzeitigem Erhalt der Gesundheit führen. Dennoch gibt es noch immer zahlreiche Manager, die sich einem Coaching entziehen. Basierend auf den langjährigen Erfahrungen des Autors fallen dabei bestimmte Führungstypen auf. Ihnen ist gemeinsam, dass sie einem Prozess der Selbstreflexion und Weiterentwicklung aus dem Weg gehen. Sie sehen aufgrund ihrer im Laufe der Karriere perfektionierten Abwehrmechanismen – wie Verdrängung, Verleugnung und Selbstidealisation – keine Notwendigkeit, ihr Denken, Fühlen und ihr Führungsverhalten einer kritischen Überprüfung zu unterziehen. Hinzu kommt die Unwilligkeit, Führungsschwächen und Gefühle wie Konfliktvermeidung, Angst und Überforderung gegenüber einem psychologisch geschulten Coach offenzulegen. Grund für dieses Abwehrverhalten ist eine gravierende Selbstüberschätzung, die viele geschickt zu verbergen wissen. So fällt es ihnen leicht, ihre Selbsterhöhung zu zementieren, indem sie Untergebenen Führungsdefizite bescheinigen. Coachingresistente Führungskräfte berufen sich lieber auf ihre Stärken und blenden ihre Schwachstellen aus. Ihnen ist es wichtiger, den Anschein von Perfektion und Erfolg auszustrahlen und nach außen Stärke und Macht zu demonstrieren, als an ihren Defiziten zu arbeiten.

## Für Unternehmen eine kostspielige Haltung

Viele Führungskräfte glauben fest daran, dass der bisherige Erfolg ihnen auch zukünftig weiterhin recht geben wird. Als scheinbares Korrektiv fordern sie von Untergebenen ein konstruktives Feedback ein, das aus Angst vor Ausgrenzung und Sanktionierung jedoch nicht erfolgt. Eigenständiges Denken, kritisches Hinterfragen und kontroverse Meinungen werden der Gruppenkonformität geopfert.

Diese falsche Solidarität wird durch eine vorausseilende Loyalität der engsten Gefolgsleute verstärkt. Die Gefahr bei einer derartigen konformen Bunkermentalität ist, dass Abweichler aufgrund ihrer Kritik als Bedenkenträger etikettiert werden, Risiken ignoriert und Fakten zurechtgebogen werden. Die daraus resultierenden Schäden für das Unternehmen sind kostspielig und gefährden langfristig einen nachhaltigen Unternehmenserfolg. Denn ohne Problembewusstsein kann es kein Problemverständnis und folglich keine innovative Problemlösung und Weiterentwicklung geben. Ein Coaching, bei dem diese Punkte angesprochen werden, dient auch der Sicherung des nachhaltigen Unternehmenserfolgs. Doch warum wehren sich Manager gegen ein Coaching? Im Folgenden werden vier Führungstypen genauer analysiert, wobei die Grundtypen auch als Mischtypen in unterschiedlicher Ausprägung vorkommen.

## Risiko Erfolg

Besonders resistent gegenüber einem Coaching sind Manager, die Opfer ihres eigenen Erfolgs werden. Für Selbstreflexion und Weiterentwicklung besteht kein Bedarf, denn die Vergangenheit hat ihnen bewiesen, dass Erfolg auch ohne Coaching machbar ist. Erfolgsverwöhnte Manager beschönigen ihre eigene Story, die von PR-Beratern häufig noch aufpoliert wird und als scheinbar objektive Abbildung der Realität in der Firmenchronik verankert wird. Auch die Medien feiern gern ihren Erfolg und attestieren ihnen, dass sie alles richtig gemacht haben.

Diese Manager orientieren sich oft nur am vergangenen Erfolg. Strategien und Konzepte, die sich als erfolgreich erwiesen haben, werden starrsinnig wiederholt, um Glaub-

*Louis Lewitan,  
Diplom-Psychologe,  
Stressexperte und Management-  
berater, Geschäftsführer LCC –  
Lewitan Coaching & Consulting,  
München,  
louis@lewitan.com*



## Leadership und Persönlichkeit

würdigkeit und Kontinuität zu vermitteln. Das Festhalten an Bewährtem ist jedoch Ausdruck einer rückwärtsgewandten, rigiden Denkhaltung, die sie daran hindert, ein notwendiges Maß an Flexibilität aufzubringen, um einen einmal eingeschlagenen Kurs abubrechen und eigene Fehler offenzulegen. Das Risiko des Scheiterns wird als gering eingeschätzt oder ignoriert. Schlecht laufende Projekte werden fortgeführt, anstatt sie rechtzeitig abubrechen. Im Extremfall werden Früherkennungssysteme für Risiken sogar aufgeweicht, verfügbare Kennzahlen entsprechend den eigenen Erwartungen fehlinterpretiert, Trends falsch gedeutet und Indikatoren einer sich abzeichnenden krisenhaften Entwicklung verkannt. Überzeugt von ihrer Unfehlbarkeit, setzen sich diese Chefs rigoros über die Meinung ihrer Teams hinweg und reagieren herrisch auf Kritik.

Mit dem Anspruch, sich jedes Jahr aufs Neue selbst zu überbieten, nimmt der Stress an Intensität zu, und die bisher funktionierenden Abwehrmechanismen geraten ins Wanken, das Gefühl der Omnipotenz fängt an zu bröckeln. Der Gedanke, sich externen Rat zu holen, reift oft erst dann, wenn infolge von Ehekonflikten oder Gesundheitsproblemen auch die Leistungsfähigkeit nachlässt und der unvermeidliche Sinkflug beginnt. Spätestens bei einem Wechsel an der Führungsspitze oder bei einer Änderung der Firmenstrategie entsteht mit den schmerzhaften Erfahrungen und den zunehmenden Selbstzweifeln auch die Bereitschaft, doch ein Coaching in Anspruch zu nehmen.

Als Coach ist es wichtig, dem Klienten klarzumachen, dass er infolge seiner selbst gestrickten Erwartungsfälle einen enormen Stress aufbaut, der für ihn und seine Mitarbeiter belastend ist. Ziel muss es daher sein, ihn dazu zu motivieren, seine Erwartungshaltung in Sachen Erfolg auf ein realistisches Maß zu reduzieren. Dies erfordert seitens des Klienten die Bereitschaft, die eigene Erfolgsstory kritisch zu reflektieren und delikate Themen wie

überzogenen Ehrgeiz und Eitelkeit eingehend zu thematisieren. Der Coach wird seinerseits darauf achten müssen, sich nicht dem unbewussten Erfolgsdruck des Klienten auszusetzen und sich nicht dazu verleiten zu lassen, schnelle Ergebnisse produzieren zu müssen.

### Risiko exzessive Kontrolle

Wenn sich Controller als hortende Datenexperten und Großmeister der Bürokratie erweisen, liegt der Verdacht nahe, dass sie der gefährlichen Illusion erliegen, alles ließe sich kontrollieren. Führungskräfte mit zwanghaften Zügen glauben an die Allmacht wirtschaftlicher Rationalität durch Formeln, Datenbanken und Vorhersagen. Und sie denken, man könne selbst in Zeiten hoher Diskontinuität jedes Unternehmen auf Erfolgskurs bringen. Voraussetzung hierfür sei nur das rechtzeitige Erkennen der Abweichungen von den geplanten Zielpfaden, um mechanistisch gegenzusteuern zu können. Getrieben von ihren unbewussten Allmachtfantasien, legen sie unermüdlich exzessive Datensammlungen an.

Rigide Führungskräfte fürchten sich vor der Komplexität ihrer Mitarbeiter. Sie meiden Diskussionen, transparente Kommunikation und Teamarbeit. Dort, wo anstelle von Kommunikation Kontrolle ausgeübt wird, werden Schnittstellenprobleme nicht adressiert. Letztlich stressen diese Vorgesetzten nicht nur sich selbst, sondern auch ihre Kollegen. Aufgrund ihres fehlenden Vertrauens gewähren sie anderen keine Autonomie, reißen die Verantwortung an sich. Sie fürchten nichts mehr als unvorhersehbare Ereignisse wie einen Markteinbruch, Schäden an Anlagen oder Erkältungswellen. Auf Unordnung und Spontaneität reagieren sie mit autoritärem Verhalten.

Aus Angst vor Macht- und Kontrollverlust perfektionieren solche Chefs im Namen von Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit die Informations-, Planungs- und Kontroll-

systeme. Dies geschieht jedoch nicht, um möglichst viele Kenntnisse zu sammeln, sondern um sich letztlich ein obsoletes Hoheitswissen anzueignen. Obsolet deshalb, weil die gesammelten Datenmengen nicht proaktiv und zeitnah allen relevanten Bereichen (zum Beispiel Produktions-, Beschaffungs- oder Absatzbereich) zur Verfügung gestellt werden, um im Interesse aller Bereiche des Unternehmens die beste Strategie zu definieren.

Aufgrund der limitierten Fähigkeit, systemisch zu denken und sich für die Meinung anderer zu interessieren, werden unter dem Primat der Kostenkontrolle und -minimierung komplexe Sachverhalte auf einfache Formeln reduziert. Da zwanghafte Züge dazu verleiten, über die Motive eigener Handlungen nicht differenziert nachzudenken, sind diese Perfektionisten nicht in der Lage, den Zusammenhang zwischen ihrer exzessiven Sammelwut und ihrem Führungsverhalten zu erkennen. Sie hinterfragen nicht, warum Unvorhergesehenes sie derart stresst und wie sehr ihr übertriebenes Bedürfnis nach Sicherheit und Planbarkeit ihren Managementstil prägt. Getrieben von der Angst, ihren hohen Status zu gefährden und vollends in Ungnade zu fallen, können sie im Extremfall das Risiko in Kauf nehmen, ein geschöntes Zahlenwerk vorzulegen oder es gar vorsätzlich zu manipulieren – auch wenn das Ausnahmen sind.

Spätestens wenn aufgrund von Leistungseinbußen und erhöhtem Stress die Einsicht einkehrt, dass sich dynamische Abwärtsprozesse nicht mittels rigidem Führungsverhalten und penibler Kontrolle abwenden lassen, steigt die Bereitschaft, über die eigenen Denk- und Verhaltensmuster zumindest nachzudenken und sich coachen zu lassen.

Im Vordergrund steht dann zunächst der Aufbau einer tragfähigen Beziehung zwischen Coach und Klient. Aufgrund des ausgeprägten Kontrollbedürfnisses des Klienten ist davon auszugehen,

**L. Lewitan** Coaching ist nützlich: Nur nicht für mich

dass die Herausforderung zunächst darin bestehen wird, sein anfänglich starkes Misstrauen in eine vertrauensvolle und gleichberechtigte Arbeitsbeziehung umzuwandeln. Der Klient darf sich nicht auf eine kontrollierende Beobachterfunktion zurückziehen, er muss sich stattdessen aktiv einbringen. Fortschritte wird es nur dann geben, wenn es dem Coach gelingt, dem Klienten sein grundsätzliches Misstrauen bewusst zu machen. Klappt das nicht, wird er den Coach für das Scheitern des Coachings verantwortlich machen. Schuld bei anderen zu suchen ist bei Managern mit stark kontrollierenden Zügen eine ihnen wohlvertraute Rolle, die sie psychisch entlastet und davon abbringt, selbstverantwortlich zu handeln. Wichtig ist daher, dass der Coach sich nicht verunsichern lassen darf, womöglich zu teuer zu sein. Gelingt es dem Kontrolleur, den Coach in eine Kosten-Nutzen-Kalkulationsmatrix hineinzupressen, ist das Coaching obsolet. Darüber hinaus wird es darum gehen, den Klienten in die Lage zu versetzen, Stresssignale rechtzeitig zu dechiffrieren und ihn zu befähigen, unter Druck maßgeschneiderte Stressmanagement-Strategien wirksam einzusetzen. Dazu gehören auch die Gestaltung von Freizeit abseits der Leistungsschiene und das bewusste Erleben von Genuss.

**Risiko Macht**

Das Streben nach Macht ist notwendig und sinnvoll. Nur wer Macht hat und sich selbst als mächtig erlebt, kann Menschen beeinflussen, Beziehungen gestalten, Ideen verwirklichen und Unternehmen aufbauen. Manager, deren Grundorientierung das Streben nach Macht ist, fürchten nichts mehr, als diese zu verlieren. Sie müssen ihre Kräfte stets messen und befinden sich in einem permanenten Wettkampf mit potenziellen Konkurrenten. Ihr oberstes Ziel ist es, zu gewinnen, die eigenen Interessen durchzudrücken und die eigene Machtposition auszubauen. Aus der meist unbewussten Angst vor dem Macht- und Kontrollverlust heraus trachten sie danach,

Untergebene zu dominieren und ihre Umgebung durch Kontrolle zu beherrschen. Aufgrund ihres ausgeprägten Misstrauens fordern sie Gehorsam und Loyalität ein.

Machtorientierte Vorgesetzte übernehmen gern Verantwortung, treffen Entscheidungen, handeln ergebnisorientiert. Problematisch wird es, wenn sie die Grenzen anderer nicht respektieren und Kritiker als Bedenkenräger herabwerten. Wegen ihrer fehlenden Empathie tun sie sich schwer, sich ernsthaft für die Belange ihrer Mitarbeiter zu interessieren. Sie können keine echten emotionalen Bindungen eingehen, verhalten sich distanziert, zementieren durch Machtgefälle ihr Bedürfnis nach Hierarchie. Sie tun sich schwer, ihre wahren Gefühle offen und spontan zu äußern. Kompromisslos lehnen sie Diskussionen als unergiebig ab. Weil sie von sich selbst überzeugt sind, rivalisieren sie um die besten Ideen und um die richtige Strategie und scheuen nicht davor zurück, diese mittels Sanktionen oder Belohnung durchzudrücken. Aufgrund ihres starken Ehrgeizes können sie keine Rücksicht auf Mitarbeiter nehmen, die ihre Zielvorgaben nicht erfüllen. Sie treiben Untergebene an den Rand der Erschöpfung und schrecken nicht davor zurück, sie bei Meinungsverschiedenheiten bloßzustellen.

Erst wenn sie sich ihres potenziellen Verlusts an Macht, Privilegien oder Status bewusst werden oder diese verlieren, werden machtorientierte Manager den Weg zum Coach finden. Oder wenn sie dem Druck nicht mehr standhalten, unkontrollierbare Angstzustände einsetzen und das Gefühl von Ohnmacht überhandnimmt.

Wer auf Macht aus ist, wird sich schwer tun, Rat von einem Coach anzunehmen. Aufgrund ihres inneren Gefühls der Stärke werden machtorientierte Manager den Coach schnell spüren lassen, wer die Rechnung zahlt. Ihr subjektives Gefühl von Wichtigkeit werden sie zum Ausdruck bringen, indem sie von dem Coach eine dienstleistungsorientierte, stete Verfüg-

barkeit erwarten. In ihrer Selbstbezogenheit werden sie dem Coach gegenüber unpassende Termine einfordern oder andere Machtspiele einsetzen wie Unpünktlichkeit oder die späte Zahlung von Rechnungen. Der Coach muss diese Widerstände daher stets als Teil des Coaching-Prozesses erkennen, richtig deuten und sich Zugang zu dem eingesperrten Gefühlsleben des Klienten verschaffen. Erfahrene Coaches werden sich durch Zweifel an ihrer Kompetenz und hartnäckige Fragen zu ihrer Methodik und Ausbildung weder verunsichern noch sich dazu verleiten lassen, wiederholt Beweise für ihre Kompetenz aufzubringen. Ziel des Coach muss es sein, sich durch eine große Portion an Gelassenheit von Anfang an Respekt zu verschaffen. Dies wird in dem Maße gelingen, in dem der Coach zu gegebener Zeit die unbewusst ablaufenden, auf Dominanz ausgerichteten Denk- und Verhaltensmuster hinterfragt und dem Klienten die verborgenen, aber mächtigen Emotionen wie Angst, Hilf- und Ratlosigkeit bewusst macht.

**Risiko Narzissmus**

Narzissen müssen sich ständig vergewissern, dass sie im Mittelpunkt stehen. Demzufolge erwarten sie nicht bloß Respekt, sondern Bewunderung. Denn Bewunderung ist der Treibstoff, der narzisstische Führungskräfte dazu anspornt, Herausragendes zu leisten und Einmaliges zu erschaffen. Aufgrund ihrer Überzeugung, etwas Besonderes zu sein, sind sie bereit, mehr als andere zu wagen und Risiken einzugehen. Sie lassen sich, um ihre ehrgeizigen Ziele zu erreichen, nur mühsam von ihrem eingeschlagenen Weg abbringen und fordern in Konfliktfällen unbedingte Loyalität. Denn es gibt für einen Narzissen nichts Schlimmeres, als hinterfragt, kritisiert oder gar abgelehnt zu werden. Kritik prallt an seiner Selbstgerechtigkeit ab, Kritiker werden zu Gegnern. Aus Selbstschutz gehen Narzissen engen Beziehungen aus dem Weg und lassen keine echte Nähe zu. Die

## Leadership und Persönlichkeit

### Themen, die im Coaching angesprochen werden sollten

- *Definition realistischer Zielsetzungen bei Beachtung der Widerstandsanalyse*
- *Ermöglichen der Einsicht in die Ursachen-Wirkungsbedingungen des Führungsverhaltens*
- *Verankerung eines echten Selbstwert- und Effizienzgefühls, das ohne externe Bestätigung auskommt*
- *Analyse und Umstrukturierung dysfunktionaler affektiv-kognitiver Muster*
- *Abbau des starken Kontrollbedürfnisses und Stärkung des Vertrauens in die Mitarbeiter*
- *Konsolidierung des Interesses an einer Weiterentwicklung der eigenen Person und der Mitarbeiter*
- *Soziale und interpersonale Fertigkeiten*

Angst vor Ablehnung wissen sie geschickt durch Charme, Charisma und Originalität zu überspielen. Ihr löchriges Selbstwert-Reservoir versuchen sie durch herausragende Leistung überzukompensieren, um sich vor einem Sturz in die drohende Depression zu retten. Nicht selten kommt es vor, dass sie sich ihrer Selbstzweifel und Unsicherheit nicht bewusst sind und diese durch vordergründige Selbstsicherheit und falschen Glanz ausgleichen. Die eigenen Schwächen und Schattenseiten werden systematisch ausgeblendet. Sie lassen sich gern als „Macher“ und „Spitzenmanager“ feiern und wissen sich geschickt in Szene zu setzen, gemäß der narzisstischen Devise „Ich bin der Erfolg, und der Erfolg gibt mir recht.“

Wenn die Realität sie eines Tages jedoch mit voller Wucht einholt, weil die Auftragslage schlecht ist, der Umsatz einbricht, die Börsenkurse fallen und das Image des Unternehmens an Glanz verliert, überkommt solche Manager die Angst, in die Bedeutungslosigkeit abzugleiten und gar als Nieme in der Öffentlichkeit gebrandmarkt zu werden. Aus der seelischen Not

resultieren häufig psychosomatische Beschwerden, die massiven Insuffizienz- und Schamgefühle rauben den Schlaf, und die Kräfte versiegen. Wenn Beruhigungsmittel und leistungssteigernde Substanzen nicht weiterhelfen, bleibt als letzter Rettungsanker der leise Gang zum Topcoach. Der muss allerdings der beste Coach sein. Denn nur er kann einem Narzissten gut genug sein.

Führungskräfte mit einer narzisstischen Grundorientierung können aufgrund ihres ausgeprägten Bedürfnisses nach Bewunderung sehr schillernd und unterhaltsam sein. Sie wollen dem Coach ihrer Wahl gefallen und werden vieles tun, um nicht als langweilig und durchschnittlich zu erscheinen. Demzufolge werden sie danach streben, durch Anpassung oder großzügige Geschenke eine Pseudonähe und Vertrautheit aufzubauen. Umso erforderlicher ist es, auf eine respektvolle Grunddistanz zu achten. Da ihr Selbstwert stark von der Bewunderung durch ihr Gegenüber abhängig ist, werden sich solche Manager nur von ihrer Schokoladenseite zeigen und ihre Schwächen oder gar Abgründe geschickt kaschieren. Sie werden den Coach zunächst idealisieren und ihn dann, in der entscheidenden Phase der Selbstexploration, wenn es wehtut, vom Podest stürzen und ihn entwerten (indem sie sich beispielsweise nach einem anderen Coach umschauchen). Das, wovor sie selbst Angst haben, werden sie anderen zufügen.

Nur ein erfahrener Coach, der wirtschaftlich unabhängig ist, wird kraft seiner Erfahrung in der Lage sein, einen klaren Coaching-Vertrag mit realistischer Zielsetzung aufzusetzen – und wenn es sinnvoll erscheint, sogar einen lukrativen Auftrag ablehnen. Es gilt im Coaching, die schillernde Dynamik des Narzissten, sein Charisma als Abwehrverhalten zu begreifen und hinter seine fassadenhafte Persönlichkeit zu blicken, ohne ihn zu demaskieren. Nur wenn die narzisstische Führungskraft sich nicht bedroht, sondern verstanden fühlt, wird sie bereit

sein, sich auf diffizile Themen wie Selbstbezogenheit und Selbstbestätigung einzulassen oder über ihre eingeschränkten sozialen und interpersonellen Fertigkeiten im Managementverhalten zu reflektieren.

### Gemeinsame Merkmale

Zusammenfassend weisen alle vier Führungstypen ein kontraproduktives Managementverhalten auf, das durch folgende Merkmale gekennzeichnet ist:

- hochgradige Selbstbezogenheit;
- gering ausgeprägte Empathie für Mitarbeiter, deren Bedürfnisse und Motive;
- Instrumentalisierung von Mitarbeitern, um eigene Ziele zu erreichen;
- Beharren auf absoluter Loyalität und auf Zuspruch;
- Fehlen von echter Nähe zu Kollegen und Untergebenen;
- Ablehnung von Konsens und Kompromissen;
- Ausübung starker Kontrolle und Verhinderung von Autonomie.

### Fazit

Coaching ist ein stark emotional besetztes Thema. Dementsprechend ist es im Coaching-Prozess sinnvoll und notwendig, ganzheitlich vorzugehen und sowohl die emotionalen als auch die kognitiven, körperlichen und Verhaltensebenen anzusprechen. Coachingresistente Führungskräfte, die letztlich doch den Gang zum Coach wagen, stellen diesen vor besondere Herausforderungen. Grundsätzlich gilt es, das Problembewusstsein für die Folgen ihrer jeweiligen Grundorientierung zu schärfen und sie zu ermutigen, die im Coaching-Prozess mühsam gewonnenen Einsichten beharrlich auch im Führungsalltag umzusetzen. Dabei bleibt es aber letztlich eine hohe Kunst, diese Klienten erst einmal zu motivieren, sich ihrer Unvollkommenheit und Ängste bewusst zu werden und ihr Managementverhalten kritisch zu hinterfragen.