

Arbeitswelt Was ein renommierter Coach für die Karriere bringt

Beziehungen alleine genügen nicht

Die nordamerikanische National Football League (NFL) mit ihren 32 Teams scheint auch für die Geschäftswelt lehrreiche Verhaltens- und Karrieremuster zu liefern. Denn was hinter dem ledernen Ball gilt, dürfte – zumindest in groben Zügen – auch den Büroalltag bestimmen. Und hier sehen sich die Player immer zahlreicheren und aggressiver spielenden Mitbewerbern gegenüber, so dass sie gerne auf einen erfolgreichen Coach zurückgreifen im Glauben, dadurch rascher Karriere zu machen. Doch dieser Flankenschutz bildet keine Garantie für einen frühen Karrieresprung und ein müheloses Erklimmen der Hierarchiestufen, wie eine britisch-amerikanische Untersuchung an NFL-Coachs zeigt. Und da die Erhebung einen Zeitraum von 31 Jahren umfasst, dürfte sie langfristig gültige Trends widerspiegeln.

«Selbstkorrigierend»

Wie nicht anders zu erwarten war, können Spieler, die als Trainer einen legendären Chefcoach «besitzen», anfänglich schneller mit Beförderungen rechnen. Doch sie müssen, quasi als Ausgleich dafür, langfristig mehr Karrieredämpfer einstecken. Die mit der Studie betrauten Forscher interpretieren das dahingehend, dass ein kompetitiver Jobmarkt für Spitzenpositionen «selbstkorrigierend» wirkt. Gerade das Networking-Zeitalter weist guten Beziehungen und Netzwerken mit Hunderten, gar Tausenden angeblicher Freunde zwar einen entscheidenden Stellenwert zu. Doch zumindest bei den NFL-Coachs erweist sich dies als Trugschluss. Denn wenn ein Jungtrainer beispielsweise unter die Fittiche des legendären Bill Belichick, Chefcoach des derzeitigen Super-Bowl-Champions New England Patriots, genommen wird, garantiert dies noch keine Starkkarriere. Ganz im Gegenteil scheint ein solcher «Schutzpatron» zur irrigen Annahme zu verleiten, dass der Nachwuchs, der sich in dessen Windschatten befindet, weniger Anstrengungen unternehmen muss.

Der mit der Studie betraute Martin Kilduff, Professor für organisatorisches Verhalten am University College London, zieht denn auch eine nüchterne Bilanz: «Obwohl solche legendären Head-Coachs ihre Juniortrainer sorgfältig auswählen, tendieren jene ohne den Vorteil der Zusammenarbeit mit

lebenden Legenden dazu, grösseren Karriere-Erfolg zu haben.» Assistenten der Top-Coachs zögen aus dieser Verbindung eher nur kurzfristig Nutzen. Das zumindest widerspiegelt das breit angelegte Sample: Nicht weniger als die Karrieren von 1298 NFL-Coachs zwischen 1980 und 2010 wurden unter die Lupe genommen. Um optimale Nähe zum Forschungsobjekt zu haben, gehörten dem mit der Erhebung beauftragten Wissenschaftsteam auch Forscher der Football-Hochburg University of Notre Dame in Indiana an.

Startbonus klingt rasch ab

Fazit der Langzeitstudie: Junior-Trainer mit Verbindungen zu hochangesehenen Coachs steigen zunächst zwar schneller auf, und ihre Chance auf Beförderung liegt um 52 Prozent höher als bei jenen, die ohne «Vitamin B» hinter dem Ball her sind. Doch nach kurzer Zeit wendet sich das Blatt. Anfänglich strahlt zwar das Image von Top-Coachs auf ihre Schützlinge aus. Doch wenn dieser Startbonus abklingt und Zweifel an den Fähigkeiten bestimmter Youngsters aufkommen, verwelken die Vorschusslorbeeren rasch. Wer also seine Karriere unter einem Star-Coach beginnt und schnell aufsteigt, erlebt anschliessend weniger weitere Beförderungen und muss tendenziell eher Karriere-Einbussen hinnehmen.

Dieses Phänomen deutet darauf hin, dass der Coach-Jobmarkt wie erwähnt selbstkorrigierend funktioniert. «Das Muster späterer Beförderungen und Degradierungen bevorzugt jene, die keine vorteilhafte Erstplacierung hatten, aber dennoch dank ihren Qualitäten weiterkamen», bilanziert Kilduff. Der Londoner Wissenschaftler erhält Sukkurs von Craig Crossland, Management-Professor in Notre Dame. Dessen Bilanz: «Leute werden von Star-Coachs zwar nach einem vermeintlich rationalen Prozess mit festgelegten Kriterien angestellt, aber wir haben festgestellt, dass diese Kriterien kein Indikator für Endergebnisse sind.»

Komplexitätsreduktion

Und im Berufsleben? Bringen Coachs das von ihnen Erhoffte, oder verleiten sie tendenziell zu reduzierten Anstrengungen des zu fördernden Nachwuchses? Der Wissens- und Erfahrungstransfer ist zweifellos wertvoll, insbesondere, wenn der Tutor zur Komple-

xitätsreduktion befähigt ist, denn der ihm anvertraute Einsteiger ist anfangs naturgemäss überfordert von der Vielzahl organisatorischer und personeller Verflechtungen, die auf ihn warten. Die Reduktion auf wesentliche Faktoren hilft mit, unzureichende innerbetriebliche Kommunikation, Zeitdruck, unrealistische, sich widersprechende oder falsche Zielsetzungen sowie mangelnde Objektivierbarkeit zu bewältigen. So begleitet der Tutor den unerfahrenen Youngster auf der Terra incognita und wirkt dadurch präventiv gegen demotivierende Orientierungslosigkeit.

Wenn der Coach tatsächlich die Komplexitätsreduktion beherrscht, sollte es auch gelingen, die Unternehmensstrategie zu operationalisieren, sichtbar zu machen und den Neuling dafür einzunehmen oder gar zu begeistern. Die Balance zwischen einzelnen Kennzahlen, vor allem zwischen Ergebniskennzahlen und Leistungstreibern, ist dann Ansporn und verführt nicht zu Fehlsteuerung und Fehlverhalten. Wie allerdings ein solches Messgrössensystem anzulegen und zu handhaben ist und welche Strategie damit verfolgt wird – dies dürfte auch den Coach herausfordern und erfordert ebenfalls von ihm höchstes Engagement.

Werner Knecht