

Personalführung

Chef und Coach zugleich – geht das?

«Unsere Führungskräfte sollen Coaches ihrer Mitarbeiter sein» steht in den Leitlinien vieler Unternehmen. Doch können Führungskräfte diese Anforderung überhaupt erfüllen? Experten meinen: Ja, wenn man den Begriff «coachen» mit «anleiten» übersetzt und den Führungskräften die nötige Unterstützung gewährt.

Von *Bernhard Kuntz**

Was sollen Führungskräfte noch alles tun und sein?», stöhnt Dr. Georg Kraus. Dann zählt der Unternehmensberater einige Anforderungen auf, die an Führungskräfte heute gestellt werden. Sie sollen Entrepreneurs sein, also unternehmerisch denken und handeln. Sie sollen Leader sein, also Leuchttürme, an denen sich ihre Mitarbeiter orientieren können. Und der letzte Schrei: Sie sollen Coaches ihrer Mitarbeiter sein, also diese in ihrer Entwicklung fördern und beim Erbringen ihrer Leistung unterstützen.

«Viele Führungskräfte vergessen aufgrund dieser Vielfalt von Rollen und Aufgaben ihre Kernaufgabe», moniert Kraus. Sie lautet schlicht: «Dafür sorgen, dass der eigene Bereich seinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leistet.» Dieser Aufgabe ordnen sich alle anderen Führungsaufgaben unter - auch das Fördern der Mitarbeiter.

Dessen ungeachtet findet man die Aussage «Unsere Führungskräfte sollen Coaches ihrer Mitarbeiter sein» in den Führungsleitlinien vieler Unternehmen. «Unter anderem, weil diese oft nicht ausreichend bedenken, dass ihre Führungskräfte auch die disziplinarischen Vorgesetzten ihrer Mitarbeiter sind», kritisiert der Mental-Trainer Grigor Nussbaumer. Als solche entscheiden sie weitgehend über deren berufliches Fortkommen. Das wissen auch die Mitarbeiter. Deshalb ist ihr Ver-

halten gegenüber ihren Vorgesetzten auch von taktischen Erwägungen geprägt. Kaum ein Mitarbeiter würde zum Beispiel, solange er keine Jobalternativen in der Tasche hat, offen zu seinem Chef sagen: «Meine Arbeit macht mir keinen Spass.» Oder: «Ich bin überfordert.» Zu Recht, denn zu viel Offenheit schadet dem beruflichen Fortkommen. «Die Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter ist keine familiäre», betont Nussbaumer. Ein Vater fördert seine Kinder, damit aus ihnen Persönlichkeiten werden, die ihr Leben mit Erfolg gestalten. Anders ist dies bei einer Führungskraft. Sie fördert ihre Mitarbeiter primär, um zu erreichen, dass diese mehr Leistung erbringen. Dieser Rahmen steckt der Coachingfunktion von Führungskräften enge Grenzen. Sie beschränkt sich weitgehend darauf, die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit anzuleiten. Doch genau dies ist in Unternehmen heute vielfach verpönt. Denn Anleiten wird häufig mit Anweisen gleichgesetzt. «Fälschlicherweise», meint Unternehmensberaterin Sabine Grüner.

Denn Anleiten bedeute nicht, anderen Personen Befehle zu erteilen, sondern ihnen die nötige Hilfestellung zu geben - fachlich und mental. Hinzu kommt: Das Anleiten wird weitgehend mit dem Bereich Ausbildung assoziiert. Zu Unrecht, betont Grüner. Denn was tut ein Anleiter? Er kaut seinen

Schützlingen nicht die Lösung vor. Er fragt sie vielmehr: «Wie würden Sie diese Aufgabe angehen?» Er motiviert sie, eigene Lösungsvorschläge zu entwerfen. Und wenn er sieht, dass die ihm anvertrauten Personen Unterstützung brauchen, dann gibt er ihnen diese, bevor er sich mit ihnen auf einen Lösungsweg verständigt.

Doch damit ist der Job des Anleiters nicht beendet. Ein guter Anleiter fragt beim Umsetzen immer wieder nach: «Gibt es Probleme?», «Was haben Sie zwischenzeitlich erreicht?». Bei Bedarf greift er unterstützend ein. «Auch erfahrene Mitarbeiter brauchen eine solche Anleitung», betont Nussbaumer, «speziell dann, wenn sie neue Aufgaben übernehmen, mit denen sie noch wenig Erfahrung haben.» Denn sonst bleibt es dem Zufall überlassen, welche Arbeitsergebnisse die Mitarbeiter erzielen. Und genau dies soll vermieden werden, wenn gefordert wird, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter coachen. Dann heisst dies übersetzt: «Führungskräfte, bietet euren Mitarbeitern die Unterstützung, die sie zum Erfüllen ihrer Aufgaben brauchen - zum Beispiel, indem ihr ihnen das noch fehlende Know-how vermittelt.» ■

*Bernhard Kuntz ist Inhaber des Büros für Bildung & Kommunikation, Darmstadt (D) www.bildung-kommunikation.de