

## Coachen will gelernt sein

Sollten Führungskräfte wissen: Mitarbeiter anleiten heißt nicht Mitarbeiter anweisen

**STUTTGART.** Den Satz „Führungskräfte müssen Coachs ihrer Mitarbeiter sein“ findet man oft in den Führungsleitlinien der Unternehmen — auch in Hotellerie und Gastronomie.

Entsprechend boomen Seminare, die Führungskräfte auf diese Aufgabe vorbereiten. Dabei wird meist nicht ausreichend reflektiert, dass Führungskräfte auch die disziplinarischen Vorgesetzten ihrer Mitarbeiter sind. Sie entscheiden also weitgehend über deren berufliches Fortkommen und haben nicht nur die Macht, sondern auch die Aufgabe unerwünschte Verhaltensmuster ihrer Mitarbeiter zu sanktionieren.

Nicht ausreichend bedacht wird auch, dass die Beziehung Führungskraft —Mitarbeiter eine Zweckbeziehung ist. Das heißt: Es geht nicht darum, wie sich die Mitarbeiter entwickeln und ihr Leben gestalten. Ziel ist vielmehr, dass der Mitarbeiter seine Aufgaben - in der Organisation - adäquat wahrnimmt. Dieser Rahmen steckt der Coachingfunktion von Führungskräften sehr enge Grenzen. Sie beschränkt sich weitgehend darauf, die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit anzuleiten.

Das ist heute aber vielfach verpönt. Denn oft wird Anleiten mit Anweisen gleichgesetzt. Doch Anleiten bedeutet nicht, anderen Personen Befehle zu er-

Wie ist Ihre Meinung zu diesem Thema?  
Schicken Sie eine E-Mail an:  
[ahgz@matthaes.de](mailto:ahgz@matthaes.de)

teilen, sondern ihnen die nötigen Hilfestellungen zu geben — seien diese fachlicher oder mentaler Art.

Ein weiterer Grund für das schlechte Image des Anleitens: Es wird weitgehend mit dem Bereich Ausbildung assoziiert. Zu unrecht, denn was tut ein „Anleiter“? Er kaut seinen Schützlingen nicht die Lösung vor. Er fragt vielmehr: „Wie würden Sie diese Aufgabe angehen?“ Er motiviert dazu, eigene Lösungsvorschläge zu entwerfen. Und zeigt sich dabei, dass sie Unterstützung brauchen, dann gibt er ihnen Hilfestellungen, bevor er sich mit ihnen auf einen Lösungsweg verständigt. Doch damit ist sein Job nicht beendet. Er fragt vielmehr beim Umsetzen immer wieder nach „Gibt es Probleme?“, „Was habt ihr zwischenzeitlich erreicht?“ Bei Bedarf greift er unterstützend ein. So stellt er sicher, dass seine Schützlinge sowohl Lernprozesse durchlaufen als auch die gewünschten Ergebnisse erzielen.

Eine solche „Wegbegleitung“ brauchen auch erfahrene Mitarbeiter - vor allem, wenn sie neue Aufgaben übernehmen, mit deren Lösung sie noch



**Bei neuen Aufgaben:** Führungskräfte sind auch Wegbegleiter erfahrener Mitarbeiter

keine oder wenig Erfahrung haben. Denn ansonsten bleibt es dem Zufall überlassen, welche Arbeitsergebnisse die Mitarbeiter erzielen. Um nichts anderes geht es, wenn gefordert wird: Führungskräfte sollen ihre Mitarbeiter coachen.  
*Georg Kraus*