



Hilfestellung am Arbeitsplatz: Anleiten heißt nicht Anweisen

Foto: Imago

Der Chef als Coach

Dem unternehmerischen Denken und Handeln sind alle Führungsaufgaben unterzuordnen

STUTTGART. Führungskräfte müssen Coaches ihrer Mitarbeiter sein - das ist heute in fast jedem Führungshandbuch nachzulesen. Doch geht das wirklich? Experten meinen: Nur, wenn man „Mitarbeiter coachen“ mit „Mitarbeiter anleiten“ übersetzt.

Keine andere Funktion in den Unternehmen wurde in den zurückliegenden Jahren ideologisch so überfrachtet wie die Führungsfunktion.

„Führungskräfte, auch im Gastgewerbe, sollen heute nicht nur unternehmerisch denken und handeln“, sagt

Georg Kraus, Inhaber der Bruchsaler Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, „sie sollen auch Leader und Coach sein.“ „Dabei vergisst so manche Führungskraft, was ihre eigentliche Kernaufgabe ist, beschreibt Kraus seine Erfahrungen, „nämlich sicherzustellen, dass ihr Bereich seinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leistet“. Dieser Aufgabe sind alle anderen Führungsaufgaben unterzuordnen.

Trotzdem findet sich das Credo „Führungskräfte müssen Coaches ihrer Mitarbeiter sein“ heute in den Füh-

rungsleitlinien fast aller Großunternehmen. Entsprechend boomen Seminare, die Führungskräfte auf diese Aufgabe vorbereiten. „Dabei wird oft nicht reflektiert, dass Führungskräfte auch die disziplinarischen Vorgesetzten ihrer Mitarbeiter sind“, warnt Rainer Flake, Geschäftsführer der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden. Sie entscheiden also weitgehend über deren beruflichen Erfolg. Nicht ausreichend bedacht wird laut Flake auch, dass die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter stets eine Zweckbezie-

hung ist - und keine familiäre. „Eine Führungskraft soll durch ihre Unterstützung primär erreichen, dass der Mitarbeiter jetzt und in Zukunft gute Leistungen erbringt.“

Dieser Rahmen steckt der Coachingfunktion enge Grenzen. Diese beschränkt sich weitgehend darauf, die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit anzuleiten. Das ist heute aber vielfach verpönt. Denn oft wird Anleiten mit Anweisen gleichgesetzt. „Fälschlicherweise“, betont Berater Kraus. Denn Anleiten bedeute nicht, anderen Personen Befehle zu erteilen, sondern ihnen die nötigen Hilfestellungen zu geben.

Ein weiterer Grund für das schlechte Image des Anleitens: Es wird weitgehend mit dem Bereich Ausbildung assoziiert. „Zu Unrecht“, findet Roland Jäger, Inhaber der Wiesbadener Unternehmensberatung rj management consulting. Denn was tut ein Anleiter? „Er kaut seinen Schützling nicht die Lösung vor, sondern er fragt sie: „Wie würdet ihr diese Aufgabe angehen?“ Er motiviert sie also, eigene Lösungsvorschläge zu entwerfen „Und wenn er sieht, dass sie Unterstützung brauchen, gibt er ihnen Hilfestellungen, bevor er sich mit ihnen auf einen Lösungsweg verständigt“, erklärt Jäger die Rolle des Anleiters. Doch damit ist dessen Job nicht beendet. Er fragt vielmehr beim Umsetzen immer wieder nach: „Gibt es Probleme?“, „Was habt ihr zwischenzeitlich erreicht?“, um bei Bedarf korrigierend und unterstützend einzugreifen.

„Eine Anleitung in diesem Sinne

brauchen auch erfahrene Mitarbeiter“, mahnt Rainer Flake, „vor allem, wenn sie neue Aufgaben übernehmen, mit deren Lösung sie noch keine oder wenig Erfahrung haben.“ Denn ansonsten bleibt es dem Zufall überlassen, welche Arbeitsergebnisse die Mitarbeiter erzielen. Genau dies soll laut Kraus vermieden werden, wenn gefordert wird: Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter coachen. *Hanna Wittstadt*