

# Der Chef heisst jetzt Coach

Die neue Benennung der Kaderfunktion steht in den Leitlinien vieler Firmen. Soll der Chef nur noch Kumpel sein?

VON BERNHARD KUNTZ\*

«Was sollen Führungskräfte noch alles tun und sein?», stöhnt Georg Kraus. Dann zählt der Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal (D) einige Anforderungen auf, die an Führungskräfte heute gestellt werden. Sie sollen Entrepreneur sein, also unternehmerisch denken und handeln. Sie sollen Leader sein, also Leuchttürme, an denen sich ihre Mitarbeiter orientieren können.

Und der neueste 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 ihr 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» mittlerweile in den Führungsleitlinien vieler Unternehmen «unter anderem, weil diese oft nicht ausreichend bedenken, dass ihre Führungskräfte auch die disziplinarischen Vorgesetzten ihrer Mitarbeiter sind», kritisiert Grigor Nussbaumer, Geschäftsführer des auf Mentaltraining spezialisierten Instituts Mental Power, Thalwil. Als solche entscheiden sie weitgehend über deren berufliches Fortkommen.

Das wissen auch die Mitarbeiter. Deshalb ist ihr Verhalten gegenüber ihren Vorgesetzten auch von taktischen Erwägungen geprägt. Kaum ein Mitarbeiter würde zum Beispiel, solange er keine Jobalternative 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.



Muss den Mitarbeitern mit Rat und Tat zur Seite stehen: Führungskraft.

«Die Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter ist keine familiäre», betont Nussbaumer. Während ein Vater seine Kinder fördert, damit aus ihnen Persönlichkeiten werden, die ihr Leben mit Erfolg gestalten, läuft es am Arbeitsplatz anders. «Die Führungskraft fördert ihre Mitarbeiter primär, um zu erreichen, dass diese mehr Leistung erbringen.»

Im Klartext: Coaching ist schön und gut. Doch der Chef bleibt immer der Chef. In dieser Rolle muss er auch Distanz zu seinen Mitarbeitern bewahren. Seine Coachingfunktion beschränkt sich genau genommen darauf, die Angestellten bei ihrer Arbeit anzuleiten.

**DOCH GENAU DAS IST** in den Unternehmen heute vielfach verpönt. Denn Anleiten wird häufig mit Anweisen gleichgesetzt. «Fälschlicherweise», meint Sabine Grüner, Geschäftsführerin der Unter-

nehmensberatung EQDynamics in München. 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 «Ausbilden» 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 also, eigene Lösungsvorschläge zu entwerfen.

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?» –, um bei Bedarf einzugreifen. «Auch erfahrene Mitarbeiter brauchen eine solche Anleitung», betont Grigor Nussbaumer, «speziell dann, wenn sie neue Aufgaben über-

nehmen, mit denen sie noch wenig Erfahrung haben.» Denn sonst bleibt es dem Zufall überlassen, welche Arbeitsergebnisse die Mitarbeiter erzielen.

**WAHRES COACHING HAT** also nichts mit kumpelhaftem, familiärem Vorgesetztenverhalten zu tun, wie fälschlicherweise oft gedacht wird. Es bedeutet nichts anderes, als dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern mit Rat und Tat zur Seite stehen, damit diese ihre Aufgabe erfolgreich erfüllen können.



\* Bernhard Kuntz ist Geschäftsführer des auf Personalthemen spezialisierten Büros für Bildung und Kommunikation in Darmstadt, Deutschland.