

Anke Hofmann:

Geht das: Chef und Coach zugleich?

„Unsere Führungskräfte sollen Coaches ihrer Mitarbeiter sein.“ Diese Aussage steht in den Führungsleitlinien vieler Unternehmen. Doch können Führungskräfte diese Anforderung überhaupt erfüllen? Ja, wenn der Begriff „coachen“ mit „anleiten“ übersetzt und den Führungskräften die nötige Unterstützung gewährt wird.

„Was sollen Führungskräfte denn noch alles tun und sein?“, stöhnt Dr. Georg Kraus. Dann zählt der Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, 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 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 Kern-

Fortsetzung umseitig

aufgabe", 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.

Mitarbeiter sind von ihren Chefs abhängig

Dessen ungeachtet findet man die Aussage „Unsere Führungskräfte sollen Coachs ihrer Mitarbeiter sein" in den Leitlinien vieler Großunternehmen - „unter anderem weil diese oft nicht ausreichend bedenken, dass ihre Führungskräfte auch die disziplinarischen Vorgesetzten ihrer Mitarbeiter sind", kritisiert Wolfgang J. Schmitt, Inhaber der Wirtschaftsberatungsgesellschaft Schmitt und Partner, Würzburg. 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." Zurecht, so Schmitt. Denn zu viel Offenheit schadet dem beruflichen Fortkommen.

„Die Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter ist primär eine Zweckbeziehung", betont der Unternehmensberater Roland Jäger aus Wiesbaden, „und keine familiäre". 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."

Das Coachen ist meist ein Anleiten

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 Udo Albert, Leiter der Ab-

teilung Weiterbildung bei der IHK Würzburg. 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, findet Managementberater Jäger. Denn was tut ein Anleiter? Er kaut seinen Schützlingen nicht die Lösung vor. Erfragt sie vielmehr: „Wie würden Sie diese Aufgabe angehen?" Er motiviert sie also, 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 inzwischen erreicht?", um bei Bedarf unterstützend einzugreifen. So stellt er sicher, dass seine Schützlinge Lernprozesse durchlaufen und die gewünschten Ergebnisse erzielen.

„Auch erfahrene Mitarbeiter brauchen eine solche Anleitung", betont Sabine Grüner, Geschäftsführerin der Unternehmensberatung EQ Dynamics, München - „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 laut Grüner vermieden werden, wenn gefordert wird: Führungskräfte müssen 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."

Führungskräfte zu „Trainern" ausbilden

Für diese Aufgabe müssen die Führungskräfte qualifiziert werden, denn sie sind in der Regel keine Pädagogen. Das erkennen immer mehr Unternehmen. Deshalb bilden sie ihre Führungskräfte zunehmend zu Coachs, sprich Anleitern und Trainern, ihrer Mitarbeiter aus.

Darauf reagieren die Bildungsanbieter. Sie haben zunehmend entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen im Programm. So bietet zum Beispiel EQ Dynamics für Führungskräfte eine berufsbegleitende Weiterbildung zum Vertriebscoach an. Und die IHK Würzburg offeriert seit drei Jahren eine Kompaktausbildung, in der Interessierte binnen einer Woche den Abschluss „Trainer (IHK)" erwerben können - in

Kooperation mit Schmitt und Partner. Deren Hauptzielgruppe sind laut IHK-Weiterbildungsexperte Albert „Fach- und Führungskräfte von Unternehmen, zu deren Aufgaben es zählt, Mitarbeiter, Kollegen oder Kunden zu schulen". Ihnen wird in der Ausbildung das methodische und didaktische Know-how vermittelt, das sie für ihre Arbeit brauchen.