



Lernprozesse initiieren: Der Führungskräftenachwuchs braucht kompetente Begleiter

Foto: istockphoto

Wichtige Impulsgeber

Erfolgreiche Manager sind jedoch nicht immer gute Mentoren/Anforderungen sind hoch

STUTTGART. Nur wenn Nachwuchskräfte im Arbeitsalltag unterstützt werden, reifen sie auch zu Führungspersönlichkeiten heran. Das haben viele Unternehmen erkannt. Deshalb stellen sie ihren Nachwuchskräften Coaches oder Mentoren zur Seite.

So bieten inzwischen viele Unternehmen ihren Führungskräften die

Chance, sich mit (externen) Coaches zu treffen. Dabei soll das Führungsverhalten der „Aufsteiger“ analysiert werden. Solche Coachinggespräche sind sinnvoll, doch leider wird dabei der Fokus oft einseitig auf die Person der Führungskraft gelegt.

Ein Verantwortlicher ist im Unternehmen stets in ein enges Geflecht

von gewachsenen Strukturen und Beziehungen eingebunden, die Handlungsmöglichkeiten und -Optionen mitbestimmen. Deshalb kann das Verhalten einer Führungskraft losgelöst von diesen Faktoren nicht adäquat beurteilt werden. Das übersehen manche Coaches. Sie analysieren Bereiche, deren Wurzeln eher fachlicher Natur

sind. Zum Beispiel: Soll ich in der aktuellen Marktsituation eher auf Expansion setzen oder das Erreichte sichern? Einer Führungskraft, die in einer solchen Entscheidungssituation steckt, hilft es wenig, wenn ein Coach mit ihr ermittelt: Sind Sie eher ein entscheidungsfreudiger oder ein zögerlicher Typ? Dies zu wissen, nützt der jungen Führungskraft wenig.

Folglich muss der Unterstützer in solchen Situationen ein anderes Profil als der klassische Coach haben. Im besten Fall war er selbst Führungskraft. Nur dann wird er in der Regel als Rat- und Impulsgeber, sprich Mentor, akzeptiert.

Ein Mentor sollte noch weitere Bedingungen erfüllen. Er sollte zum Beispiel nicht der disziplinarische Vorgesetzte seines „Zöglings“ sein. Aufgrund ihrer geringen Erfahrung können junge Führungskräfte oft nicht einschätzen, ob ihre Entscheidungs- und Verhaltensunsicherheiten in ihrer Person oder der Situation begründet sind. Häufig haben sie das Gefühl „Ich habe Defizite“, obwohl ihr Verhalten in der Situation begründet ist. Deshalb schrecken sie davor zurück, sich ihren Vorgesetzten zu offenbaren. Schließlich entscheiden diese auch über ihr Ein- und Fortkommen. Deshalb sollten die Führungskräfte, die als Mentoren arbeiten, in anderen Unternehmensbereichen als die Nachwuchskräfte arbeiten.

Zuweilen übertragen Unternehmen die Mentorenfunktion auch externen Beratern, die selbst einmal in Füh-

rungspositionen waren. Diese Berater befassen sich dann oft mit Fragestellungen aus der Alltagsarbeit der Nachwuchskräfte und schießen am Ziel vorbei. Merke: Nicht jede erfahrene Führungskraft ist ein guter Mentor. Ein guter Mentor sollte sich auch daran erinnern, dass auch er einmal ein blutiger Anfänger war. Sonst fehlt ihm das Verständnis für sein Gegenüber. Die Praxis zeigt: Gerade sehr erfolgreiche Manager sind oft schlechte Mentoren. Denn sie nehmen meist schnell die Zügel selbst in die Hand. Das Resultat: Die junge Führungskraft wird eher entmutigt als ermutigt.

Ein Mentor sollte auch keine Entscheidungen für seinen „Schüler“ treffen. Dies ist nicht seine Aufgabe. Er soll vielmehr bei der jungen Führungskraft Lernprozesse initiieren, steuern und begleiten, damit aus ihr eine Führungspersönlichkeit wird.

Rainer Flake

Der Autor ist einer der drei Geschäftsführer der WSFB-Beratergruppe, Wiesbaden