

Anleiten – eine vergessene Führungsaufgabe

Von [Dr. Georg Kraus](#)



Führungskräfte müssen Coachs ihrer Mitarbeiter sein – das steht heute in fast jedem Führungshandbuch. Was das bedeutet, bleibt aber oft unklar. Dabei heißt "Mitarbeiter coachen" im Firmenalltag weitgehend: „Die Mitarbeiter anleiten“.

Kompakt

- Kernaufgabe jeder Führungskraft ist es, sicherzustellen, dass ihr Bereich seinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leistet.
- Dieser Aufgabe ordnen sich alle anderen Führungsaufgaben unter – auch das Fördern der Mitarbeiter.
- Die Coachingfunktion von Führungskräften beschränkt sich deshalb weitgehend darauf, die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit anzuleiten.

Komplett

Keine andere Funktion in den Unternehmen wurde in den zurückliegenden Jahren ideologisch so überfrachtet wie die Führungsfunktion. Das verdeutlichen bereits die zahlreichen Attribute, die Führungskräften heute zugeschrieben werden. Sie sollen Entrepreneurs sein, also unternehmerisch denken und handeln. Sie sollen Leader sein, also ein Leuchtturm, an dem sich ihre Mitarbeiter orientieren können. Und: Sie sollen Coachs ihrer Mitarbeiter sein, also diese in ihrer Entwicklung und beim Erbringen ihrer Leistung unterstützen.

Kernaufgabe von Führung: Ergebnisse sicherstellen

In Vergessenheit geraten ist teilweise, was die Kernaufgabe jeder Führungskraft ist – nämlich sicherzustellen, 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 das Credo "Führungskräfte müssen Coachs ihrer Mitarbeiter sein" heute in mehr oder minder verklausulierter Form in den Führungsleitlinien fast aller Großunternehmen. 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 der Führungskraft zum Mitarbeiter eine Zweckbeziehung ist. Das heißt: Fördert eine Führungskraft die Entwicklung eines Mitarbeiters, dann geht es anders als bei einer Vater-Sohn- oder Mutter-Tochter-Beziehung nicht darum, dass der Sprössling sich als Person entwickelt und sein Leben erfolgreich gestalten kann. Ziel ist vielmehr, dass der Mitarbeiter seine aktuellen oder künftigen Aufgaben innerhalb der Organisation adäquat wahrnimmt.

Anleiten heißt nicht Anweisen

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 "Tue dies und das" zu erteilen, 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 sie vielmehr: "Wie würdet ihr diese Aufgabe angehen?" Er motiviert sie also, eigene Lösungsvorschläge zu entwerfen. Und zeigt sich dabei, dass sie Unterstützung brauchen, gibt er ihnen Hilfestellung, 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 erreicht?", um bei Bedarf korrigierend und unterstützend einzugreifen. So stellt er sicher, dass seine Schützlinge sowohl Lernprozesse durchlaufen als auch die gewünschten Ergebnisse erzielen.

Auf das Wesentliche besinnen

Eine solche "Wegbegleitung" brauchen selbst erfahrene Mitarbeiter – vor allem, wenn sie neue Aufgaben übernehmen, mit deren Lösung sie noch keine oder wenig Erfahrung haben. Andernfalls bleibt es dem Zufall überlassen, welche Arbeitsergebnisse die Mitarbeiter erzielen. Um nichts anderes geht es, wenn gefordert wird: Führungskräfte sollen ihre Mitarbeiter coachen. Das heißt übersetzt: Führungskräfte, leitet eure Mitarbeiter an und bietet ihnen im Alltag

die Unterstützung, die sie zum Erfüllen ihrer Aufgaben brauchen. Dies ist eine klassische Führungsaufgabe. Auf diese sollten sich die Verantwortlichen in den Unternehmen stärker besinnen – statt stets neue Attribute für ihre Führungskräfte zu erfinden. Ansonsten tragen sie nicht dazu bei, das Bewusstsein ihrer Führungskräfte für deren Kernaufgabe zu schärfen, sondern sorgen dafür, dass diese im Alltag den Blick fürs Wesentliche verlieren.

Dr. Georg Kraus

Dieser Artikel wurde am 24.04.08 von [Dr. Georg Kraus](#) verfasst.

Abonnieren Sie den [Newsletter](#) der Bank Lounge.