

# PERSONAL

Zeitschrift für Human Resource Management



## VERGÜTUNG

*AOL Kundenservice*

**Klare Gehaltsperspektive**

*Dresdner Bank*

**Leistungsbonus für Tarifmitarbeiter**

*Auswanderer*

**Personaler machtlos**

*Henkel*

**Innovative Weiterbildung**

*Arbeitsrecht*

**Kündigung per SMS**



Verlagsgruppe Handelsblatt

## PROVOKATION des Monats

# Anleiten – eine vergessene Aufgabe



Führungskräfte müssen Coachs ihrer Mitarbeiter sein – das steht heute in fast jedem Führungshandbuch. Was dies bedeutet, bleibt aber oft unklar. Dabei heißt „Mitarbeiter coachen“ im Firmenalltag kaum etwas anderes als „die Mitarbeiter anleiten“.

Keine andere Funktion in den Unternehmen wurde in den zurückliegenden Jahren ideologisch so überfrachtet wie die Führungsfunktion. Das verdeutlichen schon 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 der neueste Schrei: Sie sollen Coachs ihrer Mitarbeiter sein, also diese in ihrer Entwicklung und beim Erbringen ihrer Leistung unterstützen.

In Vergessenheit geriet 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 verklausulier-

ter 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 Führungskraft-Mitarbeiter eine Zweckbeziehung ist. Fördert eine Führungskraft also 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 – in der Organisation – adäquat wahrnimmt.

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 wie „Tue dies“ oder „Tue 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 Schütz-

lingen nicht die Lösung vor. Er fragt sie vielmehr: „Wie würdet ihr diese Aufgabe angehen?“ Er motiviert sie also, eigene Lösungsvorschläge zu entwerfen. Zeigt sich dann, dass die Mitarbeiter Unterstützung brauchen, gibt er ihnen Hilfestellungen, bevor er sich mit ihnen auf einen Lösungsweg verständigt.

Doch damit ist sein Job nicht beendet. Er fragt vielmehr während des Umsetzens immer wieder nach: „Gibt es Probleme?“, „Was habt ihr zwischenzeitlich erreicht?“ Bei Bedarf greift er korrigierend und unterstützend ein. So stellt die Führungskraft sicher, dass seine Schützlinge sowohl Lernprozesse durchlaufen als auch die gewünschten Ergebnisse erzielen.

Eine solche Wegbegleitung brauchen auch erfahrene Mitarbeiter – vor allem, wenn sie Aufgaben übernehmen, mit deren Lösung sie noch keine oder wenig Erfahrung haben. Denn ansonsten bleibt es dem Zufall überlassen, welche Arbeitsergebnisse die Mitarbeiter erzielen. 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 (aktuellen und künftigen) Aufgaben brauchen.

Dies ist eine klassische Führungsaufgabe. Auf diese sollten sich die Verantwortlichen in den Unternehmen wieder stärker besinnen – statt stets neue Attribute für ihre Führungskräfte zu erfinden. Denn hiermit tragen sie nicht dazu bei, das Bewusstsein ihrer Führungskräfte für deren Kernaufgabe zu schärfen. Sie sorgen vielmehr dafür, dass diese im Führungsalltag den Blick fürs Wesentliche verlieren.



*Dr. Georg Kraus,  
Inhaber Unternehmensberatung  
Dr. Kraus & Partner, Bruchsal  
Kontakt: georg.kraus@kraus-und-partner.de*