

Führen heißt anleiten

VERANTWORTUNG – Führungskräfte sollten Coaches ihrer Mitarbeiter:innen sein – das steht heute in fast jedem Führungshandbuch. Dabei wird vernachlässigt, was eine Kernaufgabe des Führens ist: die Mitarbeiter:innen anzuleiten.

Anleiten ist verpönt, weil es falsch verstanden wird.

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

Kernaufgabe von Führung: Ergebnisse sicherstellen

In Vergessenheit geriet dabei 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:innen.

Dessen ungeachtet findet man die Aussage „Führungskräfte sollten Coaches ihrer Mitarbeiter:innen sein“ heute in mehr oder minder verklausulierter Form in den Führungsleitlinien fast

aller Unternehmen. Entsprechend boomten Seminare, die Führungskräfte für diese Aufgabe qualifizieren sollen. Dabei wird meist jedoch nicht ausreichend reflektiert, dass Führungskräfte stets auch die disziplinarischen Vorgesetzten ihrer Mitarbeiter:innen sind. Sie entscheiden also weitgehend über deren berufliches Fortkommen und haben nicht nur die Macht, sondern auch die Aufgabe, unerwünschte Verhaltensweisen von ihnen zu sanktionieren.

Nicht ausreichend bedacht wird zudem, dass die Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter:in in erster Linie eine Zweckbeziehung ist. Das heißt: Fördert eine Führungskraft die Entwicklung von Mitarbeiter:innen, 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 es vielmehr, dass der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin sich mit ihren Aufgaben in der Organisation identifizieren und diese adäquat wahrnehmen; und zwar kurz-, mittel- und langfristig.

Anleiten heißt nicht anweisen

Dieser Rahmen steckt der Coachingfunktion von Führungskräften enge



Foto: Shutterstock / Gordenkeff

Anleiten bedeutet nicht, Befehle zu erteilen, sondern Hilfestellungen zu geben

Grenzen. Sie beschränkt sich weitgehend darauf, die Mitarbeiter:innen bei ihrer Arbeit anzuleiten. Das ist heute aber vielfach verpönt. Denn oft wird Anleiten mit Anweisen gleichgesetzt. Dabei bedeutet Anleiten nicht, anderen Personen Befehle zu erteilen, sondern ihnen die nötigen Hilfestellungen

zu geben – seien diese fachlicher oder mentaler Art.

Ein weiterer Grund für das schlechte Image des Anleitens ist: Es wird weitgehend mit Ausbildung assoziiert. Zu Unrecht, denn was tun gute Anleiter:innen? Sie geben ihren Schützlingen nicht die Lösung vor. Sie fragen sie vielmehr: „Wie würdet ihr diese Aufgabe angehen?“ Sie motivieren sie also, eigene Lösungsvorschläge zu entwerfen. Und zeigt sich dabei, dass sie Unterstützung brauchen, dann geben gute Anleiter:innen ihnen Hilfestellungen, bevor sie sich mit ihnen auf einen Lösungsweg verständigen. Doch damit ist ihr Job nicht beendet. Gute Anleiter:innen fragen vielmehr beim Umsetzen immer wieder nach: „Gibt es Probleme?“ „Was habt ihr zwischenzeitlich erreicht?“ Bei Bedarf können sie somit korrigierend und unterstützend eingreifen. So wird sichergestellt, dass die Schützlinge sowohl Lernprozesse durchlaufen als auch die gewünschten Ergebnisse erzielen.

Auf das Wesentliche besinnen

Eine solche „Wegbegleitung“ brauchen auch erfahrene Mitarbeiter:innen – vor allem,

- wenn sie neue Aufgaben übernehmen, mit deren Lösung sie noch keine oder wenig Erfahrung haben, oder
- wenn sich die Rahmenbedingungen ihres Handelns massiv ändern, sodass sie – allein oder im Team – neue Wege beim Bewältigen ihrer Aufgaben beschreiten müssen.

Ansonsten bleibt es weitgehend dem Zufall überlassen, welche Arbeitsergebnisse die Mitarbeiter:innen erzielen. Um nichts anderes geht es, wenn gefordert wird: Führungskräfte sollen ihre Mitarbeiter:innen coachen. Dann heißt dies übersetzt: Führungskräfte, leitet eure Mitarbeitenden an und bietet ihnen im Alltag die Unterstützung, die sie zum Erfüllen ihrer (aktuellen und künftigen) Aufgaben brauchen.

Auf diese klassische Führungsaufgabe sollten sich die Verantwortlichen in den Unternehmen gerade in der aktuellen, von großen Veränderungen geprägten Situation verstärkt 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 zunehmend den Blick fürs Wesentliche verlieren, und dies ist gerade in Stresssituationen oft fatal.

Claudia Christ

DIE AUTORIN legt als Organisationsberaterin, Teamentwicklerin, Trainerin



und Coach besonderes Augenmerk auf die Frage, wie Organisationen und ihre Teams mit den vorhandenen Ressourcen ihre Ziele erreichen können.