

## PERSONALENTWICKLUNG

# Anleiten – eine vernachlässigte Führungsaufgabe

■ Georg Kraus

*Führungskräfte müssen Coaches ihrer Mitarbeiter – das steht heute in jedem Führungshandbuch. Was das jedoch konkret bedeutet, bleibt oft unklar. Dabei heißt »Mitarbeiter coachen« im Arbeitsalltag weitgehend: »Mitarbeiter anleiten«. Diese Führungsaufgabe ist heute jedoch eher verpönt.*

Der typische Fall: Die Führungskraft weist einem Mitarbeiter eine komplexe Aufgabe zu, beispielsweise das Konzept für eine neue Website zu entwerfen. Oder eine neue Lösung für das Bearbeiten von Nutzerbeschwerden zu entwickeln. Beide unterhalten sich eher kurz darüber, welche Ziele dabei zu erreichen sind, beispielsweise in drei Monaten die neue Website freischalten zu können oder die Bearbeitungszeit für Beschwerden um ein Drittel zu reduzieren. Dann kehrt die Führungskraft an ihren Schreibtisch zurück und widmet sich dort anderen Aufgaben. Entspannt! Schließlich hat der Mitarbeiter in der Vergangenheit bewiesen, dass man auf ihn bauen kann.

Wochen oder gar Monate gehen ins Land. Und immer wieder fragt Führungskraft den Mitarbeiter, wenn er ihn im Flur trifft: »Wie läuft es?« Dessen Antwort: »Alles ist im grünen Bereich.« Oder: »Es geht voran.« Mit der Zeit fragt die Führungskraft gar nicht mehr nach. Er ist überzeugt: Der Mitarbeiter hat die Sache im Griff.

Dann naht der Termin, an dem die Aufgabe abgeschlossen und die vereinbarten Ziele erreicht sein sollen. Zunehmend macht sich bei dem Mitarbeiter Nervosität breit. Immer häu-

figer erzählt er von »Schwierigkeiten, die sich ergeben haben«. Und eine Woche, bevor der Job erledigt sein soll, gesteht er: »Ich schaffe es nicht.« Die Führungskraft fällt aus allen Wolken und fragt: »Warum haben Sie mich nicht früher informiert? Dann hätten wir gegensteuern können.« Dafür ist es nun zu spät.

## Anleiten heißt nicht anweisen

Wer ist verantwortlich für das Scheitern? Der Mitarbeiter oder die Führungskraft? Beide!

Die Hauptverantwortung trägt aber die Führungskraft, denn sie lotete, nicht aus: Findet der Mitarbeiter alleine einen geeigneten Lösungsweg für seine neue Aufgabe oder braucht er Unterstützung? Also konnte man ihm diese auch nicht gewähren. Die Führungskraft verschaffte sich zwischenzeitlich auch kein konkretes Bild davon, ob ihr Mitarbeiter sich noch »auf Kurs« befindet, um – sofern nötig – korrigierend einzugreifen. Sie nahm also eine Aufgabe nicht wahr, die zu den Kernaufgaben jeder Führungskraft zählt, nämlich ihre Mitarbeiter bei ihrer Arbeit anzuleiten – zumindest bei Aufgaben, bei denen ihnen noch die nötige Routine und Erfahrung fehlt.

Dieses Anleiten ist heute vielfach verpönt. Statt dessen wird in Führungsseminaren oft über das Thema Coaching schwadroniert. Dabei reduziert sich das Coachen im Firmenalltag weitgehend auf ein Anleiten der Mitarbeiter – zumindest dann, wenn der Coach zugleich der disziplinarische Vorgesetzte ist. Der schlechte Ruf des Anleitens hat sei-



*Dr. Georg Kraus ist Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal. Er ist Autor*

*zahlreicher Bücher und Aufsätze insbesondere zum Projektmanagement.*

*Internet <http://www.kraus-und-partner.de>*

nen Grund in einem Missverständnis: Oft wird Anleiten mit Anweisen gleichgesetzt. Doch Anleiten bedeutet nicht, anderen Personen Befehle zu erteilen, sondern ihnen die nötigen Hilfestellungen zu geben – seien diese fachlicher oder mentaler Art.

## Lernprozesse anstoßen und begleiten

Ein weiterer Grund für das schlechte Image des Anleitens: Die Funktion des Anleitens wird heute weitgehend mit dem Bereich Ausbildung assoziiert. Zu unrecht, denn was tut ein guter Anleiter? Er kaut seinen Schützlingen, wenn sie vor einer neuen Aufgabe stehen, nicht die Lösung vor. Er fragt sie vielmehr: Wie würdet ihr diese Aufgabe angehen? Er motiviert sie, eigene Lösungsvorschläge zu entwerfen. Und zeigt sich dabei, dass sie Unterstützung brauchen, dann gibt er ihnen Hilfestellungen, bevor er sich schließlich mit ihnen auf einen Lösungsweg verständigt. Doch damit ist sein Job nicht beendet. Vielmehr fragt er beim Umsetzen immer wieder nach – »Gibt es Probleme?«, »Was habt Ihr zwischenzeitlich erreicht?« –, um bei Bedarf korrigierend und unterstützend einzugreifen. Denn ansonsten ist weder sichergestellt, dass die gewünschten Ergebnisse erzielt werden, noch dass bei den Schützlingen die gewünschten Lernprozesse stattfinden.

Eine solche Wegbegleitung brauchen nicht nur Auszubildende, son-

dern auch erfahrene Arbeitskräfte – zumindest dann, wenn

- sie neue Aufgaben übernehmen, mit deren Lösung sie noch keine Erfahrung haben, oder
- ihre Arbeit für das Erreichen der Ziele des Bereichs oder gar des Unternehmens von fundamentaler Bedeutung ist.

Und diese Unterstützung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu gewähren, ist eine Führungsaufgabe, da es ansonsten weitgehend dem Zufall überlassen bleibt, welche Arbeitsergebnisse erzielt werden. Und die Führungskraft kann am Ende nur noch konstatieren: Die Ziele wurden oder werden nicht erreicht.

Eine Führungskraft sollte, wenn er seinem Mitarbeiter eine neue Aufgabe überträgt und ihm beispielsweise vorgibt, in drei Monaten mindestens zehn Neukunden für den ambulan-

es hierbei zu passieren gilt, fixiert, kann daraus abgeleitet werden:

- Welche Teilaufgaben ergeben sich hieraus und
- welche Unterstützung – sei es fachlicher, personeller oder motivationaler Art – braucht der Mitarbeiter, um diese wahrzunehmen?

Erst danach darf sich die Führungskraft wieder anderen Aufgaben zuwenden und den Mitarbeiter eigenständig seinen Job erledigen lassen – doch nicht völlig eigenverantwortlich, weil ihm noch die nötige Routine und Erfahrung fehlt. Also muss die Führungskraft in den Folgewochen bei dem Mitarbeiter regelmäßig nachfragen:

- »Wie läuft es mit dem Telefonieren? Bekommen Sie ausreichend pflegebedürftige Menschen oder ihre Angehörigen an die Strippe?« oder

sich weit weniger als 30 Prozent für unser Angebot interessieren.« Dann muss man zusammen überlegen, wie das Etappenziel, 30 potenzielle Interessenten bis Ende Oktober zu finden, doch noch erreicht werden kann. Vielleicht sollte sich der Mitarbeiter beim Telefonieren gleich an die Angehörigen wenden? Vielleicht müssen aber auch schlicht 150 statt der geplanten 100 potenziellen Neukunden angerufen werden. Durch ein solches Vorgehen kann die Führungskraft sicherstellen, dass der Mitarbeiter die gesteckten Etappenziele und letztlich auch das Endziel erreicht. Doch nicht nur dies.

Die Führungskraft sorgt durch dieses Vorgehen auch dafür, dass beim Mitarbeiter Lernprozesse stattfinden und bei ihm die Erfahrung reift, die er künftig zum eigenständigen und eigenverantwortlichen Lösen entsprechender Aufgabe braucht. Durch das gemeinsame Analysieren, warum gewisse Vorgehensweisen funktionieren und andere nicht, gewinnt der Mitarbeiter eine gewisse Erfahrung damit, einen geeigneten Lösungsweg zu finden. Diese kann er auf andere Aufgaben übertragen. Ein solches Vorgehen verhindert auch, dass der Mitarbeiter, wenn es (wie bei neuen Aufgaben üblich) nicht wie geplant oder erhofft läuft, vorschnell mit der Begründung »Das geht nicht« oder »Das kann ich nicht« die Flinte ins Korn wirft, denn er wird von seinem Vorgesetzten fachlich und mental unterstützt.

Genau darum geht es, wenn in Führungsseminaren gefordert wird: Führungskräfte sollen ihre Mitarbeiter coachen. Dann heißt dies übersetzt: »Führungskräfte leitet eure Mitarbeiter an und bietet ihnen im Alltag die Unterstützung, die sie zum Erfüllen ihrer Aufgaben und zum Weiterentwickeln ihrer Kompetenz brauchen!« ♦

## »Anleiten heißt: den Weg zum Erfolg aufzeigen«

ten Dienst zu gewinnen, sich mit ihm hinsetzen und erarbeiten:

- Wie kann dieses Ziel erreicht werden?
- Welche Maßnahmen sind hierfür nötig?
- Welche Unterstützung braucht der Mitarbeiter?

Das Ergebnis könnte sein. Wenn wir bis Ende Dezember zehn Neukunden gewinnen möchten, müssen wir bis Ende Oktober mindestens 100 potenzielle Kunden anrufen und ermitteln, ob bei ihnen grundsätzlich ein Bedarf für unser Angebot besteht. Von ihnen sagen voraussichtlich ein Drittel ja. Mit diesen etwa 30 potenziellen Kunden müssen wir bis Ende November persönliche Gespräche führen und ihnen individuelle Angebote unterbreiten. Dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass wir Ende Dezember Aufträge von zehn Neukunden haben.

Sind der Weg zum Ziel (»zehn Neukunden«) und die Etappenziele, die

- »Erweist sich unsere Annahme als richtig, dass 30 Prozent der Angeschriebenen sich für unser Angebot interessieren?«

Antwortet der Mitarbeiter mit Nein muss die Führungskraft sich mit ihm zusammensetzen und analysieren, warum das so ist. Zeigt sich dann zum Beispiel, die Angerufenen verstehen unser Anliegen gar nicht, lautet die Frage erneut: Warum? Vielleicht ist unser Gesprächseinstieg falsch? Vielleicht hat der Mitarbeiter aber auch Hemmungen, wildfremde Menschen anzurufen und lässt sich deshalb vorschnell abwimmeln? Abhängig vom Ergebnis der Analyse kann dann die nötige Unterstützung für den Mitarbeiter organisiert werden.

### Auf dem Weg zum Erfolg begleiten

Entsprechendes gilt, wenn der Mitarbeiter sagt: »Ich komme zwar mit den potenziellen Kunden ins Gespräch, aber es sieht so aus, als ob