

Brennen ohne auszubrennen

Die Krise verlangt Führungskräften mehr ab / Fähigkeiten der Mitarbeiter stärker einbinden / Eigene Prioritäten setzen lernen

■ „Wie soll ich das alles schaffen?“ Diese Klage hört man oft von Führungskräften - gerade in der aktuellen Wirtschaftssituation. Teilweise zu Unrecht. Denn viele Führungskräfte könnten mit einem geringeren Aufwand an Zeit und Energie eine höhere Wirkung erzielen.

Davon ist zumindest Klaus Kissel, Geschäftsführer des ifsm Institut für Salesmanagement Urbar (bei Koblenz) überzeugt.

Herr Kissel, vor drei Jahren erschien Ihr Buch „Das Prinzip der minimalen Führung“. Nun bietet ifsm erstmals gleichnamige offene Seminare an.

Warum?

Klaus Kissel: Die Frage „Wie schaffe ich meine Arbeit?“ hat für viele Führungskräfte aufgrund der Wirtschaftskrise in den letzten Monaten eindeutig an Brisanz gewonnen. Wir hören von ihnen vermehrt die Klage „Ich stoße an meine Belastungsgrenzen“. Denn aus den Umstrukturierungen, die sich in der Wirtschaft aktuell vollziehen, resultieren auch neue, zusätzliche Anforderungen an die Führungskräfte.



In Kursen lernen Führungskräfte, wie sie Zeit für ihre Aufgaben gewinnen, indem sie Mitarbeiter Eigenverantwortlichkeit lehren. Foto: Kuntz

Und das „Prinzip der minimalen Führung“ hilft Ihnen, diese Anforderungen zu meistern?

Kissel: Ja, denn dieser Führungsansatz zielt darauf ab, die Fähigkeit der Mitarbeiter zu stärken, sich selbst zu führen, so dass ihnen mehr Verantwortung übertragen werden kann. Gelingt dies, dann gewinnt die

Führungskraft Zeit - und zwar Zeit für ihre eigentlichen Führungsaufgaben.

Was zu einer Entlastung führt?

Kissel: Richtig. Denn wenn die Mitarbeiter weitgehend eigenverantwortlich ihren Job erledigen und im Alltag selbst sehen, was es zu tun gilt, dann landen

weniger Aufgaben auf dem Tisch der Führungskräfte. Sie müssen zudem seltener korrigierend eingreifen. Dadurch sinken Arbeitsvolumen und -belastung. Also haben die Führungskräfte auch wieder mehr Zeit und Lust, ihre eigentlichen Führungsaufgaben wahrzunehmen, die sie heute vielfach als Last empfinden. Beim Prinzip der minimalen Führung geht es also letztlich um die Frage: Wie schaffe ich es als Führungskraft, meine Zeit und Energie möglichst effektiv zu nutzen und die größtmögliche Wirkung zu erzielen? Oder anders formuliert: Wie kann ich brennen ohne auszubrennen?

Ist die Gefahr auszubrennen bei Führungskräften groß?

Kissel: Zweifellos, weil die Anforderungen gestiegen sind. Deshalb müssen sich Führungskräfte ja fragen, inwieweit ihre gewohnten Denk- und Verhaltensmuster dem veränderten Unternehmens- und Führungsalltag noch entsprechen.

Ist der Gedanke, Führungskräfte könnten mit weniger Aufwand mehr erreichen, nicht eine Fiktion?

Kissel: Nein, denn viele Führungskräfte verwenden beziehungsweise verschwenden zum Beispiel noch zu viel Zeit auf Fachaufgaben und Details, statt sich auf ihre Kernaufgaben, also ihre Steuerungs- und Führungsaufgaben zu besinnen und diese konsequent wahrzunehmen.

Aber müssen Führungskräfte nicht gerade in der aktuellen Krisensituation Präsenz zeigen?

Kissel: Präsenz ja. Aber das heißt nicht, dass sie die Arbeit ihrer Mitarbeiter miterledigen müssen. Im Gegenteil. Gerade in schwierigen Zeiten sollten Führungskräfte ihre Mitarbeiter stärker in die Mitverantwortung nehmen, damit sie selbst mehr Freiraum haben. Denn dann können sie leichter und beschwingter die neuen Herausforderungen angehen, die zum Beispiel die Krise mit sich bringt, und gelangen auch zu besseren Lösungen.

Setzt dies ein Umdenken seitens der Führungskräfte voraus?

Kissel: Zum Teil. Denn letztendlich ist den meisten Führungs-

kräften dieses Manko bewusst. Trotzdem verfallen sie im Alltag immer wieder in die gewohnten Verhaltensmuster. Deshalb lautet eine der wichtigsten Maximen beim Prinzip der minimalen Führung: Wer eine gute Führungskraft sein möchte, muss zunächst sich selbst führen können - also bei der Arbeit zum Beispiel die richtigen Prioritäten setzen.

Das setzt eine Reflektion des eigenen Tuns voraus. Denn nur eine Führungskraft, die weiß, wo sie den Hebel ansetzen muss, um die größte Wirkung zu erzielen, kann auch in schwierigen Zeiten souverän agieren und ihren Mitarbeitern vermitteln „Hierauf kommt es bei Eurer Arbeit an“.

• Bernhard Kuntz

Seminare zum Thema

Das ifsm Institut für Salesmanagement, Urbar (bei Koblenz) veranstaltet ab November dreitägige offene Seminare zum Thema „Das Prinzip der minimalen Führung“ an.