

Das Prinzip der minimalen Führung

Mehr Wirkung mit weniger Aufwand

Mehr zur Mitarbeiterführung
www.channelpartner.de/
management_karriere

Die Frage „Wie schaffe ich meine Arbeit?“ hat für Führungskräfte in den zurückliegenden Monaten aufgrund der Wirtschaftskrise an Brisanz gewonnen. Wir hören zunehmend die Klage „Ich stoße an meine Belastungsgrenzen“, da aus den Umstrukturierungen auch neue beziehungsweise zusätzliche Anforderungen an die Führungskräfte resultieren.

Doch das „Prinzip der minimalen Führung“ hilft ihnen, diese Anforderungen zu meistern. Denn dieser Führungsansatz zielt darauf ab, die Fähigkeit der Mitarbeiter, sich im Arbeitsalltag selbst zu führen, zu stärken, sodass ihnen auch mehr Verantwortung übertragen werden kann. Gelingt dies, dann gewinnt die Führungskraft Zeit - und zwar Zeit für ihre eigentlichen Führungsaufgaben.

Dies bringt Entlastung. Denn wenn die Mitarbeiter weitgehend eigenverantwortlich ihren Job erledigen und im Alltag selbst sehen, was es zu tun gilt, dann landen nicht nur weniger Aufgaben auf dem Tisch der Führungskräfte, sie müssen auch seltener korrigierend eingreifen. Dadurch sinken das Arbeitsvolumen und die Arbeitsbelastung.

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? Gerade bei Führungskräften ist die Gefahr auszubrennen besonders groß, weil die Anforderungen gestiegen sind.

Häufiger Fehler: Detailarbeit und Experte für alles

Nun wird oft eingewandt, der Gedanke, Führungskräfte könnten mit weniger Arbeit oder einem geringeren Energieaufwand mehr erreichen, sei eine Fiktion. Doch das trifft nicht zu. Viele Führungskräfte verschwenden zum Beispiel noch viel zu viel Zeit mit Fachaufgaben und Details, statt sich auf ihre Kernaufgaben, also ihre Steuerungs- und Führungsaufgaben, zu besinnen und diese konsequent wahrzunehmen. Sie arbeiten am Detail mit und sind Experte für alles - anstatt das Exper-

Wenn Manager ihre Führungsaufgaben mit einem geringeren Einsatz an Zeit und Energie angehen, können sie bessere Erfolge erzielen. Wie das im Tagesgeschäft funktioniert, erklärt Klaus Kissel,*

tenwissen beim Mitarbeiter mehr auszubauen oder auch mehr zu nutzen.

Zwar müssen Führungskräfte gerade in der aktuellen Krisensituation Präsenz zeigen. 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.

Mehr delegieren, um Freiräume zu gewinnen

Dies setzt ein Umdenken seitens der Führungskräfte voraus. Eine der wichtigsten Maximen des Prinzips der minimalen Führung lautet: Wer eine gute Führungskraft sein möchte, muss zunächst sich selbst führen können - also bei der Arbeit zum Beispiel die richtigen Prioritäten setzen, statt sich mit Nebensächlichkeiten zu verzetteln. Das setzt gerade in Krisenzeiten 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.“ Mit anderen Worten: Es kommt darauf an, den Mitarbeitern den gewünschten Halt und die nötige Orientierung zu geben.

Viele Dinge, von denen Führungskräfte lange Zeit dachten, nur sie könnten sie machen, lassen sich bei einer entsprechenden Führung auch an die Mitarbeiter delegieren. Und in der Regel kommt das bei den Mitarbeitern gut an: Sie freuen sich, dass man ihnen mehr Verantwortung überträgt und sozusagen nicht mehr stündlich bei ihnen auf der Matte steht. Das

stimuliert sie, weshalb letztlich auch ihre Leistung und somit der Output steigen.

Beispiel Sales-Bereich: Hier muss jede Führungskraft auch eine Art Sales-Coach sein, der seinen Mitarbeitern regelmäßig ein Feedback über ihre Leistung gibt und mit ihnen, soweit nötig, Wege zum Erfolg ausarbeitet. Diese weg begleitende Unterstützung fehlt im Sales-Bereich oft. Häufig stoßen die Führungskräfte ihre Mitarbeiter in den Mitarbeitergesprächen nur vor den Kopf, denn es wird meist nur das Ergebnis der Arbeit bewertet.

Sagt eine Führungskraft zu ihrem Mitarbeiter „Du hast das Ziel x nicht erreicht“, dann denkt der Mitarbeiter meist sofort: „Mein Chef ist mit mir unzufrieden. Er denkt, ich leiste zu wenig. Wenn der wüsste, welchen Einsatz ich jeden Tag bringe ...“ Der Mitarbeiter geht also innerlich in Opposition. Folglich ist er auch nicht mehr für eine Verhaltensänderung offen.

Für Sales-Führungskräfte folgt daraus; Sie müssen sich intensiver mit dem Verkaufsprozess befassen und lernen, besser wahrzunehmen und zu beschreiben, was in ihm gut und weniger gut läuft. Denn nur dann können sie Lernprozesse bei ihren Mitarbeitern anstoßen. (OE)



•Klaus Kissel ist einer der beiden Geschäftsführer des ifsm (Institut für Salesmanagement) in Urbar.

Kontakt und Infos:

Tel.: 0261 9623641

E-Mail: info@ifsm-online.com

www.ifsm-online.de