

## Führung von Mitarbeitern benötigt Zeit

**Viele Manager übersehen, dass Mitarbeiterführung eine ihrer wichtigsten Aufgaben ist.**

**Sie lässt sich nicht nebenher erledigen, sondern erfordert, wie andere Managementaufgaben auch, dass man dafür feste Zeiträume einplant.**

Ein Manager beschreibt seine Vorgehensweise so:

*„Wenn ich heute ein neues Projekt habe, stelle ich zunächst in meinem Führungskreis vor, worum es geht und welche Zielvorstellungen ich damit verbinde. Meine Mitarbeiter haben Gelegenheit, so lange nachzufragen, bis sie ein klares Verständnis von der Sachlage haben. Dann bitte ich sie, zur nächsten Sitzung Lösungsvorschläge mitzubringen. Damit ist schon eine Woche vergangen. Bei der nächsten Sitzung geht es darum, die verschiedenen Lösungen zu bewerten und dann zu schauen, wie Teillösungen miteinander verknüpft werden können. Die beteiligten Mitarbeiter stimmen ihre zeitliche Planung aufeinander ab. Nach einer weiteren Woche, in der die Mitarbeiter die bis dahin erarbeitete Planung auf ihre Umsetzung, vor allem auf die erforderlichen Ressourcen hin, überprüfen, können wir auf der nächsten Sitzung die ersten Schritte einleiten. Wenn ich diese Vorgehensweise damit vergleiche, wie ich früher vorgegangen bin, so dauert sie in der ersten Phase sehr viel länger, sie erfordert Geduld. Früher haben wir unsere Aufgaben viel schneller angepackt. Wir haben dann allerdings viel Zeit bei der eigentlichen Durchführung verloren, oft mussten Projekte wieder von vorne aufgerollt werden. Auf den gesamten Verlauf hin betrachtet, gelingen Projekte in meinem Bereich jetzt nicht nur problemloser, sondern letztlich auch schneller. Die Mitarbeiter sind besser eingebunden, die Aufgaben werden dadurch verbindlicher und motivierter angepackt. Und ich muss mich weniger um Details kümmern, sondern kann mich auf die Sicherung der Rahmenbedingungen konzentrieren.“*

Das Beispiel zeigt recht gut, dass Management dadurch, dass es Zeit in die Mitarbeiter investiert, erfolgreich wird.

**Der allgegenwärtige Zeitdruck scheint dies vordergründig nicht zu erlauben, tatsächlich jedoch kostet die Eile, in der viele Projekte angegangen werden, letztlich viel mehr Zeit.**

Ein anderes Phänomen von Zeitdruck ist die Neigung, Mitarbeitern strenge Anweisungen zu geben, was zu tun sei. Damit soll Zeit gespart werden, Dinge sollen beschleunigt werden, und gleichzeitig möchte man sicherstellen, dass die gewünschten Ergebnisse erzielt werden. Oft sind Führungskräfte, die so vorgehen, der Auffassung, dass es sich hierbei um den Vorgang der Delegation handelt. Delegation jedoch beruht auf hoher Selbstständigkeit und Eigenverantwortung derjenigen, an die delegiert wird. Eigenverantwortung zu entwickeln bedarf besonderer

Anstrengungen und einer Zeitinvestition auf Seiten der Führungskraft, bevor sie funktionieren kann.

In vielen Unternehmen ist es üblich, zu Beginn eines neuen Jahres Mitarbeitergespräche zu führen. In ihnen bespricht der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter, was dieser im vergangenen Jahr erreicht hat, und gibt eine Beurteilung ab, damit der Mitarbeiter weiß, wie der Vorgesetzte seine Arbeit einschätzt. Anschließend werden Vereinbarungen über die Aufgaben des kommenden Jahres getroffen, sogenannte Zielvereinbarungen. Leider wird dies gelegentlich so verstanden, dass der Vorgesetzte wochenlang Aufgaben und Maßnahmen für seine Mitarbeiter ausarbeitet. Diese erhalten die Ausarbeitungen vor dem Jahresgespräch schriftlich und können dann zu den Überlegungen ihres Vorgesetzten Stellung beziehen. Mit „Vereinbarungen“ hat diese Methode jedoch recht wenig gemein. Eher gleicht sie einer ängstlichen und bürokratischen Bevormundung des Mitarbeiters. Die Verständigung auf gemeinsame Ziele dagegen erlaubt dem Mitarbeiter, flexibel nach Wegen zu suchen, um seine Ziele zu erreichen. Die Vorgehensweise stärkt seine Eigenverantwortung und seine Kreativität. Gleichzeitig entlastet sie den Vorgesetzten und erlaubt ihm, sich auf seine eigentlichen Führungsaufgaben zu konzentrieren.

Führung in Form von Anweisungen spart zunächst Zeit. Der „Entwicklungsaufwand“ ist gering, Fehlerquellen sind reduziert, jeder weiß, was zu tun ist. Mittel- und langfristig erhöht diese Form der Führung die Arbeitslast, die häufig bereits sehr hoch ist, jedoch noch weiter. Denn die Führungskraft muss sich nicht nur den Kopf über viele Detailfragen zerbrechen, sondern hat auch noch damit zu tun, die Umsetzung der Projekte zu verfolgen und sicherzustellen. Der Vorschlag, dem Mitarbeiter einfach Fragen zu stellen, wie z.B.

– „Was wollen Sie im kommenden Jahr erreichen?“

– „Welche Maßnahmen wollen Sie dazu einleiten?“

löst bei Führungskräften zunächst häufig folgende Befürchtungen aus: Wie, so besorgte Führungskräfte, lassen sich bei dieser Vorgehensweise die Ergebnisse kontrollieren? Und wie lässt sich verhindern, dass unterschiedliche Bereiche unkoordiniert arbeiten?

Hier kommt wiederum der Zeitfaktor ins Spiel: Um Zielvorstellungen abzugleichen, zu besprechen, von verschiedenen Seiten zu beleuchten, bedarf es eines Zeitraumes, der nicht geprägt ist von Hektik und Zeitdruck. Die Beteiligten benötigen die Erlaubnis, auch einmal Seitenpfade in ihren Überlegungen einzuschlagen, ohne gleich auf der nächstbesten Straße loszutrablen, die vielleicht ins Abseits führt.

Was spricht dagegen, im beruflichen Alltag mit solchen Zeit-Inseln zu experimentieren? Denkbar ist beispielsweise, Mitarbeitern in bestimmten Abständen Gespräche anzubieten, die nicht von einer äußeren Agenda getrieben sind.

**Planungs- und Reflexionszeiten für Teams und Führungsmannschaften, möglicherweise sogar außerhalb der Firma in einem entspannten und schönen Ambiente, können die Zusammenarbeit befruchten und beleben.**

*Auszug aus*

*Helmut Hallier: **Mach langsam, wenn es schnell gehen soll***

*Verlag Herder (2002), ISBN 3-451-05306-3*