

# Wirkungsvoll führen

So haben Sie mehr Spaß an der Verantwortung!

Von Christoph Stieg, perfect training

Die eigentliche Aktivität des Führens – also das konkrete Einwirken auf Mitarbeiter – wird von Führungskräften häufig als lästig und anstrengend empfunden; Aussagen wie: „Darum muss ich mich auch noch kümmern!“ „Mitarbeiter sind alle gleich, keiner denkt mit!“ „Es ist immer das gleiche mit dem Herrn Müller, er versteht es einfach nicht!“ zählen zur Tagesordnung des Führungsalltags.

## Steuern oder korrigieren?

Die meisten Führungskräfte in unseren Seminaren beschreiben ihren Führungsalltag nach genauerer Rückfrage als Korrektur-Aufgabe. Die Einwirkung auf Mitarbeiter findet statt, wenn die Aufgabe des Mitarbeiters längst „falsch“ erledigt wurde. Wie reagiert der Mitarbeiter? Er fühlt sich kritisiert und weiß nicht, warum seine Arbeit, sein Verhalten „jetzt plötzlich anders“ erwartet wird. Führungskräfte – selbst operativ und in Projekten zeitlich überbelastet – haben im Nachhinein oftmals keine Zeit für Erklärungen und auch nicht die Muße, auf die Potenziale des Mitarbeiters einzugehen, geschweige denn sie zu fördern. Die Folge: Die Mitarbeiter entdecken keinerlei Motive für die Veränderung und werden wenig später erneut und meist heftiger kritisiert.

## Zwischen Hilflosigkeit und Desorientierung

Jede Führungskraft hat im Zuge ihrer Selbstentwicklung und

dem Besuch unzähliger Seminare verschiedene Führungsstile und die Eignung angeblicher Führungstypen kennen gelernt. Viele Führungskräfte stellen sich die Frage: „Welcher Typ bin ich?“ „Welcher Stil passt zu mir?“ „Wie darf ich mich verhalten?“. Meiner Meinung nach gibt es keinen „optimalen Führungstyp“, es gibt auch keinen „optimalen Führungsstil“. Eine Führungskraft hat in erster Linie authentisch zu sein. Das ist die Basis, die Kraft gibt, endlich zu agieren, pro-aktiv zu sein statt reaktiv. Die Rolle, in die sich die Führungskraft begibt, ist der jeweiligen Einwirkungsaufgabe anzumessen, genauso wie der Führungsstil und der Wirkungsgrad.

## Drei vorrangige Fehler einer Führungskraft

- Festfahren in einem vermeintlich richtigen Führungsstil, z.B. festgefahrene, direktiv führende Führungskräfte haben häufig höhere Fluktuationen und nur wenig entwickelte Mitarbeiter. Festgefahren im „Laisser-faire (delegativ)-Stil“ führende Führungskräfte verlieren häufig ihren Zielfokus und haben Mitarbeiter die meinen, ihre Führungskraft wäre „ein richtig guter Kumpel, aber er hätte doch nicht ‚das gewisse Etwas‘, das eine Führungspersönlichkeit braucht“.
- Einwirkungsgrad wird nicht dem Anlass angemessen, sondern der Wiederholrate: z.B. wird das Zuspät-Kommen eines Mitarbeiters, der im Ser-

vice-Bereich einer Bankfiliale arbeitet, beim ersten Verstoß kaum richtig angesprochen. Es passiert wieder. Beim vierten Mal wird der Chef aggressiv, beim 6. Mal wird die Kündigung angedroht und beim 8. Mal ausgesprochen. Der Mitarbeiter geht und begründet die Kündigung mit: „Mein Chef mochte mich nicht. Am Anfang war er noch nett, aber dann ...“ Eine fatale und völlig unnötige Entwicklung!

- Es wird nicht nach Motiven für zukünftige Veränderung gesucht, sondern nur nach Motiven für bereits geschehene Fehler.


Die meisten Führungskräfte versäumen das Hinterfragen der Motive zu einer Veränderung. Sie fragen nur dann nach dem „Warum“, wenn etwas nicht klappt. „Warum haben Sie das erneut falsch gemacht?“ Die Mitarbeiter entwickeln daher auch keine Motivation zu einer zukünftigen Veränderung.

## Erfolgsfaktoren für Führungskräfte

- Der Führungsstil ist dem Reifegrad des Mitarbeiters und der jeweiligen Aufgabe anzumessen. Ein Mitarbeiter wird in effektiver Weise in einer Aufgabe direktiv, in einer anderen delegativ und in einer dritten trainierend zu führen sein.
- Der Einwirkungsgrad ist dem eigenen Anspruchsniveau und der Anforderung anzumessen und nicht der Einschätzung des Mitarbeiters oder der Wiederholrate.

- Die Führungskraft hat die Verantwortung, Motive zu hinterfragen und sich daraus ein Bild über die Entwicklungsmöglichkeit und -fähigkeit eines Mitarbeiters zu machen.

## Fragen sind ein Investment, Antworten ihr Ertrag.

Die allgemeine Wirtschaftslage der letzten Jahre hat dazu geführt, dass die Bildungsbudgets deutlich gekürzt oder überhaupt gestrichen wurden. Umso mehr lohnt die gezielte Entwicklung der Führungskräfte. Denn bei ihnen liegt in erster Linie die Verantwortung für die Entwicklung der Mitarbeiter. Führungskräfte sollten in Trainingsprozessen lernen ihre Führungswirkung zu steigern sowie ihre Erwartungen unmissverständlich zu formulieren, weiters eine geeignete Rolle einzunehmen, den Führungsstil anzumessen und proaktiv Fragen zu stellen. Der Ertrag sind aussagekräftige und konstruktive Antworten und Ergebnisse des Mitarbeiters. 



Gastautor Christoph Stieg, Geschäftsführender Gesellschafter perfect training GmbH Führungskräfte-Training und Entwicklung in Österreich und Deutschland  
www.perfacttraining.com