

## **Zeit zum Führen – immer auf der Agenda – aber nie vorhanden?**

*Artikel von Dagmar Strehlau*

Steht das Thema „Führung“ bei Ihnen tagtäglich auf der Agenda und rutscht es doch häufig auf die To-do-Liste für den nächsten Tag? Oder sind Sie sehr konsequent und nehmen sich immer die Zeit für die Mitarbeiter? Wenn ja, Respekt – dies ist der richtige Weg – wenn auch kein leichter.

Schauen Sie sich ehrlich (es geht um ein Selbstbild – da sollte man sich Ehrlichkeit gönnen) Ihren Wochenplan einmal an – wie viel Zeit haben Sie dem Thema „Führung“ eingeräumt? Oder wie viel der Zeit, die Sie sich eigentlich für Führungsaufgaben nehmen wollten, war durch das Tagesgeschäft vorhanden?

Woran liegt dies und was sind diese Zeitschlucker? Häufig liegt der Teufel im Detail – in diesem Falle im Detail der „Sache“. Anstatt zu delegieren und zu steuern, landet die Führungskraft in der Sachaufgabe und diese frisst sehr viel Zeit. Die Führungskraft weiß natürlich wie sie erwartet, dass eine Aufgabe erledigt werden soll und wie das Produkt im Endergebnis ausschauen sollte. Eigentlich würde es ausreichen hier den Mitarbeitern zu zeigen, wie man es sich vorstellt und dann entsprechend zu delegieren.

Gleichzeitig wäre damit der Vorteil verbunden, dass man auch noch neue Ideen und Konzepte der Mitarbeiter in althergebrachte Tätigkeiten mit einfließen lassen könnte. Aber dies fällt häufig schwer. Trauen Sie sich, Dinge abzugeben – schauen Sie über Ihre Aufgaben und prüfen Sie was sich delegieren lässt. Sprechen Sie Mitarbeiter aktiv auf neue Aufgaben an (... und verschieben Sie dieses Delegationsgespräch nicht auf die nächste Woche) und geben Sie ihm damit mehr Verantwortung. Die Abläufe zu kontrollieren frisst im Regelfalle weniger Zeit, als alles selbst tätigen zu wollen.

Wenn man Führungstrainings hält, kommt es häufig zum Resümee vieler Führungskräfte „ich nehme mir zu wenig Zeit zum Führen“. Die Teilnahme an Trainings ist immer ein guter Anlass Zeit zur Selbstreflektion zu haben und einmal das eigene Führungsverhalten kritisch zu überprüfen. Mitarbeitergespräche finden im Regelfalle zu selten statt, das Jahresgespräch ist gut und wichtig – kann aber nicht das einzige Gespräch im Jahr sein.

Nehmen Sie sich Zeit für Gespräche wenn es einen konkreten Anlass gibt – sowohl im positiven, als auch im negativen Sinne. Thema kann sowohl ein besonders gut verlaufendes Projekt als auch eine Kritik sein. Ein solches Gespräch muss immer gut vorbereitet und auch nachbereitet sein. Wenn man sich schon die Zeit für ein Gespräch genommen hat – so sollte das Gespräch auch Sinn machen und

tut es im Regelfalle nur, wenn beide Parteien, die es geführt haben, für sich etwas daraus ziehen. Dem Mitarbeiter muss klar sein, warum das Gespräch geführt wurde und bei einer Belobigung, was konkret gut war bzw. bei einer Kritik oder einem Konflikt was falsch war. Für die Führungskraft gilt, was ziehe ich aus dem Gespräch für mich heraus – einmal an Inhalt, z.B. welche Aufgaben kann ich zukünftig meinem Mitarbeiter geben oder auch mit welchen Aufgaben überfordere ich ihn noch. Andererseits ist es eine gute Möglichkeit die eigene Gesprächsführung noch einmal zu überdenken und gegebenenfalls zu ändern.

Sich Zeit zum Führen zu nehmen heißt vorausschauend zu agieren und damit viele Fehler schon vorweg zu nehmen. Weiß ich was meinen Mitarbeitern auf dem Herzen liegt, dann kann ich frühzeitig agieren und mögliche Probleme erst gar nicht entstehen zu lassen. Wenn der Jour fixe ausfällt dann fehlen Ihnen vielleicht wichtige Informationen, manchmal ist es wichtig Zwischentöne zu erfahren. Kommuniziere ich nur noch per Email, erhalte ich zwar häufig Sachinformationen, persönliche Informationen oder unterschwellige Konflikte und Probleme werden hier jedoch häufig nicht angesprochen. Ist aber die Stimmung im Team erst einmal schlecht, dann ist der Prozess dies wieder in normale Bahnen zu lenken, sehr aufwendig und zeitintensiv.

Sich Zeit für einen anderen Menschen zu nehmen, heißt auch ihm Wertschätzung zu signalisieren. Gerade in der heutigen, meist sehr hektischen Zeit, kommt die menschliche Komponente zu kurz. Nehme ich mir Zeit für den anderen gebe ich damit ein positives Feedback an ihn – rein über den Faktor „Zeit“.

Gerade, wenn Fehler gemacht wurden und diesbezügliche Gespräche anstehen, ist man schnell versucht diese hinauszuschieben oder komplett zu vertagen. Manchmal hat „keine Zeit zu führen“ nichts mit der realen Zeit zu tun, sondern einfach mit einer inneren Hemmschwelle schwierige Gespräche zu führen. Werden diese Gespräche angegangen und bewältigt, herrscht im Regelfalle eine positive Stimmung: die Führungskraft ist erleichtert darüber die Probleme angesprochen und im Idealfalle beseitigt zu haben, der Mitarbeiter weiß, dass er etwas falsch gemacht hat und – im Idealfalle – kennt er nun Lösungsmöglichkeiten.

Alles gute Vorschläge, aber die Zeit reicht einfach nicht? Es gelten dieselben Spielregeln wie beim Zeit- und Selbstmanagement: Bleiben Sie konsequent bei der Sache „Führung“. Einige Unternehmen geben hier ein relativ enges Regelwerk vor – dies hat den Vorteil, dass Sie automatisch aufgefordert werden, bestimmte Gespräche, wie Zielvereinbarungen, Mitarbeiterbeurteilungen etc. zu führen. Wenn Ihr Unternehmen ein solches Regelwerk nicht anbietet: Schaffen Sie es sich selbst. Richten Sie sich selbst Termine für Mitarbeitergespräche und regelmäßige Teammeetings ein. Verschiebt sich ein Termin auf Grund einer Geschäftsreise oder eines Kundentermins, dann sollte der Alternativtermin schon in Ihrem Kalender und im Verteiler für die Mitarbeiter stehen.

Stellen Sie für sich ein einfaches Regelwerk auf:

- Ω Überprüfen Sie was sich delegieren lässt! Ad eins spart es Ihnen Zeit und Sie können konsequent Mitarbeiter weiterentwickeln und fördern!
- Ω Planen Sie konsequent regelmäßige Teammeetings/Jour fixe ein
- Ω Planen und führen Sie Jahresgespräche, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungsgespräche
- Ω Führen Sie nicht zwischen Tür und Angel, sondern nehmen Sie sich für Mitarbeitergespräche wirklich Zeit um sie vorzubereiten, zu führen und nachzubereiten!
- Ω Verschieben Sie keine unangenehmen Gespräche – führen Sie gerade diese möglichst zeitnah! Je länger diese aufgeschoben werden, umso größer werden im Regelfalle die Probleme.
- Ω Zeigen Sie dem Mitarbeiter immer wieder „Sie sind mir wichtig“ und dies heißt sich Zeit für ihn nehmen und ihm zuhören!

Haben Sie Fragen dazu? Wir helfen Ihnen gerne weiter! Sie erreichen uns per Mail unter [dagmar.strehlau@anxo-consulting.com](mailto:dagmar.strehlau@anxo-consulting.com) oder unter Telefon 06192 40 269 0.

**ANXO. Wir verändern Ihre Welt.**