

Rainer König Zeit zum Führen

Wie die Erkältung im Winter taucht ein Problem bei Führungskräften immer wieder auf: die fehlende Zeit zum Führen.

- Da müssen Team- und Abteilungsleiter selbst operativ Hand anlegen, um ihre überarbeiteten Beschäftigten zu unterstützen. Der Personalmangel und sich häufende Fehlzeiten fordern ihren Tribut.
- Da werden Führungskräfte verstärkt aufgefordert, Gefährdungsanalysen und Kontrollkonzepte zu erstellen, um die Gesundheit Ihrer Beschäftigten zu sichern und Korruption zu verhindern. Gerade dieser administrative Aufwand scheint im Augenblick Überhand zu nehmen.
- Schließlich steigt auch die Anzahl der Termine, in denen man sich eigenen Vorgesetzten, internen Gremien oder einer lokalen Öffentlichkeit stellen muss. Nicht selten nur, um - ohne ein Wort zu sagen - als raumfüllender Statist einfach nur präsent zu sein.

Was können Führungskräfte tun, um dem nicht tatenlos ausgeliefert zu sein?

1. Zunächst und zuallererst sollten Sie präzise beschreiben, was sie denn genau tun, wenn Sie „Führen“. Nur für das, was als Tätigkeit konkret darstell- und messbar ist, braucht man Zeit. Wenn das nicht möglich ist, ist Zeit zum Führen nicht möglich. Denn dann gibt es Führung eigentlich gar nicht. In diese Richtung denkt z.B. Reinhard K. Sprenger, wenn er Führung für ein Konstrukt wie den Yeti hält: „Der rätselhafte Schneemensch. Alle sprechen darüber, aber noch niemand hat ihn je gesehen.“¹ Ich halte das für nett formulierten Unsinn. Das Gleiche ließe sich ebenfalls über so scheinbar konkrete Handlungen wie „Schreibern“, „Schreiben“, „Unterrichten“, „Malen“ oder „Verkaufen“ etc. sagen. Es sind sprachliche Zusammenfassungen für Teilhandlungen, die wieder Begriffe für Teilhandlungen sind, die wir als solche noch nie „gesehen“ haben. Die konkrete Tätigkeit selbst entzieht sich der Sprache wie jeder konkrete Stein, Käfer oder Federball auch. Trotzdem brauchen und benutzen wir ihre sprachlichen Yetis, um uns über sie auszutauschen und über sie nachdenken zu können. Das sollte Sprenger eigentlich wissen.
2. Zu den Führungs-Tätigkeiten, die Führungskräfte ad hoc mit „Führung“ assoziieren, gehören z.B. Ziele setzen, Prüfen, Delegieren, Anordnen, aber auch Klären, Kontrollieren, Kritisieren, Beraten und Betreuen von Mitarbeitern. Managementaufgaben wie z.B. Dokumentation oder Raum- und Urlaubsvertretungsplanung gehören für die meisten der mir bekannten Führungskräfte nicht zu dem, was sie als ihre originäre Führungsaufgabe ansehen. Das Gleiche gilt für fachliche Arbeiten wie Rechnungen schreiben, Gehaltslisten erstellen, Kosten und Leistungsrechnung durchführen oder Finanzcontrolling betreiben.

¹ Reinhard K. Sprenger: Radikal führen. Campus, Frankfurt/New York 2012, ebook p424

3. Keine gute Lösung des Problems ist es, die Führungskraft vollkommen von der Fachlichkeit zu entlasten oder gleich nur noch Führungskräfte ohne Fachkenntnisse einzustellen. Zum einen geht dadurch die Kenntnis für die Facharbeit und damit für die Belange des Beschäftigten verloren. Und Kenntnis ist die Basis für Verständnis. Zum anderen ist schleierhaft, wie jemand als Führungskraft verantwortlich entscheiden soll, wenn er vom Fach für das er entscheiden muss, keine Ahnung hat. Viele Firmen haben deshalb für Führungskräfte wieder die Ochsentour durch die Niederungen der Praxis eingeführt. Einige wiederholen diese Praxiserfahrungen regelmäßig. In international tätigen Restaurationsketten z.B. müssen die Mitglieder oberen Führungsebene mindestens eine Woche im Jahr selbst an der Restaurations-Theke vor Ort Dienst tun.
4. Zielführender als dieses völlige Wegstreichen der Sacharbeit ist es, die unter 1. skizzierten Zeit- und Tätigkeitsprofile für das Führen um diejenigen Zeit- und Tätigkeitsprofile zu ergänzen, die man mit administrativen Arbeiten vergeuden muss. Diese Zeiterfassungen bilden dann die Grundlage von Verhandlungen über eine neue Zeit-, Stellen- und Personalbemessung. Dabei sind zwei Ergebnis-Varianten denkbar: entweder werden überbordende Management-/Sekretariatsaufgaben durch eine neue Assistenzstelle aufgefangen, oder aber Standards sind zu senken.
5. Viel wichtiger aber ist es, als Führungskraft auch einmal „Nein“ zu sagen, wenn weitere Aufgaben „delegiert“ werden. Und zwar klar und eindeutig, ohne „vielleicht“ und „irgendwie möglicherweise“. Nichts ist alternativlos, nicht einmal die Alternative selbst.