

Persönliches Effektivitätsprogramm für Führungskräfte garantiert langfristigen Erfolg

Personalabbau einerseits und Zögern bei notwendigen Neueinstellungen andererseits führten in den letzten Jahren dazu, dass sich die personellen Ressourcen in vielen Unternehmen dramatisch verknappt haben. Die Märkte sind schwieriger geworden und die Wettbewerbssituation hat sich verschärft. Diese und viele weitere Faktoren führen zu einer stark gestiegenen Arbeitsdichte und damit zu einer höheren Belastung aller.

Frage: Welche Entwicklungen sehen Sie in der Zukunft mit Blick auf den Arbeitsalltag der Führungskräfte?

Antwort: Die bisherigen Trends werden sich nicht nachhaltig umkehren, sondern eher noch verstärken: Mit knappen personellen Ressourcen und hoher Kundenorientierung sind die Banken gefordert, sich in schwierigen Märkten auf das wirklich Wesentliche zu konzentrieren. Neben dem Tagesgeschäft ist oftmals noch zusätzliche Projektarbeit zu leisten. Das Handeln nach Prioritäten wird schwieriger, weil sich durch ein hohes Maß an Fremdbestimmung Prioritäten immer häufiger kurzfristig ändern. Flachere Hierarchien führen zu einer größeren Führungsspanne und damit zu einem höheren Zeitaufwand für die Führungsaufgabe.

Frage: Wie verhalten sich die Führungskräfte aus Ihrer Sicht in dieser Situation?

Antwort: Für viele von Ihnen ist diese Situation natürlich eine Herausforderung. Sie wollen allen Anforderungen gerecht werden. Dabei neh-

men sie permanent steigende zeitliche Belastung in Kauf, die letztlich auch zu Lasten des privaten Bereichs gehen.

Frage: Was genau trägt zu den Belastungen von Führungskräften in der heutigen Zeit bei?

Antwort: Führungskräfte sind in erster Linie in vier Kompetenzfeldern gefordert: der Führungsaufgabe an sich, der Bewältigung der eigenen Fachaufgaben, dem Managen der eigenen Persönlichkeit und den teambezogenen Anforderungen. Zwischen diesen Handlungsfeldern gibt es natürlich Wechselwirkungen und Abhängigkeiten. Wer sich beispielsweise auf effektiveres Führen konzentriert, wird auch mehr Zeit haben, sich auf die eigenen Aufgaben zu konzentrieren. Wer zu viel selbst erledigt, statt zu delegieren, wird wenig Zeit für Führungsgespräche haben – so beginnt oft ein negativer Kreislauf.

Frage: Wie und wo sollen Ihrer Meinung nach die Betroffenen die Effektivität ihrer Arbeit erhöhen?

Antwort: Für Führungskräfte bietet sich als erster Ansatz die Führungsaufgabe als Kernaufgabe an. Obwohl bekanntermaßen ein wesentliches Element das Delegieren ist, haben manche doch viele Begründungen parat, warum sie nicht mehr delegieren können, z.B. fehlende Kompetenz von Mitarbeitern. Andererseits kann ein Mitarbeiter nur dann seine Kompetenzen weiter entwickeln, wenn er durch anspruchsvolle Aufgaben gefordert ist – und natürlich die notwendige Unterstützung erhält. Wenn eine Führungskraft sicher ist, dass mehr Delegation sinnvoll wäre, dann liegt hier die Hebelwirkung für mehr Effektivität. In allen Kompetenzfeldern gilt als wichtigstes Prinzip die Konzentration auf das Wesentliche. Das heißt, auf alles zu verzichten, was nicht zielführend ist.

Frage: Was macht denn Veränderungen schwierig?

Antwort: Die heutigen Rahmenbedingungen in der Arbeitswelt stellen für viele Führungskräfte eine besondere Herausforderung dar. Da fällt es den Betroffenen manchmal schwer, die Möglichkei-

implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - Juli 2005

ten der Veränderungen zu sehen. Darüber hinaus werden die täglich erlebten Schwierigkeiten wesentlich stärker wahrgenommen. Zusätzlich stellt die eigene Persönlichkeitsstruktur einen nicht zu unterschätzenden Faktor dar. So bestätigen Führungskräfte immer wieder, dass beispielsweise ein Tag mit permanenter Krisenbewältigung einfach ein anderes Erfolgserlebnis bewirkt, als ein Tag, der planmäßig ohne gravierende Abweichungen gelaufen ist. Da gilt dann offensichtlich: Feuerlöschen macht mehr Spaß als Brandverhütung. Andererseits geht dadurch die Effektivität verloren. Diese und andere Fallen haben mit dem so genannten ‚inneren Schweinehund‘ zu tun.

Frage: Wie könnte Ihrer Meinung nach die Führungskraft von heute einen Durchbruch hinzu nachhaltigen Veränderungen im Arbeitsalltag schaffen?

Antwort: Folgende Fehler sollten vermieden werden: zum einen zu versuchen, an allen Ecken und Enden gleichzeitig anzusetzen und zum anderen mit hohem Kraftaufwand eine radikale Veränderung zu bewirken. Erfolgreich sind diejenigen, die mit einer Veränderungsstrategie dort ansetzen, wo die Hebelwirkung am größten ist – wo der Energieaufwand einen nachhaltigen Effektivitätsfortschritt bewirkt, die dafür sorgen, dass der Erfolg in kleinen überschaubaren Schritten kontinuierlich angestrebt wird. Viele kleine Schritte führen immer wieder

zu kleinen Erfolgserlebnissen – das motiviert wesentlich mehr, als ein weit entferntes Ziel.

Die Fragen im Rahmen eines Interviews mit der vbb – Vereinigung für Bankberufsbildung e.V. wurden beantwortet von:



*Heinz-Jürgen Herzlieb
implus Training & Beratung
Niedernberg*