



Foto: iStockphoto

Ausbremsen oder motivieren? Was ist Ihr Ziel?

Der Chef sagt, was zu tun ist. In vielen Situationen ist dies unumgänglich. Bei einem Feuerwehreinsatz sind basisdemokratische Diskussionen fehl am Platz, wenn ein Haus lichterloh in Flammen steht. Der hierarchische Führungsstil, wie man das Führen auf Anweisung auch nennt, wird aber häufig auch dann praktiziert, wenn er die Mitarbeiter ausbremst und demotiviert.

Constanze Kissing, Sachgebietsleiterin Personalentwicklung bei der Kassenärztlichen Vereinigung Baden-Württemberg, hat für die Führungskräfte einen Workshop mit Weiß & Senninger organisiert, der ihnen dabei hilft, kooperativ, konsequent und zielorientiert zu führen.

Frau Kissing, was hat Sie dazu veranlasst, ein Seminar zum Thema Mitarbeiterführung anzubieten?

Konsequente Führung mit Zielen steigert die Effizienz der Führungskräfte, was letztendlich ihre Belastung mindert. Andererseits erhöhen sich Zufriedenheit und Engagement der Mitarbeiter. Dies spüren dann auch die Kunden. In unserem Fall sind das 20.000 Ärzte und Psychotherapeuten in Baden-Württemberg. Zwar bieten wir unseren Führungskräften bereits ein breites Seminarprogramm – mit Pflicht- und Kürseminaren. Was fehlte war ein Training, das nachhaltig das Verhalten ändert.

Warum ist es so leicht, als Führungskraft Anweisungen zu geben und so schwer, die Mitarbeiter unter bestimmten Vorgaben einfach machen zu lassen?

In der Theorie wissen die Führungskräfte, wie es richtig geht. In der Praxis gibt es dann doch einige, die scheitern. Das ist niemanden vorzuwerfen, denn wir werden von Kindesbeinen an daran gewöhnt, Anweisungen zu befolgen. Eltern sagen ihren Kindern, was zu tun ist und in der Schule geht es in diesem Stil weiter. Hinzu kommt, dass in unserer Kultur der Experte ein hohes Image hat. Führungskräfte wollen fachlich überzeugen und die Fäden in der Hand halten. Sie tendieren daher dazu Anweisungen zu geben, um ihre Expertise zu beweisen.

Hat das Training Ihre Erwartungen erfüllt?

Ich habe selbst an einem Workshop teilgenommen und ich kann sagen, dass ich schon lange nicht mehr so viele nachdenkliche Gesichter gesehen habe. Jeder hat sich ein Ziel gesetzt, das er umsetzen will, um sich und seinen Mitarbeitern zu helfen. Der Workshop hat uns die Instrumente geliefert, mit denen wir unsere Ziele erreichen können. Natürlich wird man nicht an einem Tag zur perfekten Führungskraft – dies ist ein Reifeprozess.

Was ist eine perfekte Führungskraft?

Sie findet ihre Bestätigung darin zu sehen, wie ihre Mitarbeiter an ihren Aufgaben wachsen. Das erfordert Selbstbewusstsein und Souveränität. Sie darf keine Angst davor haben, überholt zu werden.

Messen Sie, ob Sie die Ziele erreichen?

Ich werde eine Befragung vorschlagen. Zudem sind unsere Führungskräfte in Qualitätszirkeln und dort kann ich die Evaluation als Thema einbringen. Das Wichtigste ist, dass diese Fhrungsphilosophie von den obersten Führungskräften gelebt wird. Wenn sie mit gutem Beispiel vorangehen, dann wird das Führen auf Anweisung nur noch dort geschehen, wo es eben wirklich nicht anders geht.

Ansprechpartner

Alfried Weiß ♦ Lohengrinstrae 8 ♦ 72768 Reutlingen ♦ (07121) 32 19 55
Tom Senninger ♦ Platenstrae 6 ♦ 80336 München ♦ (089) 97 39 22 88