

## Die Führungskraft als Problemlöser?

Gerade auf der unteren Ebene tragen Führungskräfte umfangreiche Verantwortung: sie müssen sicherstellen, dass das Tagesgeschäft termingerecht erledigt wird, dass ambitionierte Ziele erreicht werden und vor allem dafür sorgen, dass in ihrem Verantwortungsbereich hohe Effektivität sichergestellt ist. Der Begriff „Sandwich-Position“ beschreibt zutreffend die Situation: es gilt immer wieder neue Anforderungen an die Mitarbeiter weiterzugeben – die Mitarbeiter bewegen sich aber selbst oft an der Grenze der Kapazitäten. Zu den Führungsaufgaben kommt in der Regel auch ein nicht zu unterschätzendes Volumen an reinen Sachaufgaben dazu – das erschwert die Situation weiter.

In diesem Kontext kommt es dann regelmäßig dazu, dass Probleme auftreten bzw. dass Mitarbeiter ihren Vorgesetzten wegen eines Problems ansprechen. Probleme sind störend, gehen zu Lasten der Produktivität und müssen daher schnellstmöglich gelöst werden. Gut, dass die Führungskräfte in den allermeisten Fällen selbst aus einem umfangreichen Schatz an Erfahrungen schöpfen können und deshalb auch wissen, wie das Problem schnell gelöst werden kann. Deshalb läuft dann häufig folgendes Muster ab: der Mitarbeiter berichtet über ein Problem – der Vorgesetzte reagiert schnell „das ist kein Problem, machen Sie einfach folgendes ....“

So weit so gut. Das Problem ist gelöst, Mitarbeiter und Vorgesetzter haben eine Sorge weniger, die Arbeit kann wieder planmäßig weiterlaufen – bis zum nächsten Problem, Das wird dann wieder nach dem gleichen Muster gelöst, denn das Muster hat sich ja als erfolgreich erwiesen. Im Tagesrückblick kann der Vorgesetzte mit sich zufrieden sein: alle auftretenden Schwierigkeiten wurden dank seines Engagements schnell und richtig gelöst.

Ist das aber wirklich der Königsweg? Geht's vielleicht auch wirkungsvoller?

Denn manche Vorgesetzte klagen insgeheim auch darüber, dass sie immer wieder mit Problemen konfrontiert und damit auch aus ihrer Arbeit herausgerissen werden. Und ganz ehrlich: Manchmal nervt es schon, wenn der Mitarbeiter schon wieder kommt und über ein Problem berichtet.

Der Mechanismus ist letztlich ganz einfach: Der Mitarbeiter, der mit einem Problem zu seinem Vorgesetzten kommt und mit einer schnellen Lösung unter dem Arm wieder an seinen Arbeitsplatz zurückgeht, hat eines gelernt: Der Chef löst das schon – ich muss mir nicht selbst den Kopf zerbrechen. Diese Methode hat ja so nebenbei noch einen weiteren Vorteil: Sollte die vom Vorgesetzten vorgeschlagene Lösung nicht funktionieren, dann war ja letztlich der Chef „schuld“ daran, dass es nicht funktioniert hat.

Zugegeben – das ist eine durchaus polarisierende und vielleicht auch provokante Darstellung. Aber auf den Punkt gebracht: Je stärker Vorgesetzte sich mit Lösungsvorschlägen einbringen, desto weniger wird der Mitarbeiter die Notwendigkeit sehen, selbst die Initiative zu ergreifen und Vorschläge zu machen. Und das ist nicht nur schade sondern auch kontraproduktiv, denn oft haben Mitarbeiter wirklich bessere Ideen zur Behebung eines Problems.

# implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - Juni 2008

Hier nun **drei Expertentipps** für alle Führungskräfte, die ihre Effektivität steigern wollen und sich in der obigen Beschreibung durchaus wiedergefunden haben.

**Strategie 1:** Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter Probleme selbst lösen!

Eine sinnvolle und wirkungsvolle Strategie muss in die Richtung gehen, Mitarbeiter dazu zu bewegen, aufgetretene Probleme frühzeitig selbst zu erkennen und Lösungsideen zu entwickeln bzw. einen Teil der Probleme selbstständig zu lösen. Die Kernaufgabe von strategisch handelnden Führungskräften ist es, Mitarbeiter dazu zu bringen Probleme selbst frühzeitig zu erkennen, zu analysieren und Vorschläge zur Lösung zu entwickeln.

Manche Vorgesetzte werben beharrlich dafür, dass intern die Spielregeln gilt: Wer ein Problem wahrnimmt, macht auch mindestens einen Vorschlag zu dessen Lösung. Diese Vorgesetzten haben es wesentlich leichter als deren Mitarbeiter

**Strategie 2:** Stellen Sie sicher, dass durch eine ehrliche Selbstkontrolle Ihre Fremdkontrolle sich auf Stichproben beschränken kann!

Wenn Sie Aufträge an Mitarbeiter delegieren, stellt sich natürlich die Frage der Kontrolle, denn schließlich tragen Sie ja die Gesamtverantwortung für das, was Sie delegieren. Das Prinzip Selbstkontrolle vor Fremdkontrolle umsetzen heißt dann, dass Sie mit dem jeweiligen Mitarbeiter vereinbaren, dass dieser auch die Verantwortung übernimmt, sich frühzeitig zu melden, falls der delegierte Auftrag nicht wie vereinbart ausgeführt werden kann. Wenn Sie als Führungskraft sich ausschließlich selbst um die Kontrolle kümmern würden, hätten Sie zum einen zusätzlichen Überwachungsaufwand und zum anderen nähmen Sie dem Mitarbeiter einen Teil seiner Verantwortung ab.

**Strategie 3:** Konzentrieren Sie sich auf das Beheben von immer wieder auftretenden Fehlern!

Natürlich: Fehler sind dazu da, um gemacht zu werden – Fehler zeigen auch immer wieder Chancen auf, um besser zu werden. Allerdings nur einmal. Ein Fehler sollte sich grundsätzlich nicht wiederholen. Wenn Fehler sich wiederholen, dann muss die Behebung dieser Fehler höchste Priorität bekommen. Und auch hier gilt es, die Kreativität und Problemlösungsfähigkeit der Mitarbeiter zu entwickeln, sie dadurch zu fordern, dass sie Vorschläge entwickeln und – nach Abstimmung und Prüfung – die Verantwortung dafür übernehmen, dass diese Vorschläge so umgesetzt werden, dass der Fehler endgültig „Geschichte“ wird.

Für weitere Informationen:



**implus** Training & Beratung  
Heinz-Jürgen Herzlieb  
Breslauer Straße 10a  
63843 Niedernberg  
Tel.: +49 (0)6028 2848  
Mobil: +49 (0)172 7233589  
E-Mail: [hj.herzlieb@implus.de](mailto:hj.herzlieb@implus.de)  
[www.implus.de/herzlieb](http://www.implus.de/herzlieb)