

# Den Fehlstart vermeiden

Tipps für frischgebackene Führungskräfte / Beruflicher Erfolg hängt von der Leistung des gesamten Teams ab

Die ersten 100 Tage entscheiden meist über den Erfolg einer jungen Führungskraft. Macht sie in dieser Zeit große Fehler, bekommt sie oft kein Bein mehr auf den Boden. Hier einige Tipps, die (nicht nur) frischgebackene Führungskräfte beherzigen sollten.

Ein 31-jähriger Betriebswirt wird zum Leiter der Abteilung Kundenbetreuung befördert. Schwungvoll geht er ans Werk. Flugs gestaltet er in den ersten Tagen zentrale Arbeitsabläufe um. Außerdem streicht er die gewohnten Besprechungen am Wochenanfang, die von allen als Zeitverschwendung angesehen werden. Danach beschäftigt er sich vorwiegend mit dem Ausfüllen eines Beschwerdemanagementsystems. Mit ihm will er Pluspunkte bei der Firmenleitung sammeln.

Anfangs lassen sich die Mitarbeiter von Eifer und Elan ihres neuen Vorgesetzten inspirieren. Hoch motiviert arbeiten sie in den ersten Wochen. Doch dann fällt ihre Leistung spürbar ab. Solche Prozesse registriert man immer wieder, wenn eine junge Führungskraft ihr Amt antritt. Warum?

## Die Mitarbeiter ins Boot holen

Ein zentrales Versäumnis des neuen Leiters der Abteilung Kundenbetreuung war laut Stefan Bald, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner aus Bruchsal: „Er holte seine Mitarbeiter nicht

mit ins Boot.“ Er informierte sie weder über seine Arbeit, noch nutzte er ihre Erfahrung. Deshalb fragten sich die Mitarbeiter irgendwann: Womit beschäftigt sich unser Chef den ganzen Tag? Ein weiterer Fehler laut Bald: „Der Neue vermittelte seinen Mitarbeitern keine Vision über die künftige Form der Zusammenarbeit.“ Er verständigte sich mit ihnen auch nicht auf gemeinsame Ziele. Also legten sich die Mitarbeiter zwar anfangs ins Zeug, um ihrem neuen Chef zu zeigen: Ich bin gut. Doch dann registrierten sie: Der interessiert sich gar nicht für uns und unsere Arbeit. Also schalteten sie ein, zwei Gänge runter. Wie hätte die junge Führungskraft einen solchen Fehlstart vermeiden können? Eine neue Führungskraft sollte, bevor sie Dinge unkompelt, in Gesprächen mit ihren Mitarbeitern zunächst ermitteln: Wie war die Arbeit in dem Bereich bisher strukturiert? Außerdem: Welche Erwartungen haben die Mitarbeiter an die künftige Zusammenarbeit? Darauf weist Julia Voss, Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Voss+Partner aus Hamburg, hin. „Danach sollte sie ihnen vermitteln, inwieweit diese Erwartungen realistisch sind - zum Beispiel aufgrund der übergeordneten Ziele, die es zu erreichen gilt.“

## Das Vier-Augen-Gespräch

Darüber hinaus rät Rainer Flake, Geschäftsführer der WSFB Bera-

tergruppe Wiesbaden: „Die Führungskraft sollte den Mitarbeitern zudem erläutern, welche Rolle sie selbst beim Erreichen dieser Ziele spielen.“ Außerdem sollte sie mit jedem Mitarbeiter im Vier-Augen-Gespräch klären: Wo stehst du? Wo willst du hin? Und: Was brauchst du dafür? „Erst wenn die Führungskraft dies weiß, sollte sie damit beginnen, die Abläufe und Zuständigkeiten neu zu definieren.“ Und zwar so, dass die Mitarbeiter ihren Beitrag zum Erreichen der übergeordneten Ziele leisten können.

Folgendes müssen Führungskräfte laut Flake nämlich vor Augen haben: „Ihre Leistung wird an der Leistung des Teams gemessen. Deshalb hängt auch ihr beruflicher Erfolg weitgehend von ihren 'Untergebenen' ab.“ Das ist vielen jungen Führungskräften nicht ausreichend bewusst. So offensichtlich auch dem neuen Leiter der Abteilung Kundenmanagement. Deshalb verwendete er die meiste Zeit auf Fachaufgaben. Solche Aufgaben sollten Führungskräfte nur erledigen, „wenn dies außer ihnen niemand kann“, betont Bald. Als Kompass kann im Alltag folgende Faustregel dienen: „Führungskräfte sollten maximal 20 Prozent ihrer Zeit für Fachaufgaben verwenden - und jeweils 40 Prozent für ihre Steuerungs- und Führungsaufgaben.“ Hierzu zählen auch alle Gespräche, die Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitern führen müs-



Damit die Führungskraft auf Erfolgskurs bleibt, muss sie die Mitarbeiter nicht abhängen, sondern gemeinsam mit ins Ziel nehmen. Foto: Pixelio.de

sen, damit diese ihren Beitrag zum Erreichen der Bereichs- und Unternehmensziele leisten (können).

In diesen Mitarbeitergesprächen sollten Führungskräfte laut Flake folgende Maxime beherzigen: „Diskutiere mit Mitarbeitern nicht über das Ziel, das es zu erreichen gilt. Denn dieses ist nicht diskutabel!“ Reden sollten Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern aber über den Weg, wie diese das Ziel erreichen möchten. Denn wenn Mitarbeiter dies mitentscheiden dürfen, sind sie in der Regel motivierter, als

wenn ihnen jeder Arbeitsschritt vorgeschrieben wird. Außerdem entlastet es auch die Führungskraft, wenn sie die Entscheidung über das „Wie“ weitgehend ihren Mitarbeitern überlässt.

## Notfalls an der „kurzen Leine“ führen

Doch Vorsicht, mahnt Julia Voss. „Selbstverständlich gibt es auch Situationen, in denen Arbeitsanweisungen sinnvoller als Zielvorgaben sind - zum Beispiel bei extremem Zeitdruck.“ Oder wenn ein Mitarbeiter eigen-

initiativ nicht die nötige Leistung bringt. Dann muss die Führungskraft ihn an der „kurzen Leine“ führen, also weitgehend mittels Arbeitsanweisungen. Dabei sollten Führungskräfte jedoch beachten: „Ein Mitarbeiter, den Sie an der kurzen Leine führen müssen, verursacht Ihnen Mehrarbeit. Deshalb ist seine Arbeit auch weniger wert. Das sollten Sie ihm, sofern nötig, auch sagen.“

Einen weiteren Tipp hat Stefan Bald: „In den ersten zwei Wochen keine wegweisenden Entscheidungen treffen“. Neue

Führungskräfte sollten sich vielmehr zunächst darum bemühen, die Arbeitsweise und die Abläufe in ihrer Abteilung kennenzulernen. „Und sagen Sie dies auch Ihren neuen Mitarbeitern - selbst wenn diese Ihnen noch so oft die Frage stellen ‚Chef, wie geht's weiter?‘“, rät Bald. Denn manche Führungskraft schaufelte sich schon ihr Grab, weil sie in der Startphase vorschnell weitreichende Entscheidungen traf und ihren Mitarbeitern irgendwelche Versprechen gab.

*Andreas Wollny*