

# Wie Sie erfolgreich starten

Zuhören und Mitarbeiter motivieren: So schaffen neue Führungskräfte die ersten 100 Tage mit Bravour

Von Andreas Wollny

**E**in 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 Austüfteln eines Beschwerdemanagement-Systems. 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. Aber warum?

Ein zentrales Versäumnis des neuen Leiters der Kundenbetreuung war laut Stefan Bald, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, 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 auch berechtigterweise: Womit beschäftigt sich unser Chef eigentlich den ganzen Tag?

## Die Mitarbeiter ins Boot holen

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 eigentlich 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 umkrempelt, in Gesprächen mit ihren Mitarbeitern zunächst ermitteln: Wie war die Arbeit in dem Bereich bisher strukturiert? Und: Welche Erwartungen haben die Mitarbeiter an die künftige Zusammenarbeit? Darauf weist Julia Voss, Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Voss+Part-

ner, Hamburg, hin. „Danach sollte sie ihnen vermitteln, inwiefern diese Erwartungen realistisch sind.“

Darüber hinaus rät Rainer Flake, Geschäftsführer der WSFB Beratergruppe 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 Ziele auch leisten können.

Folgendes müssen Führungskräfte laut Flake nämlich stets vor Augen haben: „Ihre Leistung wird an der Leistung des Teams gemessen. Deshalb hängt auch ihr beruflicher Erfolg weitgehend von ihren 'untergebenen' Mitarbeitern 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 aber nur dann 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 müssen, damit diese ihren Beitrag zum Erreichen der Bereichs- und Unternehmensziele leisten können.

## Das Ziel ist vorgegeben

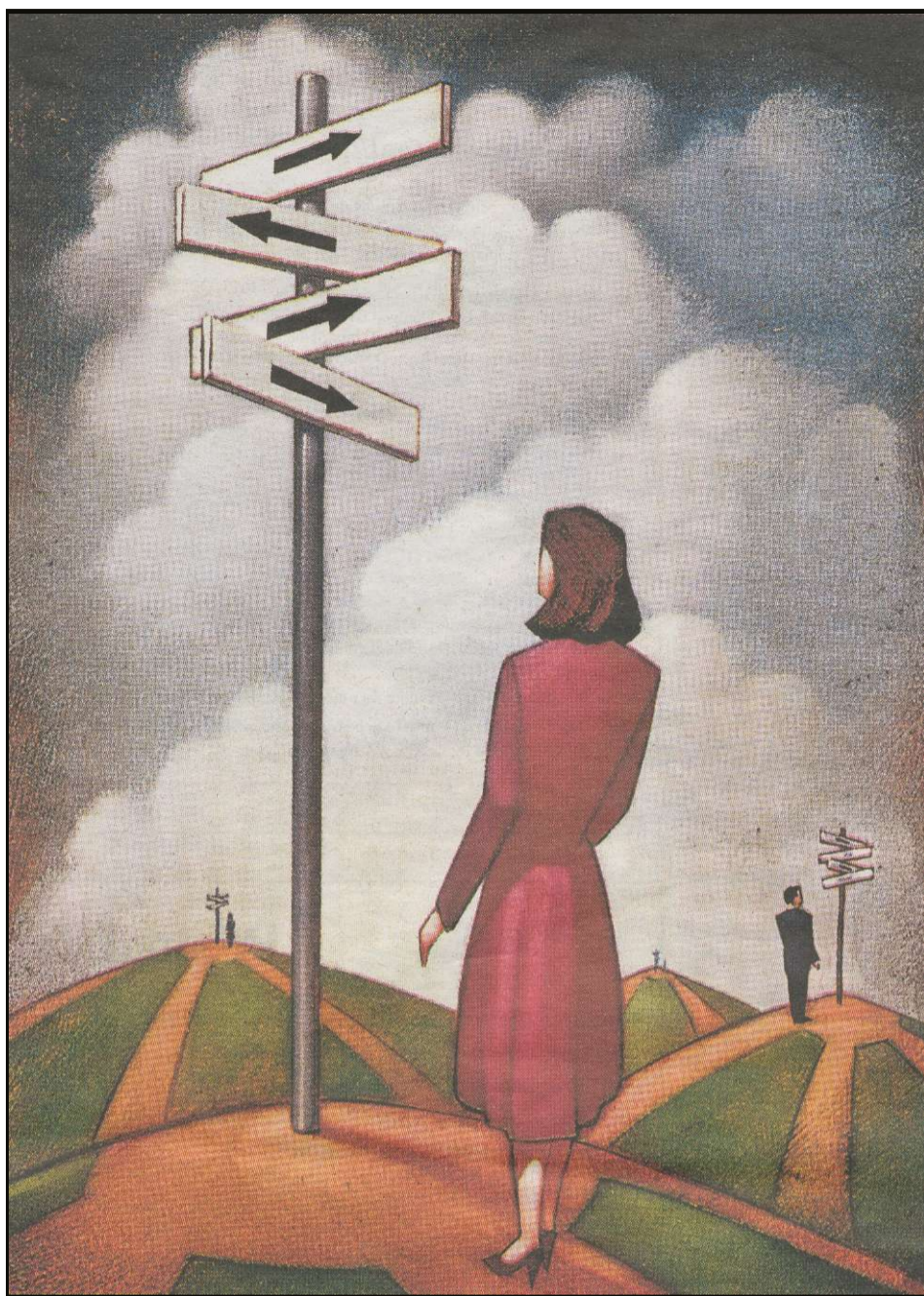
In diesen Mitarbeitergesprächen sollten Führungskräfte laut Flake folgende Maxime beherzigen: „Diskutiere mit Mitarbeitern grundsätzlich nicht über das Ziel, das es zu erreichen gilt. Denn dieses ist nicht diskutabel!“ Reden sollten Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern aber über den Weg, wie diese das Ziel erreichen möchten.

Denn wenn Mitarbeiter dies mitentscheiden dürfen, sind sie in der Regel motivierter, als wenn ihnen jeder einzelne Arbeitsschritt vorgeschrieben wird. Außerdem entlastet es auch die Führungskraft, wenn sie die Entscheidung über das „Wie“ weitgehend ihren Mitarbeitern überlässt. 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 aus Eigeninitiative eben 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 parat: „In den ersten zwei Wochen auf Ihrer neuen Position sollten Sie am besten keine wegweisenden Entscheidungen treffen“. Neue Führungskräfte sollten sich vielmehr zunächst darum bemühen, die Arbeitsweise und die Abläufe in ihrer Abteilung kennen zu lernen. „Und sagen Sie dies auch Ihren neuen Mitarbeitern - selbst wenn diese Ihnen noch so oft die Frage stellen ‚Chef, wie geht's weiter?‘“, rät Stefan Bald. Denn manche Führungskraft schaufelte sich schon ihr Grab, weil sie in der Startphase vorschnell weitreichende Entscheidungen traf und ihren Mitarbeitern irgendwelche Versprechen gab.

*Unser Gastautor Andreas Wollny ist Autor im Büro für Bildung & Kommunikation.*



Wo geht's lang? Eine neue Führungskraft wird mit einer Vielzahl von Erwartungen konfrontiert