

Personalführung

Neu in der Abteilung - worauf junge Chefs achten sollten

Die ersten hundert Tage entscheiden meistens über den Erfolg einer jungen Führungskraft. Macht sie in dieser Zeit grosse Fehler, bekommt sie oft kein Bein mehr auf den Boden. Entscheidend ist, wie sie mit dem Team kommuniziert.

Von Stefan Bald*

Ein 32-jähriger Betriebswirtschaftler wird zum Leiter der Abteilung Kundenmanagement befördert. Schwungvoll geht er ans Werk und gestaltet in den ersten Tagen zentrale Arbeitsabläufe in seiner Abteilung um. Ausserdem streicht er die gewohnten Besprechungen am Wochenanfang, die von allen als Zeitverschwendung angesehen werden. Danach beschäftigt er sich wochenlang vor allem mit dem Austüfteln eines Beschwerdemanagement-Systems. Mit diesem will er bei der Firmenleitung punkten, Anfangs lassen sich die Mitarbeiter vom Tempo ihres neuen Vorgesetzten und von dessen Organisationstalent und Eifer inspirieren. Hoch motiviert arbeiten sie in den ersten drei, vier Wochen. Doch dann fällt ihre Leistung spürbar ab. Solche Prozesse registriert man immer wieder, wenn eine junge Führungskraft ihr Amt antritt. Warum?

Mitarbeiter ins Boot holen

Ein zentrales Versäumnis des neuen Leiters der Abteilung Kundenmanagement war: Er holte seine Mitarbeiter nicht mit ins Boot. Er informierte sie weder über seine Arbeit, noch nutzt er ihre Erfahrung. Deshalb fragten sich seine Mitarbeiter irgendwann: Womit beschäftigt der sich eigentlich den ganzen Tag? Zudem vermittelte er seinen Mitarbeitern keine Vision, wie sich die Zusammenarbeit künftig gestalten sollte. Er verständigte sich mit ihnen auch nicht auf Ziele, die es bei der gemeinsamen Arbeit zu erreichen gilt. Also legten sich die Mitarbeiter zwar anfangs ins Zeug, um dem Neuen zu signalisieren: Ich bin ein guter Mann beziehungsweise eine gute Frau. Doch dann registrierten sie, dass sich der neue Chef eigentlich gar nicht für sie und ihre Arbeit interessiert. Er ist weitgehend mit sich selbst beschäftigt. Also schalten sie ein, zwei Gänge runter. Ihr anfänglicher Elan liess auch nach, weil ihnen die nötige Orientierung im Arbeitsalltag fehlte.



Wer als neuer Chef mit Direktiven vor die Mitarbeiter tritt, tut gut daran, diese zuvor mittels Gesprächen ins Boot zu holen.

Bevor eine neue Führungskraft damit beginnt, Dinge umzukrempeln, sollte sie deshalb in Gesprächen mit ihren Mitarbeitern ermitteln:

- Wie war die Arbeit bisher strukturiert und organisiert?
- Von welchen Maximen Hessen sich die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit leiten?
- Welche Wünsche und Vorstellungen haben sie bezüglich der künftigen Zusammenarbeit?

Anschliessend sollte den Mitarbeitern vermittelt werden:

- Inwieweit sind ihre Erwartungen realistisch?
- Welche übergeordneten Ziele gilt es bei der künftigen Zusammenarbeit zu erreichen?
- Welche Rolle spielt die Führungskraft selbst beim Erreichen der gemeinsamen Ziele?

Ausserdem sollte die Führungskraft mit jedem Mitarbeiter in einem Gespräch unter vier Augen klären: Wo stehst du? Wo willst du hin? Was brauchst du dafür? Erst wenn sie diese Informationen hat, sollte sie damit beginnen, Abläufe und Zuständigkeiten neu zu definieren - und zwar so,

ZEHN TIPPS FÜR JUNGE FÜHRUNGSKRÄFTE

- Kopieren Sie nicht den Führungsstil anderer Führungskräfte. Besinnen Sie sich auf Ihre Stärken und entwickeln Sie Ihren eigenen Stil.
- Kündigen Sie Ihren neuen Mitarbeitern an: In den ersten drei Wochen werden Sie keine grundsätzlichen Entscheidungen treffen, da Sie erst die Arbeitsabläufe und -Strukturen kennenlernen müssen.
- Bedenken Sie ansonsten: Es ist oft besser, eine (teilweise) falsche Entscheidung zu treffen als gar keine Entscheidung.
- Übertragen Sie Ihre Wertmassstäbe nicht auf Ihre Kollegen und Mitarbeiter.
- Berücksichtigen Sie vor allem die Werte und Normen sowie Erfahrungen älterer Mitarbeiter und würdigen Sie deren Verdienste. Dann engagieren sich diese für Sie.
- Erledigen Sie nur Fachaufgaben, die ausser Ihnen niemand machen kann, denn Sie werden als Führungskraft nicht für das Erfüllen von Fachaufgaben bezahlt. Delegieren Sie die Fachaufgaben soweit wie möglich.
- Verwenden Sie maximal 20 Prozent Ihrer Arbeitszeit für Fachaufgaben; je 40 Prozent sollten Sie für Steuerungs- und Führungsaufgaben nutzen.
- Diskutieren Sie in Mitarbeitergesprächen nicht über die Ziele, sondern über den Weg, wie diese erreicht werden sollen.
- Setzen Sie Ihre (Führungs-)Macht nur dosiert und als «letztes Mittel» gezielt ein.
- Als Führungskraft müssen Sie immer die Wahrheit sagen. Sie müssen diese aber nicht immer aussprechen.

dass ihre Mitarbeiter zielgerichtet arbeiten und ihren Beitrag zum Erreichen der übergeordneten Ziele leisten können.

Umfragen zeigen, dass die meisten Führungskräfte 80 Prozent ihrer Zeit mit Fachaufgaben verbringen. Nur zu jeweils zehn Prozent sind sie mit Steuerungs- und Führungsaufgaben beschäftigt. Dabei sollte das Verhältnis nahezu umgekehrt sein. Als Kompass für den Führungserfolg gilt, dass höchstens 20 Prozent der Zeit für Fachaufgaben und je 40 Prozent für Steuerungs- und Führungsaufgaben verwendet werden sollten. Führungskräfte werden nicht dafür bezahlt, Fachaufgaben zu erfüllen.

Das Ziel ist nicht diskutabel

Was ist der Job einer Führungskraft? Sie muss dafür sorgen, dass jeder Mitarbeiter seinen Beitrag dazu leistet, dass der Bereich beziehungsweise das Unternehmen seine Ziele erreicht. Viele junge Führungskräfte wissen nicht, wie sich die hierfür nötige Leistung bei den Mitarbeitern erzeugen lässt. Unabdingbar hierfür ist, dass Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern regelmässig über ihre Erwartungen an sie sprechen. Vor diesen Gesprächen sollten sich Führungskräfte überlegen: Wie kann ich dem Mitarbeiter die Ziele, die er bei seiner Arbeit erreichen soll, so vermitteln, dass er deren Wichtigkeit erkennt? Und: Wie motiviere ich ihn dazu, dass er die für das Erreichen der Ziele nötigen Dinge auch wirklich tut? Dabei gilt folgende Regel: Im Gespräch mit dem Mitarbeiter nie über das Ziel, das es zu erreichen gilt, diskutieren: Dieses ist nicht diskutabel! Dis-

kutiert werden sollte nur über den Weg, wie er dieses Ziel erreichen möchte. Wenn ein Mitarbeiter mitentscheiden darf, wie er beim Erreichen der gesteckten Ziele vorgeht, ist er in der Regel motivierter, als wenn ihm jeder Arbeitsschritt vorgeschrieben wird. Ausserdem entlastet sich eine Führungskraft selbst, wenn sie die Entscheidung über das «Wie» weitgehend ihren Mitarbeitern überlässt.

Selbstverständlich gibt es auch Situationen, in denen Arbeitsanweisungen sinnvoller als Zielvorgaben sind - zum Beispiel unter extremem Zeitdruck. Wenn ein Schiff sinkt, kann der Kapitän nicht mit der Mannschaft darüber diskutieren, ob die Rettungsboote ins Wasser gelassen werden sollten. Er muss knappe und präzise Befehle erteilen. Intelligente Mitarbeiter akzeptieren das. Eine Führungskraft sollte daher ihr Führungsverhalten stets der jeweiligen Situation anpassen. Aber auch dem jeweiligen Gegenüber! Wenn ein Mitarbeiter die erforderliche Leistung nicht aus eigener Initiative erbringt, dann muss er an der «kurzen Leine» geführt werden - also weitgehend mit Arbeitsanweisungen.

Unterschied zwischen Kritik und Tadel

Die Vereinbarung von Zielen und das Erteilen von Anweisungen ist aber nur der erste Schritt im Führungsprozess. Wenn der Mitarbeiter das Ziel kennt, muss er seine Aufgaben auch erfüllen. Die Umsetzung der Zielvereinbarung beziehungsweise das Erreichen von Teilzielen sollte auch kontrolliert werden. Denn sonst kann irgendwann

nur noch registriert werden: Die Ziele wurden nicht erreicht. Ein Gegensteuern ist dann nicht mehr möglich.

Kontrollieren und Steuern

Kontrollieren und Steuern lautet folglich der zweite Schritt im Führungsprozess. Die Kontrolle kann sich, je nach Mitarbeiter und Bedeutung der Aufgabe, auf das Erreichen bestimmter Teilziele oder das Durchführen der dazu nötigen Arbeitsschritte beziehen. Was der Situation und dem Mitarbeiter angemessen ist, muss die Führungskraft jeweils neu entscheiden. Klar sollte aber sein: Ein Mitarbeiter, der an der kurzen Leine geführt werden muss, verursacht Mehrarbeit. Deshalb ist seine Arbeit weniger wert. Das sollte ihm, sofern nötig, auch mitgeteilt werden.

Auf die Kontrolle folgt im Regelkreis des Führens das Anerkennen oder Kritisieren der Leistung des Mitarbeiters. Doch wie erkennt eine Führungskraft die Leistung von Mitarbeitern angemessen an? Sollte sie diese für alles Erreichte oder Getane loben? Die Antwort lautet: jein. Zwischen Lob und Anerkennung sollte man unterscheiden, ebenso zwischen Tadel und Kritik. Lob ist, ebenso wie Tadel, immer persönlich und pauschal. Anerkennung und Kritik hingegen beziehen sich auf eine bestimmte Leistung. Deshalb sollten sie sachlich und konkret sein. Anerkennung und Kritik sollten Führungskräfte in der Regel unter vier Augen äussern.

Übereifer ist gefährlich

Beim Gestalten des Führungsalltags führen viele Wege zum Erfolg. Nur einer meistens nicht: Von Anfang an alles anders machen zu wollen als der Vorgänger. Dies produziert in der Regel Widerstand. Ausserdem fehlt einem hierfür als Neuer in der Abteilung meist die erforderliche Information.

Ein Tipp, nicht nur für angehende Führungskräfte, ist deshalb, beim Antreten einer neuen Führungsposition in den ersten zwei Wochen keine wegweisenden Entscheidungen zu treffen. Zunächst sollte sich eine Führungskraft bemühen, die Arbeitsweise und die Handlungsabläufe in der neuen Abteilung kennenzulernen. Und sie sollte dies den neuen Mitarbeitern in den ersten Gesprächen auch sagen - selbst wenn sie von diesen mit noch so vielen Anfragen wie «Chef, wie geht es weiter?» bestürmt wird. Manche Führungskraft schaufelte sich schon das eigene Grab, weil sie in der Startphase vorschnell weitreichende Entscheidungen traf und ihren Mitarbeitern irgendwelche Versprechen abgab. ■

*Stefan Bald, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (DE)
www.kraus-und-partner.de