

Wie neue Chefs Fehler vermeiden

Gute Vorgesetzte

Woran wird die Leistung einer Führungskraft gemessen? An der Leistung ihrer Mitarbeiter. Entsprechend viel Aufmerksamkeit sollten Führungskräfte ihren Mitarbeitern und ihrem Tun schenken.

Von Andreas Lutz

Geschafft - lange arbeitete der Betriebswirt darauf hin. Nun ist er mit 32 Jahren endlich Leiter der Abteilung Kundenbetreuung. Hochmotiviert organisiert die frischgebackene Führungskraft einige Arbeitsabläufe in der Abteilung um. Und die Besprechungen am Morgen, die alle Mitarbeiter als Zeitverschwendung empfinden? Die streicht der neue „Chef“ - auch um mehr Zeit für das Entwickeln eines Kundenmanagementsystems zu haben, mit dem er bei der Firmenleitung punkten möchte.

Die Mitarbeiter lassen sich anfangs vom Elan ihres neuen Vorgesetzten inspirieren. Doch nach drei, vier Wochen fällt ihre Leistung spürbar ab. Aus verständlichen Gründen, erklärt Hans-Jörg Schumacher von der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner. „Denn der neue Vorgesetzte versäumte es, seine Mitarbeiter ins Boot zu holen.“ Er informierte sie weder über seine Arbeit, noch nutzte er ihre Erfahrung. Deshalb fragten sich die Mitarbeiter irgendwann: Was treibt der eigentlich den ganzen Tag?

Wie hätte die junge Führungskraft dies vermeiden können? „Sie sollte, bevor sie beginnt, Dinge umzukrempeln, das Gespräch mit ihren Mitarbeitern suchen“, betont Hubert Hölzl, Inhaber des Trainingsunternehmens Hölzl & Partner. Sie sollte ermitteln: Wie war die Arbeit in dem Bereich bisher strukturiert? Von welchen Maximen ließen sich die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit leiten? Und: Welche Wünsche haben sie bezüglich der Zusammenarbeit?

Danach sollte die Führungskraft ihren Mitarbeitern vermitteln, inwiefern ihre Erwartungen realistisch sind, welche Ziele es bei der Zusammenarbeit zu erreichen gilt und welche Rolle sie hierbei spielen.



Ein guter Vorgesetzter informiert seine Mitarbeiter - wie auf diesem Symbolfoto gezeigt.

Foto: Photolia

Außerdem sollte der Vorgesetzte mit jedem Mitarbeiter im Vier-Augen-Gespräch klären: Wo stehst du? Wo willst du hin? Und: Was brauchst du dafür? Erst wenn er diese Infos hat, so Hölzl, sollte er beginnen, Abläufe und Zuständigkeiten neu zu definieren - „und zwar so, dass die Mitarbeiter ihren Beitrag zum Erreichen der Ziele leisten können“. Denn eines sollten Führungskräfte nie vergessen: Ihre Leistung wird an der Leistung ihres Teams gemessen. Also ist ihr beruflicher Erfolg abhängig von den Personen, die ihnen untergeben sind.

Das ist vielen jungen Führungskräften nicht ausreichend bewusst, konstatiert Ulrich Dessel. Deshalb begehen sie den Fehler, die meiste Energie auf Fachaufgaben zu verwenden. Solche Aufgaben sollten Führungskräfte aber nur erledigen, wenn dies außer ihnen niemand kann, erklärt der Geschäftsführer der Mittelstandsberatung Nollens, Dessel & Kollegen. „Sonst fehlt ihnen die nötige Zeit für ihre Füh-

rungsaufgaben.“ Denn zumindest mittlere und obere Führungskräfte werden nicht für das Erfüllen von Fachaufgaben bezahlt. Ihre zentrale Aufgabe ist es, dafür zu sorgen, „dass jeder Mitarbeiter seinen Beitrag zum Erreichen der Bereichs- und Unternehmensziele leistet“.

Doch wie lässt sich die hierfür nötige Leistung bei den Mitarbeitern erzeugen? Das wissen viele junge Führungskräfte nicht. Unabdingbar ist, „dass Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern regelmäßig über ihre Erwartungen an sie sprechen“, betont Klaus Kissel. Der Geschäftsführer des Instituts für Sales Management und Autor des Buchs „Das Prinzip der minimalen Führung“ empfiehlt Führungskräften, sich vor diesen Gesprächen zu überlegen: Wie kann ich dem Mitarbeiter die Ziele, die er bei seiner Arbeit erreichen soll, so vermitteln, dass er deren Bedeutung erkennt? Dabei sollten Führungskräfte jedoch folgende Regel beherzigen: „Diskutieren Sie mit Mitarbeitern nie über die Ziele,

die es zu erreichen gilt. Reden Sie mit ihnen nur über den Weg, wie sie diese Ziele erreichen möchten.“

Zuweilen ist es nötig, Mitarbeitern klare Arbeitsanweisungen zu geben - „zum Beispiel bei extremem Zeitdruck“, erklärt Julia Voss. Denn wenn ein Schiff sinkt, könne der Kapitän nicht mit der Mannschaft diskutieren, ob und wie die Rettungsboote ins Wasser gelassen werden, erklärt die Geschäftsführerin des Trainingsunternehmens Voss+Partner, Hamburg. Das heißt: Eine Führungskraft muss ihr Führungsverhalten der jeweiligen Situation anpassen - und dem Gegenüber.

Kontrollieren und Steuern lautet also der zweite Schritt im Führungsprozess. Die Kontrolle kann sich je nach Mitarbeiter und Aufgabe, auf das Erreichen bestimmter Teilziele oder das Durchführen der hierfür nötigen Arbeitsschritte beziehen, betont Julia Voss. Was der Situation und dem Mitarbeiter angemessen ist, muss eine Führungskraft jeweils neu entscheiden.