

# Das Einmaleins der Mitarbeiterführung

## Wichtig sind klare Vorgaben und die Kontrolle der Arbeitsergebnisse

VON ANDREAS LUTZ

Geschafft – lange arbeitete der Betriebswirt darauf hin. Nun ist er mit 32 Jahren Leiter der Abteilung Kundenbetreuung. Hochmotiviert organisiert die frischgebackene Führungskraft einige Arbeitsabläufe in der Abteilung um. Und die Besprechungen am Montagmorgen, 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. „Als neuer Leiter versäumte er 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 neue Chef den ganzen Tag?

Wie hätte er dies vermeiden können? „Eine neue Führungskraft sollte, bevor sie beginnt, Dinge umzukrempeln, das Gespräch mit den Mitarbeitern suchen“, sagt Hubert Hölzl, Inhaber des Trainingsunternehmens Hölzl & Partner. Sie sollte ermitteln: Wie war die Arbeit bisher strukturiert? Von welchen Maximen ließen sich die Mitarbeiter bei der Arbeit leiten, welche Wünsche haben sie bezüglich der Zusammenarbeit? Danach sollte die Führungskraft den Mitarbeitern vermitteln, inwieweit ihre Erwartungen realistisch sind, welche Ziele es zu erreichen gilt und welche Rolle sie hierbei spielen. Außerdem sollte die Führungskraft mit jedem Mitarbeiter im Vier-Augen-Gespräch klären: Wo stehst du? Wo willst du hin? Und: Was brauchst du dafür? Erst wenn der neue Chef diese Informationen hat, sollte er beginnen, Abläufe und Zuständigkeiten neu zu definieren, so Hölzl. „Und zwar so, dass die Mitarbeiter ihren Beitrag zum Erreichen der Ziele leisten können“. Denn

Führungskräfte dürfen nie vergessen: Ihre Leistung wird an der des Teams gemessen. Also ist ihr beruflicher Erfolg auch abhängig von ihren Mitarbeitern.

Das ist vielen jungen Führungskräften nicht ausreichend bewusst, konstatiert Ulrich Dessel, so dass sie den Fehler machen, die meiste Energie für 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 Zeit für ihre Führungsaufgaben.“ Denn mittlere und obere Führungskräfte werden nicht für das Erfüllen von Fachaufgaben bezahlt. Sie sollen vor allem dafür sorgen, „dass jeder Mitarbeiter seinen Beitrag zum Erreichen der Bereichs- und Unternehmensziele leistet“.

Doch wie lässt sich die nötige Leistungsbereitschaft bei den Mitarbeitern er-

Vor allem neue Chefs sollten nie vergessen: Ihre eigene Leistung wird an der ihres Teams gemessen



Vertrauensvolle Mitarbeitergespräche sorgen für ein gutes Arbeitsklima

zeugen? Nötig ist, „dass Führungskräfte mit den Mitarbeitern regelmäßig über ihre Erwartungen an sie sprechen“, sagt Klaus Kissel. Der Buchautor und Geschäftsführer des Instituts für Sales Management, Urbar, empfiehlt Führungskräften, sich vor den 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 erreichen möchten.“

Zuweilen sei es auch nötig, Mitarbeitern klare Arbeitsanweisungen zu geben – „zum Beispiel bei extremem Zeitdruck“, sagt Julia Voss. Denn wenn ein Schiff sinkt, kann der Kapitän nicht mit der Mannschaft darüber diskutieren, ob und wie die Rettungsboote ins Wasser gelassen werden. „Er muss knappe und präzise Anweisungen erteilen“, erklärt die Geschäftsführerin des Trainingsunternehmens Voss+Partner. Das heißt: Eine Führungskraft muss ihr Führungsverhalten der jeweiligen Situation anpassen – und dem Gegenüber. „Wenn ein Mitarbeiter eigeninitiativ nicht die erforderliche Leistung bringt, muss er weitgehend mittels Anweisungen geführt werden.“

„Ziele vereinbaren“ und „Anweisungen geben“ sind nur erste Schritt im Führungsprozess. Wenn Mitarbeiter die Ziele kennen, muss die Führungskraft als zweiter Schritt auch das Erreichen prüfen. Die Kontrolle kann sich je nach Mitarbeiter und Aufgabe, auf das Erreichen von Teilzielen oder das Durchführen der nötigen Arbeitsschritte beziehen, betont Julia Voss. Was der Situation und dem Mitarbeiter angemessen ist, muss eine Führungskraft jeweils neu entscheiden. Klar sollte aber sein: Ein eher unselbstständiger Mitarbeiter verursacht Mehrarbeit.

Andreas Lutz arbeitet als Wirtschaftsjournalist für die PRofilBerater GmbH, Darmstadt ([www.die-profilberater.de](http://www.die-profilberater.de))