



Engagement ebnet den Weg an die Spitze. Dort angekommen, müssen junge Führungskräfte das neue Anforderungsprofil ausbalancieren.

## Stolpersteine für Gipfelstürmer

Worauf frischgebackene Entscheidungsträger achten sollten Woran misst sich die Leistung einer Führungskraft? An der Leistung der Mitarbeiter. Entsprechend viel Zeit und Aufmerksamkeit sollten Führungskräfte ihren Mitarbeitern und deren Arbeit schenken. Insbesondere dann, wenn sie eine Führungsposition frisch übernommen haben.

**G**eschafft - lange arbeitete der Betriebswirt darauf hin: Nun ist er endlich mit 31 Jahren Leiter der Abteilung Kundenbetreuung. Schwungvoll geht er ans Werk und organisiert kurz entschlossen einige Arbeitsabläufe in der Abteilung um. Die gewohnten Besprechungen am Montagmorgen, die alle Mitarbeiter als Zeitverschwendung empfinden, streicht der neue Chef kurzerhand - auch um mehr Zeit für das Austüfteln eines Kunden-Managementsystems zu haben, mit dem er bei der Firmenleitung Punkten möchte. Anfangs lassen sich die Mitarbeiter vom Elan ihres neuen Vorgesetzten inspirieren. Doch nach circa drei, vier Wochen fällt ihre Leistung spürbar ab. Laut Hans-Jörg Schumacher von der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, aus nachvollziehbaren Grün-

den. Denn der neue Leiter der Abteilung Kundenbetreuung versäumte es, wie viele Fachkräfte aus denen Führungskräfte werden, seine Mitarbeiter mit ins Boot zu holen. Er informierte sie weder über seine Arbeit, noch nutzte er ihre Erfahrung. Deshalb fragten sich die Mitarbeiter irgendwann: Was macht der eigentlich den ganzen Tag?

### Die Mitarbeiter einbeziehen

Die junge Führungskraft erläuterte ihren Mitarbeitern auch nicht, wie er sich die Zusammenarbeit künftig vorstellt. Und sie 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 Leistungsbereitschaft zu signalisieren. Doch dann registrierten sie: Unser neuer Chef interessiert sich eigentlich nicht für uns; er ist weitgehend mit sich selbst beschäftigt. Also schalten sie ein, zwei Gänge runter. Das heißt: Ihr anfänglicher Elan erlahmte - auch weil ihnen die nötige Orientierung im Arbeitsalltag fehlte.

Wie kann eine junge Führungskraft dies vermeiden? „Sie sollte in der Startphase stets zunächst das Gespräch mit ihren Mitarbeitern suchen“, rät Hubert Hölzl, Inhaber des Trainingsunternehmens Hölzl & Partner Lindau. In diesen Gesprächen sollte sie ermitteln: Wie war die Arbeit in dem Bereich bisher strukturiert? Von welchen Maximen ließen sich die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit leiten? Welche Wünsche und Vorstellungen haben sie bezüglich der künftigen Zusammenarbeit? Danach sollte sie ihren Mitarbeitern vermitteln, inwieweit ihre Erwartungen realistisch sind; welche übergeordneten 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 die Führungskraft diese Info hat, sollte sie allmählich damit beginnen, Abläufe und Zuständigkeiten neu zu definieren. Und zwar so, dass die Mitarbeiter ihren Beitrag zum Erreichen der übergeordneten Ziele leisten können.



**Autor**

**Andreas Lutz**, freier Journalist, Darmstadt

## Schweigen ist Gold, reden auch

Wer eine Führungsposition übernimmt, sollte zu Beginn erst einmal die etablierten Abläufe der Abteilung beobachten und bewerten, statt in blindem Aktionismus Änderungen durchzusetzen. Haben Mitarbeiter dann ihre Aufgaben erhalten, ist ein regelmäßiges Einholen von Zwischenständen angeraten um auftretende Probleme frühzeitig erkennen und lösen zu können.

aber sein: Ein Mitarbeiter, der an der kurzen Leine geführt werden muss, verursacht Mehrarbeit - ganz gleich, warum. Deshalb ist seine Arbeit weniger wert. Das sollten seine Vorgesetzten ihm, sofern nötig, auch sagen.

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? Im Führungsalltag gilt es zwischen Lob und Anerkennung zu unterscheiden, ebenso zwischen Tadel und Kritik. Lob und Tadel sind immer persönlich und pauschal. Anerkennung und Kritik hingegen beziehen sich auf eine bestimmte Leistung. Deshalb sollte sie sachlich und konkret sein. Anerkennung und Kritik sollten Führungskräfte in der Regel unter vier Augen äußern.

**Nicht sofort alles umkrepeln**

Ein für frischgebackenen Führungskräfte: „Im Alltag führen in der Regel viele Wege zum Erfolg. Nur einer meist nicht: Von Anfang an alles anders machen zu wollen als der Vorgänger. Dies produziert Widerstand. Außerdem fehlt dem Neuen hierfür meist noch die erforderliche Information.“ Deshalb der Rat: „Treffen Sie in den ersten ein, zwei Wochen keine wegweisenden Entscheidungen. Bemühen Sie sich vielmehr zunächst darum, die Arbeitsweise und die Handlungsabläufe in Ihrer neuen Abteilung kennen zu lernen. Und sagen Sie dies auch Ihren Mitarbeitern in den Gesprächen, die Sie mit ihnen führen. Selbst wenn diese Sie mit Anfragen wie „Chef, wie geht es weiter“ bestürmen.“ Denn manch Führungskraft schaufelte sich schon ihr Grab, weil sie in der Startphase vorschnell weitreichende Entscheidungen traf und ihren Mitarbeitern irgendwelche voreiligen Versprechen gab.

**KONTAKT**

Die **Profilberater**, Darmstadt,  
info@die-profilberater.de

Führungskräften sollte stets bewusst sein: Ihre Leistung misst sich an der Leistung ihres Teams. Also ist ihr beruflicher Erfolg, so paradox dies klingt, weitgehend abhängig von den Personen, die ihnen untergeben sind. Das ist vielen Führungskräften nicht ausreichend bewusst.

**Zeit für Führungsaufgaben nehmen**

Viele junge Führungskräfte begehen laut Aussage von Rainer Flake, Geschäftsführer der WSFB-Beratergruppe in Wiesbaden, den Fehler, die meiste Energie für Fachaufgaben zu verwenden. Diese sollten Führungskräfte aber nur dann erledigen, wenn dies außer ihnen niemand tun kann. „Sonst fehlt ihnen die erforderliche Zeit für ihre Führungs- und Steuerungsaufgaben,“ erklärt Flake. Hierzu zählen unter anderem alle Gespräche, die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern führen müssen, damit diese ihren Beitrag zum Erreichen der Bereichs- und Unternehmensziele leisten können. Flake führt aus: „Die hierfür benötigte Zeit wird oft unterschätzt.“

Bei den meisten Führungskräften entspricht die Zeit, die sie für Steuerungs- und Führungsaufgaben verwenden, nicht deren Bedeutung für ihren Erfolg. Diese Erfahrung hat Ulrich Dessel, Geschäftsführer der Mittelstandsberatung Nollens & Dessel, Soyen gesammelt: „Neben der Praxis zeigen auch viele Umfragen, dass die meisten Führungskräfte circa 80 Prozent ihrer Zeit mit Fachaufgaben verbringen; nur zu jeweils 10 Prozent sind sie mit Steuerungs- und Führungsaufgaben beschäftigt. Dabei sollte das Verhältnis zumindest bei oberen Führungskräften nahezu umgekehrt sein. Sie sollten höchstens 20 Prozent ihrer Zeit für Fachaufgaben verwenden, 40 Prozent jeweils für Steuerungs- und Führungsaufgaben - in den unteren Führungsetagen kann die Verteilung eine etwas andere sein.“ - „Führungskräfte werden nicht für das Erfüllen von Fachaufgaben bezahlt“, bringt Schumacher die Tatsachen auf den Punkt. „Ihre zentrale Aufgabe ist es dafür sorgen, dass jeder Mitarbeiter seinen Beitrag dazu leistet, dass ihr Bereich beziehungsweise das Unternehmen seine Ziele erreicht.“ Doch wie lässt sich die hierfür nötige Leistung bei den Mitarbeitern erzeugen? Das wissen viele junge Führungskräfte nicht.

**Erwartungen formulieren**

Unabdingbar hierfür ist, dass Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern regelmäßig über ihre Erwartungen an sie sprechen. Vor diesen Gesprächen sollten sich die Führungskräfte überlegen: Wie kann ich dem Mitarbeiter die Ziele, die er bei seiner Arbeit erreichen soll, so vermitteln, dass er deren Wichtigkeit erkennt? Des Weiteren: Wie motiviere ich ihn dazu, dass er die für das Erreichen der Ziele nötigen Dinge auch wirklich tut? Dabei sollten Führungskräfte jedoch folgende Regel beherzigen: Diskutieren Sie mit Ihren 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 auch nötig, Mitarbeitern Arbeitsanweisungen zu geben, beispielsweise bei extremem Zeitdruck. Julia Voss, Geschäftsführerin des Trainingsunternehmens Voss+Partner, Hamburg, betont: „Wenn ein Schiff sinkt, kann der Kapitän nicht mit der Mannschaft darüber diskutieren, ob und wie die Rettungsboote ins Wasser gelassen werden. Er muss ihr knappe und präzise Anweisungen erteilen. Intelligente Mitarbeiter akzeptieren das.“ Eine Führungskraft muss ihr Verhalten stets der jeweiligen Situation anpassen. Und dem jeweiligen Gegenüber! Voss erklärt: „Wenn ein Mitarbeiter eigeninitiativ nicht die erforderliche Leistung bringt, dann muss man ihn an der kurzen Leine führen - also weitgehend mittels Arbeitsanweisungen.“

Ziele zu vereinbaren oder Dinge anzuweisen ist nur der erste Schritt im Führungsprozess. Denn wenn der Mitarbeiter das Ziel kennt, muss er auch seine Aufgaben erfüllen. Dieses Umsetzen sowie das Erreichen von Teilzielen, sollte die Führungskraft kontrollieren. Sonst kann sie irgendwann nur noch registrieren: Die Ziele wurden nicht erreicht. Ein Gegensteuern ist dann nicht mehr möglich.

**Handeln der Mitarbeiter steuern**

Kontrollieren und Steuern lautet folglich der zweite Schritt im Führungsprozess. Die Kontrolle kann sich nach Mitarbeiter und Bedeutung der Aufgabe, auf das Erreichen bestimmter Teilziele oder das Durchführen der hierfür nötigen Arbeitsschritte beziehen: „Was der Situation und dem Mitarbeiter angemessen ist, muss eine Führungskraft jeweils neu entscheiden.“ Klar sollte