

Pharma	Food	Kosmetik	Chemie
✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
Planer	Betreiber	Einkäufer	Manager
✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓

# MIT FINGERSPITZENGEFÜHL

**Führungskraft werden, Führungskraft sein** Die ersten 100 Tage entscheiden meist über den Erfolg einer jungen Führungskraft. Macht sie in dieser Zeit große Fehler, bekommt sie oft kein Bein mehr auf den Boden. Hier einige Tipps, die Sie als (nicht nur) frischgebackene Führungskraft beim Antritt einer neuen Stelle beherzigen sollten.

**E**in 32-jähriger Betriebswirt wird zum Leiter der Abteilung Kundenbetreuung befördert. Schwungvoll geht er ans Werk. Flugs gestaltet er in den ersten Tagen zentrale Arbeitsabläufe in seiner Abteilung um. Außerdem streicht er die gewohnten Besprechungen am Wochenanfang, die von allen als Zeitver-

schwendung angesehen werden. Danach beschäftigt er sich wochenlang vor allem mit dem Austüfteln eines Beschwerdemanagementsystems. Damit will er Pluspunkte bei der Firmenleitung sammeln.

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?

## Die Mitarbeiter ins Boot holen

Ein zentrales Versäumnis des neuen Leiters der Abteilung Kundenbetreuung 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: Mit welchem nutzlosem Kram beschäftigt der sich eigentlich den ganzen Tag? Der neue Leiter der Abteilung Kundenbetreuung vermittelte seinen Mitarbeitern zudem 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: Unser neuer Chef interessiert sich eigentlich gar nicht für uns und unsere Arbeit; er ist weitgehend mit sich selbst beschäftigt. Also schalten sie ein, zwei Gänge runter. Das heißt: Ihr anfänglicher Elan ließ nach – auch weil ihnen die nötige Orientierung fehlte.

Wie hätte die junge Führungskraft dies vermeiden können? Eine neue Führungskraft sollte in der Startphase, bevor sie beginnt, Dinge umzukrempeln, in Gesprächen mit ihren Mitarbeitern zunächst stets ermitteln: Wie war die Arbeit in dem Bereich bisher strukturiert und organisiert? Von welchen Maximen ließen sich die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit leiten? Und:

Welche Wünsche und Vorstellungen haben diese bezüglich der künftigen Zusammenarbeit? Anschließend sollte sie ihren Mitarbeitern vermitteln,

**Nicht so! Gerade junge Führungskräfte sollten ihre Aufgabe mit sehr viel Fingerspitzengefühl angehen**

Bild: © iofoto – Fotolia.com

## Autor

**Stefan Bald**, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner



## ENTSCHEIDER-FACTS

### 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 % Ihrer Arbeitszeit für Fachaufgaben; je 40 % 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.

■ inwieweit ihre Erwartungen realistisch sind,

■ welche (übergeordneten) Ziele es bei der künftigen Zusammenarbeit zu erreichen gilt und

■ welche Rolle sie selbst beim Erreichen der gemeinsamen Ziele 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 sie diese Info hat, sollte sie damit beginnen, Abläufe sowie Zuständigkeiten neu zu definieren – und zwar so, dass ihre Mitarbeiter zielgerichtet arbeiten und ihren Beitrag zum Erreichen der übergeordneten Ziele leisten können.

Folgendes sollten Sie sich als Führungskraft nämlich stets vor Augen führen: Ihre Leistung wird letztlich an der Leistung Ihres Teams gemessen. Folglich ist Ihr beruflicher Erfolg und Ihr berufliches Fortkommen als Führungskraft, so paradox dies klingt, weitgehend abhängig von den Personen, die Ihnen untergeben sind. Das ist vielen jungen Führungskräften nicht ausreichend bewusst.

### Weniger Fachaufgaben erledigen

Der neue Leiter der Abteilung Kundenmanagement beging jedoch noch einen Fehler: Er verwendete (oder verschwendete) die meiste Energie für Fachaufgaben. Solche Aufgaben sollten Sie als Führungskraft nur dann erledigen, wenn dies

außer Ihnen wirklich niemand tun kann. Sonst fehlt Ihnen schnell die erforderliche Zeit für Ihre Führungs- und Steuerungsaufgaben. Hierzu zählen unter anderem alle Gespräche, die Sie als Führungskraft mit Ihren Mitarbeitern führen müssen, damit diese ihren Beitrag zum Erreichen der Bereichs-/Unternehmensziele leisten (können). Die hierfür benötigte Zeit wird von Führungskräften oft unterschätzt.

Bei den meisten Führungskräften entspricht die Zeit, die sie für Fach-, Steuerungs- und Führungsaufgaben verwenden, nicht deren Bedeutung für ihren Erfolg als Führungskraft. Umfragen zeigen: Die meisten Führungskräfte verbringen 80 % ihrer Zeit mit Fachaufgaben; nur zu jeweils 10 % sind sie mit Steuerungs- und Führungsaufgaben beschäftigt. Dabei sollte das Verhältnis nahezu umgekehrt sein. Als Kompass für den Führungserfolg gilt: Führungskräfte sollten höchstens 20 % ihrer Zeit für Fachaufgaben verwenden, 40 % jeweils für Steuerungs- und Führungsaufgaben. Denn Führungskräfte werden nicht dafür bezahlt, Fachaufgaben zu erfüllen.

### Die Leistung der Mitarbeiter erzeugen

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. Doch wie



Bild: © Ioannis Kounades - Fotolia.com

**Verwenden Sie maximal 20 % Ihrer Arbeitszeit für Fachaufgaben; je 40 % sollten Sie für Steuerungs- und Führungsaufgaben nutzen**

lässt sich die hierfür nötige Leistung bei den Mitarbeitern erzeugen? Das wissen viele junge Führungskräfte nicht. Unabhängig 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 sollten Führungskräfte folgende Regel beherzigen: Diskutieren Sie im Gespräch mit dem Mitarbeiter nie über das Ziel, das es zu erreichen gilt. Dieses ist nicht diskutabel! Reden Sie mit ihm nur über den Weg, wie er dieses Ziel erreichen möchte. Denn wenn ein Mitarbeiter mitentscheiden darf, wie er beim Erreichen der gesteckten Ziele vorgeht, ist er in der Regel motivierter, als wenn Sie ihm jeden Arbeitsschritt vorschreiben. Außerdem entlasten Sie sich selbst als Führungskraft, wenn Sie die Entscheidung über das „Wie“ weitgehend Ihren Mitarbeitern überlassen.

Selbstverständlich gibt es auch Situationen, in denen Arbeitsanweisungen sinnvoller als Zielvorgaben sind – zum Beispiel bei 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 eigeninitiativ nicht die erforderliche Leistung bringt, dann müssen Sie ihn an der „kurzen Leine“ führen – also weitgehend mittels Arbeitsanweisungen.

### Steuerung und Kontrolle ist nötig

Das „Ziele vereinbaren“ oder „Anweisen“ ist aber nur der erste Schritt im Führungsprozess. Wenn der Mitarbeiter das Ziel kennt, muss er seine Aufgaben auch erfüllen. Dieses Umsetzen beziehungsweise das Erreichen von Teilzielen sollten Sie als Führungskraft auch kontrollieren. Denn sonst können Sie irgendwann nur noch registrieren: Das Kind ist in den Brunnen gefallen – also, die Ziele wurden nicht erreicht. Ein Gegensteuern ist dann nicht mehr möglich.

Kontrollieren und Steuern lautet folglich der zweite Schritt im Führungsprozess. Die Kontrolle kann sich, abhängig vom 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, müssen Sie als Führungskraft jeweils neu entscheiden. Klar sollte Ihnen dabei aber sein: Ein Mitarbeiter, den Sie an der kurzen Leine führen müssen, verursacht Ihnen Mehrarbeit – ganz gleich, warum. Deshalb ist seine Arbeit weniger wert. Das sollten Sie ihm, sofern nötig, auch sagen.

Auf die Kontrolle folgt im Regelkreis des Führens das Anerkennen oder Kriti-

sieren der Leistung des Mitarbeiters. Doch wie erkenne ich als Führungskraft die Leistung von Mitarbeitern angemessen an? Soll ich sie für alles Erreichte oder Getane loben? Die Antwort lautet: Ja. 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 ganz bestimmte Leistung. Deshalb sollte sie sachlich und konkret sein. Anerkennung und Kritik sollten Führungskräfte in der Regel unter vier Augen äußern.

Weitgehend tabu sollten für Sie als Führungskraft auch solche Sprüche sein wie „So etwas passiert doch immer nur Ihnen“ oder „... dem Huber“. Eine solche Bemerkung können Sie in Ausnahmefällen zwar mal fallen lassen, wenn Sie mit Gleichrangigen, also zum Beispiel anderen Abteilungs- oder Bereichsleitern, zusammen sitzen. In Mitarbeiterbesprechungen sollten solche Äußerungen für Sie aber tabu sein – und zwar nicht nur, wenn der Angesprochene anwesend ist.

### Hüten Sie sich vor Übereifer

Ein letzter Tipp für angehende Führungskräfte: Beim Gestalten des Führungsalltags führen viele Wege zum Erfolg. Nur einer meist nicht: Von Anfang an alles anders machen zu wollen als der Vorgänger. Dies produziert in der Regel Widerstand. Außerdem fehlt Ihnen hierfür als Neuer in der Abteilung meist die erforderliche Information.

Deshalb mein Tipp nicht nur für angehende Führungskräfte: Treffen Sie, wenn Sie eine neue Führungsposition antreten, in den ersten zwei Wochen keine wegweisenden Entscheidungen. Bemühen Sie sich vielmehr zunächst darum, die Arbeitsweise und die Handlungsabläufe in Ihrer neuen Abteilung kennenzulernen. Und sagen Sie dies auch Ihren neuen Mitarbeitern in den ersten Gesprächen, die Sie mit ihnen führen – selbst wenn diese Sie mit noch so vielen Anfragen wie „Chef, wie geht es weiter“ bestürmen. Manch Führungskraft schaufelte sich schon das eigene Grab, weil sie in der Startphase vorschnell weitreichende Entscheidungen traf und ihren Mitarbeitern irgendwelche Versprechen gab. ■

**KONTAKT** [www.pharma-food.de](http://www.pharma-food.de)

Weitere Infos

P+F 611