

Wissen+Karriere

Magazin für Persönlichkeitsentwicklung, Motivation, Aus- und Weiterbildung

„Wir müssen Inspiratoren und Initiatoren sein!“

„Die Umsatz-Maschine“ Andreas Buhr über Werte und Wert in Führung und Vertrieb



Bildung geht uns alle an

Herkunft und sozialer Status des Einzelnen dürfen dabei keine Rolle spielen.



Blick für die Zukunft

Dr. Claudia und Nikolaus B. Enkelmann über die schöpferische Kunst der Menschenführung



So werden Sie sympathisch

UNO-Dolmetscherin Susanne Kilian über den deutsch-internationalen Verhaltenskodex





Niemals everybody's darling sein

Führungstrainer Michael Wittmann: So vermeiden Sie als Führungskraft

Als größte Herausforderung empfinden es junge Führungskräfte, ihre Mitarbeiter zu motivieren.

Die erste Stelle als Führungskraft ist wegweisend für den weiteren Karriereverlauf. Wer in einer neuen Funktion scheitert, erhält nur selten eine zweite Chance. Und auch für die Unternehmen ist es wenig erfreulich, wenn eine junge Führungskraft patzt.

Entscheidend für frisch gekürte Chefs ist es, schnellstmöglich einen eigenen Führungsstil zu entwickeln und in den verschiedenen Führungsrollen sicher zu werden. Sonst droht die Gefahr, selbst zum besten Mitarbeiter zu werden und unter Arbeitsüberlastung zusammenzubrechen. Theoretisch weiß das zwar jeder, doch in der Praxis sieht es meist anders aus. Führungs-Youngsters sollten sich bewusst machen, dass sie situativ und abhängig von ihren Mitarbeitern /Auf-

gaben verschiedene Rollen übernehmen müssen, zum Beispiel mal als Partner oder Kontrolleur, mal als Coach oder Experte.

Ein wesentliches Manko besteht darin, dass die meisten Jung-Vorgesetzten nicht auf die neue Position vorbereitet werden. Entsprechend hoch ist deren Angst, aus Unerfahrenheit zu versagen. Führungsnovizen ist daher zu empfehlen, sich frühzeitig und intensiv mit ihren neuen Aufgaben auseinanderzusetzen. Zum Beispiel gilt es zu überdenken, wie viel Vertrauen sie ihren Mitarbeitern entgegenbringen sollten, welche Aufgaben sie delegieren und wie sie mithilfe von Mitarbeitergesprächen Leistungen optimieren können. Die intensive Kommunikation mit den Mitarbeitern ist ein Anfangsinvest, der die Mitarbeiter an

Verantwortung und Entscheidungsprozesse heranzuführt und sich doppelt auszahlt.

Der eigenen Rolle bewusst sein

Neue Vorgesetzte neigen dazu, everybody's darling sein zu wollen. Sie scheuen sich vor Konflikten, etwa mit Neidern, die sich bei der Beförderung übergangen fühlen. Hier gilt es, selbst in die Offensive zu gehen und das schwierige Thema anzusprechen. Ziel muss dabei sein, Verständnis für die Person des anderen zu signalisieren und sich um eine kooperative wie konstruktive Arbeitsbeziehungen zu bemühen. Gleichzeitig ist deutlich zu machen, wer jetzt das Sagen hat.

Um das Heft in der (Führungs-)Hand zu halten, kommt es, wie erwähnt, auf eine klare Kommu-



wollen

Stolperfallen

nikation an. Sach- und Beziehungsebene sind zu trennen, Feedback ist zu geben. Chefs, die aus den eigenen Reihen kommen, fällt dies schwieriger, wenn eine Rollenkonfusion entsteht. Diese ist erkennbar, wenn persönliche Beziehungen und Verflechtungen an erster Stelle stehen, Sachaufgaben hingegen als nachrangig empfunden werden. In der neuen Rolle klar und souverän zu handeln, ist auch Voraussetzung, bevor Veränderungen im eigenen Verantwortungsbereich vorgenommen werden sollten.

Als größte Herausforderung empfinden es junge Führungskräfte, ihre Mitarbeiter zu motivieren. Vor allem Mitarbeiter, die älter als ihr Vorgesetzter sind, werden von diesen meist als schwierig empfunden, auch wenn sie bestrebt sind, die

Qualitäten und das Know-how der erfahrenen Mitarbeiter zu nutzen. Bewährt hat es sich in diesem Zusammenhang, den Ehrgeiz der „Oldies“ durch echte Herausforderungen zu wecken, ihnen zu neuen, nicht mehr erwarteten Erfolgserlebnissen und zu einem würdigen Abschluss ihres Berufslebens zu verhelfen. Junge Führungskräfte sind gut beraten, in punkto Zieldefinition pragmatisch zu verfahren und mit ihren Mitarbeitern erreichbare Ziele zu vereinbaren, die sich gut kontrollieren lassen. Wichtig: Den Mitarbeitern sollte das Controlling als Instrument der Weiterentwicklung vermittelt werden, nicht als Strafe.

Alte Zöpfe abschneiden

Neue Besen kehren gut, heißt es. Doch junge Führungskräfte werden häufig mit „Altlasten“ ihrer Vorgänger konfrontiert oder sollen nun Entscheidungen durchsetzen, hinter denen sie in ihrer früheren Rolle als Mitarbeiter nicht standen. Dadurch sind Konflikte vorprogrammiert. Denn einerseits ist die Loyalität nach oben, den Vorgesetzten gegenüber, zu wahren. Andererseits gilt es, die Basis für eine erfolgreiche Arbeit mit den Mitarbeitern zu schaffen.

Um die schlimmsten Effekte der undankbaren Sandwichposition zu verhindern, ist es wichtig, dass junge Führungskräfte auch lernen, wie sie sich gegenüber ihren Vorgesetzten behaupten können, ohne ihre eigene Karriere zu gefährden. Das gelingt, wenn sie die Schwierigkeiten mit der Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen „nach oben“ kommunizieren, aber sich selbst nicht aus der Schusslinie nehmen, indem sie die Schuld für eine Entscheidung nach oben delegieren. In jedem Fall gilt: Unpopuläre Entscheidungen müssen intensiv kommuniziert werden!

Frühzeitig durchgeführte Team- und Mitarbeitergespräche ermöglichen es, Gerüchten, Konflikten und Verwirrungen den Nährboden zu entziehen. Dadurch erkennen die Mitarbeiter auch, dass man selbst als Führungskraft voll und ganz hinter Entscheidungen steht. Ein offener Austausch hinsichtlich Erwartungen und Meinungen empfiehlt



Michael Wittmann

ZUR PERSON

Michael Wittmann ist Führungstrainer und Geschäftsführer der Steinbeis Beratung GmbH, Rosenheim.

www.steinbeis-beratung.de

sich auch dann, wenn Mitarbeiter die neue Führungskraft mit den Sünden des Vorgängers konfrontieren.

Fazit: Die intensive Auseinandersetzung mit der neuen Führungsrolle ist für jeden ein absolutes Muss. Für junge Führungskräfte ist es sinnvoll, sich einen guten Coach zu suchen, der sie darin unterstützt, zu einer Führungspersönlichkeit heranzureifen. Im Dialog mit dem Coach lässt sich am ehesten klären, wie der Betroffene sein Potenzial stärker zum Tragen bringen kann und was ihn gegebenenfalls daran hindert, seine Aufgaben zu bewältigen.

Durch die sachkundige Begleitung eines erfahrenen Coachs können Klippen rechtzeitig erkannt und zum richtigen Zeitpunkt neue Weichenstellungen vorgenommen werden. Aber gerade für junge Führungskräfte ist daneben auch der Erfahrungsaustausch mit anderen jungen Kollegen in firmenübergreifenden Netzwerken besonders wertvoll. Gemeinsam kann herausgefunden werden, was Projekte, Teams, Netzwerke und Organisationen noch effizienter macht und worin die Kunst des Führens in spezifischen Situationen besteht. ■