

23. Juni 2008

von: Kirsten Niemann

WEICHEI ODER MONSTER

WIE SICH JUNGE CHEFS RESPEKT VERSCHAFFEN

Gestern noch gleichberechtigter Kollege - heute Chef. Plötzlich müssen junge Führungskräfte ehemalige Kollegen zu Überstunden bewegen oder Probezeiten ohne Vertrag auslaufen lassen. Mitarbeiter danken es mit Sabotageakten - und lassen den neuen Chef auflaufen. WELT ONLINE verrät, wie sich junge Führungskräfte Respekt verschaffen.



Nicht fachliche Kompetenzen bereiten jungen Führungskräften Probleme, sondern die zwischenmenschlichen Angelegenheiten

Fachlich besehen, macht ihm niemand etwas vor. Seit fünf Jahren übersetzt Guido Gelb Montagetexte für Automobilfirmen, Werkzeugbauer und Gerätehersteller vom Deutschen ins Italienische. Die Arbeit selbst gefällt ihm durchaus, das Gehalt ist jedoch nur mau. Schließlich bittet man ihn ins Büro der Geschäftsleitung: Er wird befördert. Während die anderen Kollegen noch über ihren Texten brüten, zieht der frischgebackene Abteilungsleiter vom Großraumbüro in ein eigenes Büro, er bekommt eine Assistentin zugeteilt und ist fortan damit beschäftigt, Außentermine wahrzunehmen, Kunden zu beraten und Verträge abzuwickeln. Er koordiniert Termine und delegiert die Arbeit von zehn Mitarbeitern. "Die Beförderung war eine tolle Herausforderung", sagt Gelb, "endlich mehr Verantwortung zu übernehmen und strategisch zu arbeiten".

Leicht gesagt, die Realität sieht nicht so toll aus. Gelb muss seine Mitarbeiter nunmehr zu Überstunden bewegen, er muss Probezeiten ohne Vertrag auslaufen lassen, und andere unpopuläre Entscheidungen treffen. Die Mitarbeiter danken es ihm mit Sabotageakten: Sie lassen ihn auf Konferenzen auflaufen, verschleppen Termine - nehmen ihn einfach nicht ernst. Ein autoritärer Chef würde in so einer Situation vielleicht toben und Abmahnungen

verfassen lassen. Gelb reagiert kaum besser: Statt auf sein Bauchgefühl zu hören und sich den Mitarbeitern gegenüber durchzusetzen, wird er müde. Gelb duckt sich weg, überlässt die Entscheidung seinem Team - und erlebt dafür später ein Desaster.

"Nicht fachliche Kompetenzen bereiten jungen Führungskräften Probleme, sondern die zwischenmenschlichen Angelegenheiten", sagt Christine Öttl. Die Münchener Buchautorin, Karriereberaterin und Trainerin coacht Manager und Führungskräfte, Besonders schwierig sei es, die Balance zu halten, zwischen Nähe und Distanz zu den Kollegen, sagt die Trainerin. Vor allem im mittleren Management befinden sie sich oft in der Sandwich-Position: Sie müssen loyal sein gegenüber den höheren Abteilungsleitern sowie den Mitarbeitern gegenüber, die es zu führen gilt. "Chefs haben das Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu den früheren Kollegen, Angst vor der Distanz und vor schlechten Beziehungen", sagt Öttl. Das Hauptproblem: "Junge Führungskräfte verstehen oft nicht, welche Rolle und welche Aufgaben mit ihrer Führungsposition verbunden sind."

Doch nicht nur Neulinge tun sich schwer mit ihrer Position. Auch alte Hasen kommen unter Druck, wenn sich ihr Team vergrößert, neue Aufgaben auf sie zukommen und die Verantwortung wächst. Egal, auf welche Ebene er sich bewegt:

Der Chef spielt nun einmal die erste Geige im Team. Und zwar nicht nur, wenn es um fachliche Entscheidungen geht, sondern auch, wenn das Betriebsklima mal nicht so prima ist.

Im Büro herrscht dicke Luft, weil zwei Mitarbeiter Front gegen eine Kollegin machen. Sie wird belächelt und ihre Ideen werden nicht ernst genommen. Viele Chefs gehen solchen Konflikten am Arbeitsplatz lieber aus dem Weg. Sie schließen ihre gepolsterte Bürotür und hoffen, dass sich die Probleme da draußen von alleine lösen, wenn man seine Leute nur schön in Ruhe lässt. Falsch, findet Öttl. "Machen Sie klare Ansagen; bringen Sie das Thema auf den Tisch", rät die Trainerin dem Anfänger auf dem Chefsessel. Hier ist es an dem Vorgesetzten, das Gespräch zu moderieren und die Probleme auszuräumen.

Alle Mitarbeiter in ein Team zu verwandeln, das ist eine der Aufgaben eines Vorgesetzten. "Ich wünsche mir eine angenehme Arbeitsatmosphäre", könnte der Vorgesetzte sagen und Vereinbarungen treffen. Er muss im Konflikt moderieren und Außenstehende einbinden, statt sie auszugrenzen. "Lassen Sie uns doch auf den Vorschlag der Kollegin zurückkommen" - das wäre ein bewusster Umgang in solch einer Situation.

Was sind meine Aufgaben? Was erwarten die Anderen von mir? Was erwarte ich selbst von mir? Über diese Dinge sollte sich jeder klar werden, der eine Führungsposition bekleiden will.

Ein guter Chef hat keine Angst davor, Entscheidungen zu treffen. Er muss Mitarbeiter motivieren und coachen können, gut kommunizieren und Verantwortung übernehmen. Er muss außerdem seinen Mitarbeitern Impulse geben und

Raum für Ideen schaffen. Er muss strategisch planen können und gut mit Menschen umgehen können. Ein guter Vorgesetzter ist belastbar und kann Druck aushalten.

Wer wichtig ist, ist auch angreifbar

Wer plötzlich wichtig ist, der ist auch angreifbar. So manch ein Neuling in der Teppichetage möchte sich bei der Vorstellung von all diesen Anforderungen am liebsten bücken. Tatsächlich sollte er sich selbst motivieren und sagen: klar, kann ich das! "Meistens ist ein Mitarbeiter ja aus gutem Grund befördert worden. Seine Vorgesetzten trauen ihm also die neuen Aufgaben zu", sagt Albrecht Müllerschön. Der Buchautor und Psychologe hilft Menschen in Seminaren dabei, ihre neue Führungsposition im Unternehmen gut auszufüllen. "Wichtig ist vor allem, dass eine Führungskraft wirklich führen will", sagt Albrecht Müllerschön.

Im Kindergarten war es noch einfach, als Boss akzeptiert zu werden. "Entweder du machst, was ich will, oder du kriegst meine Schaufel an den Kopf!" - das reichte den besonders energischen Steppkes oft schon, sich Respekt zu verschaffen. Den meisten Erwachsenen geht dieser Wille, die Zügel in die Hand zu nehmen, immer mehr ab. Vor allem jüngere

Chefs haben ein Problem damit, wenn sie ältere Mitarbeiter führen sollen. "In diesem Fall hilft es, dem Älteren gegenüber Wertschätzung zu zeigen", rät der Experte. Feedback geben, Kommunizieren, eigene Ziele deutlich machen.

Wer an der Spitze steht, ist einsam. Akzeptiere, dass Mitarbeiter hinter deinem Rücken über dich reden! - das ist einer der Leitsätze, die Müllerschön seinen Seminarteilnehmern einbläut. "Die Distanz zu den früheren Kollegen wird größer, sie werden folgerichtig auch vorsichtiger im Umgang mit dir. Denn sie wissen, du hast die Macht - und wirst sie auch ausüben."

Kumpelhaftes Verhalten gehört abgelegt

Kumpelhaftes Verhalten gegenüber den Mitarbeitern gehört seiner Meinung nach sofort abgelegt. Wer Kumpel ist, der deckt den anderen - etwas das nicht sein darf, wenn der Mitarbeiter die Firma mit seinem Verhalten schadet. Der neue Chef muss sich positionieren, sagt der Trainer und gibt folgendes Fallbeispiel: In Guido Gelbs Abteilung gibt es einen Mitarbeiter, der jeden Montag unentschuldig fehlt - dafür arbeitet er am Samstag Überstunden. Was würden Sie tun?

Müllerschön stellt fünf Vorschläge zur Auswahl. Erstens: Er könnte mit den Kollegen jenes Mitarbeiters über das Problem sprechen. Zweitens: Er spricht mit seinem eigenen Vorgesetzten darüber. Drittens: Er spricht mit dem früheren Vorgesetzten des Kollegen. Viertens: Er mahnt ihn ab. Fünftens: Er spricht mit dem Kollegen selbst darüber. "Er sollte als erstes mit dem Kollegen selbst darüber sprechen - das ist völlig klar. Dennoch reden alle lieber mit anderen über das Problem." Am Ende des Gespräches sollte eine Entscheidung stehen: Dem Mitarbeiter wird gekündigt, er kündigt selbst - oder ändert sein Verhalten.

Sicher gibt es nicht "den" ultimativen Führungsstil. Mal agiert ein guter Chef kooperativ, mal ist er autoritär. "Wobei kooperatives Führen keineswegs heißen soll, dass der Chef immer lieb und nett zu seinen Mitarbeitern sein soll", sagt Müllerschön. Ein guter Boss wird seinen Stil der jeweiligen Situation anpassen. Doch hält Müllerschön es für sinnvoll, die Grundlagen der Führung zu erlernen: Wie führe ich Konfliktgespräche? Wie gebe ich Impulse, motiviere meine Mitarbeiter? Wie ist mein Zeitmanagement und das meiner Mitarbeiter? Wie kann ich Mitarbeiter für bestimmte Aufgaben coachen? Wer situativ richtig leiten will, braucht ein gewisses Handwerkszeug. Wer diese Grundlagen beherrscht, der fühlt sich in seiner Rolle zumindest sicherer und souveräner.

Buchtipps:

Albrecht Müllerschön: Als Führungskraft erfolgreich starten. Expert-Verlag (2008 - 3. Auflage), 24,90 Euro.

Christine Öttl & Gifte Härter: Unschlagbar durch gutes Teamwork. Praktische Tipps für den Erfolg der Gruppe. Bildung und Wissen Verlag (2003), 14,80 Euro.

Synonyme:

Führungsverhalten / Führungstraining / Führungspotenzial / Nachwuchsführungskraft