

Wenn der Chef
zu oft gestört wird

Der Führungstipp

„Seit kurzem arbeite ich als Führungskraft in einem großen IT-Unternehmen. Die Mitarbeiter sind es von meinem Vorgesänger gewohnt, wegen Belanglosigkeiten in mein Büro plätzen zu können. Das stört mich sehr! Auch wenn wir Termine für kurze Gespräche vereinbaren, erzählen sie mir zum Start unwichtige Sachverhalte. Was soll ich tun?“

Eva Link, Personal- und Persönlichkeitstrainerin aus München (www.eva-link.de), rät: „Bei kurzen Terminen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern entstehen oft unnötig längere Gespräche. Die Führungskraft möchte nur gestört werden, um die Kernessenz des dringlichen Besuches zu erfahren. Manche Menschen haben jedoch das Gefühl, sie könnten nicht mit der Tür ins Haus fallen. Darum beginnen sie das Gespräch mit zwei unwichtigen Sachverhalten, ehe sie zum wichtigen Belang kommen.“

Da Sie neu als Führungskraft im Team sind, werden Sie sich in der ersten Phase die einzelnen Situationen zunächst ansehen und beobachten. Es gilt zunächst, die Mitarbeiter kennen zu lernen. Genauso will der Mitarbeiter zu Beginn herausfinden, wie er mit dem neuen Chef umzugehen hat. Viele Menschen empfinden es als unhöflich, sofort zum Punkt zu kommen, oder nutzen die Chance, alle im Moment als wichtig wahrgenommen Themen auf einmal anzusprechen. Finden Sie heraus, warum der Mitarbeiter das tut. Nach einer gewissen Kennenlernphase sollten Sie klare Regeln aufstellen. Wenn es für Sie wichtig ist, bei dringlichen Themen sofort informiert zu werden, machen Sie das Ihren Mitarbeitern klar. Machen Sie aber auch deutlich, dass sie dann in solchen Unterbrechungen nicht die restlichen Themen ebenfalls serviert bekommen wollen. Für diese Probleme ist

die Zeit bei den wöchentlichen Meetings reserviert.“ (am)



Eva Link: „Neue Führungskräfte sollten die Mitarbeiter erst kennen lernen und dann Regeln aufstellen.“

Führungswechsel deutsch und amerikanisch

Zwei Bücher, zwei Ansätze, ein Ziel:

Wie Führungskräfte neue Management-Aufgaben meistern können.

Franz Metz und Elmar Rinck haben mit ihrem Ansatz „Transition Coaching“ ein theoretisches Beratungsmodell kreiert und erklären in ihrem Buch, wie sich Übergangssituationen meistern lassen. Wie gelingt es, dass Führungskräfte schnell und erfolgreich Fuß fassen? Trotz des theoretischen Ansatzes eignet sich das Buch durchaus zum Selbststudium. Jedes Kapitel enthält Tipps und Checklisten.

Franz Metz, Elmar Rinck: Transition Coaching. Führungswechsel meistern, Risiken erkennen, Businesserfolg sichern. Carl Hanser Verlag, München 2010.



Anders geht der Amerikaner Michael Watkins an das Thema heran. Zu Beginn jedes Kapitels breitet er vor dem Leser ein Fallbeispiel aus, das anschaulich das Problem beschreiben soll, um das es in der Lektion geht. Es folgen Analyse und Hinweise, welche Fehler vermieden werden sollten, sowie Lösungsstrategien und manchmal noch Checklisten. Auch dieses Buch eignet sich zum Lernen und Nachschlagen.

Michael Watkins: Die entscheidenden 90 Tage. So meistern Sie jede neue Managementaufgabe. Campus Verlag, Frankfurt am Main 2009.

den Kandidaten überzeugen wollen. Doch wenn sie in den weiteren Gesprächen keinen reinen Wein einschenken, ist der Grundstein für das Scheitern gelegt.“ Metz schätzt: „80 Prozent der hässlichen Dinge werden nicht gesagt.“ Manche Themen würden keinesfalls absichtlich unter den Teppich gekehrt, sondern die Perspektive innerhalb der Organisation sei eine andere als die Sicht von außen. „In den Coachings thematisiere ich diese Innensicht und frage, was Manager der neuen Führungskraft verschwiegen haben.“

Der Aufstieg im eigenen Unternehmen

Weniger riskant ist die klassische Karriere innerhalb eines Unternehmens. Christian Traud begann nach dem Betriebswirtschaftsstudium seine Laufbahn beim IT-Dienstleister Computacenter in Korpen. Früh war ihm klar, dass er eine Führungsaufgabe übernehmen wollte: „Im jährlichen Mitarbeitergespräch habe ich mit meiner Vorgesetzten über meine Pläne, Stärken und Schwächen diskutiert. Meine Chefin hat mich immer unterstützt.“

Nach verschiedenen Positionen im Unternehmen bewarb er sich für ein internes Führungskräfte-Assessment-Center. In dem das Potenzial und die Motivation der Kandidaten hinterfragt wurden. Traud

wurde daraufhin eine erste Führungsaufgabe angeboten. Seit März leitet er als Business Services Director (E-Business) ein Team mit vier Mitarbeitern. Parallel dazu absolviert er eine Führungsausbildung am Malik-Management-Zentrum in St. Gallen.

Auf seine Aufgaben als Chef fühlte sich Traud gut vorbereitet. Trotzdem packte ihn am ersten Arbeitstag in der neuen Position eine leichte Nervosität. „Ich habe mich gefragt, wie ich bei den neuen Kollegen ankomme. Schließlich hatte ich noch keine Routine als Manager“, erinnert sich der 33-Jährige, dessen Mitarbeiter alle ein paar Jahre älter sind als er. Seine Nervosität legte sich allerdings schnell, als er sein Team in einem Meeting kennen lernte. Regelmäßige Gespräche mit den Teammitgliedern sind für ihn immer noch ein fester Bestandteil des Arbeitsalltags.

Erfolgreich ist Traud nach eigener Einschätzung dann, wenn es ihm gelingt, die persönlichen Ziele der Mitarbeiter mit denen des Unternehmens zu verbinden. Eine berufsbegleitende Weiterbildung und der Kontakt zu einem erfahrenen Kollegen, der ihm als Mentor zur Seite steht, helfen ihm hier weiter. (am)

*Ingrid Weidner ist freie Journalistin in München.