



Keine

Angst vorm **ersten Mal**

Manch einer wird ins kalte Wasser geworfen, ein anderer hat sich jahrelang darauf vorbereitet. Wenn es dann tatsächlich so weit ist, merken viele: Das erste Mal Mitarbeiter zu führen hat es in sich. Worauf muss man als neue Führungskraft achten?

Von Sabine Olschner Foto Hans Döring

BERND HOFFMANN war 32 Jahre, als er die Leitung einer Produktionseinheit mit rund 400 Mitarbeitern übernahm. Ein großer Schritt für den gebürtigen Hessen, der nach Werkzeugmacherlehre, Abitur auf dem zweiten Bildungsweg, einem Maschinenbaustudium in Deutschland und England und einem MBA-Abschluss als Trainee bei einem internationalen Automobilzulieferer eingestiegen war. Als Vorstandsassistent hatte er zwar schon länger zu verschiedenen Führungskräften Kontakt. „Aber wenn man dann plötzlich selbst Führungsverantwortung übertragen bekommt, entwickelt sich einiges ganz anders als erwartet“, so Hoffmann. „Als junge Führungskraft muss man erst einmal die neue Rolle gestalten.“ Dass es dafür kein Patentrezept gibt, wurde dem Maschinenbauer schnell klar.

Das Wichtigste beim Thema Führung sind zweifelsohne die Mitarbeiter: Ein Vorgesetzter muss sich auf jeden Einzelnen einstellen. Wenn der neue Chef besonders jung ist, kann es vor allem mit den Erfahrenen im Team unter Umständen schwierig werden. „Hier ist es wichtig, Akzeptanz aufzubauen“, so Hoffmann. Er habe das geschafft, indem er sich jederzeit offen gezeigt hat für die Ansichten der anderen. Außerdem habe er Entscheidungen stets so getroffen „dass sie für alle nachvollziehbar waren“. Eine andere „Problemgruppe“: gleichaltrige Mitarbeiter, die selbst auf den Chefposten gehofft hatten. „Hier habe ich mich ein bisschen von den ehemaligen Kollegen distanziert“, gibt Hoffmann zu. „Natürlich ist es nach wie vor wichtig, mal gemeinsam zum Mittag- oder Abendessen zu gehen. Aber als Vorgesetzter überlege ich jetzt genauer, welche Informationen ich mit wem und zu welchem Zeitpunkt teile.“ Letztlich sei es entscheidend, die skeptischen Mitarbeiter mit guten Ergebnissen zu überzeugen. „Nur dann wird man auch als Vorgesetzter anerkannt.“

Zauberwort Delegieren

Christiane Drühe-Wienholt, Coach für angehende Führungskräfte, rät allen Nachwuchschefs, nicht von Beginn an alles anders machen zu wollen als der Vorgänger. „Zunächst sollte man das Gespräch mit den Mitarbeitern suchen, um herauszufinden, welche Unterstützung sie für ihre Aufgaben brauchen“, so die promovierte Psychologin. Ein anderer Irrtum vieler Jungchefs: Sie meinen, nach wie vor ihre fachlichen Arbeiten in vollem Umfang erledigen zu können. „Das funktioniert aber nicht. Delegieren heißt das Zauberwort – eine Aufgabe, die viele erst lernen müssen.“

Eine weitere Beobachtung der Psychologin: Viele Führungskräfte versuchten vor allem am Anfang, „Everybody's Darling“ zu sein. „Wenn man seine Mannschaft überzeugen will, kann man aber nicht immer nur der nette Chef sein“, gibt sie zu bedenken. „Man muss

auch mal unangenehme Dinge ansprechen und unbequeme Entscheidungen treffen.“ Andererseits haben einige Nachwuchsführungskräfte die Neigung, allen zeigen zu wollen, was sie draufhaben. „Das kann schnell in Überheblichkeit ausarten.“ Stattdessen sollte ein Chef öfter mal loben und seinem Mitarbeiter Danke sagen. „Das wird viel zu oft vergessen.“

Hoffmann hat offenbar vieles richtig gemacht: Er ist mittlerweile seit mehr als sieben Jahren Führungskraft. 2004 ist er zum Geschäftsführer eines international tätigen Maschinenbauunternehmens aufgestiegen und leitet nun ein Werk mit 600 Mitarbeitern. Trotz Erfolgsdruck ist ihm klar, dass er für alle im Team – samt ihren Familien – auch eine große soziale Verantwortung hat. „Das muss man sich bei jeder personellen Entscheidung wieder bewusst machen.“ Im Nachhinein ist er davon überzeugt: Etwa 20 Prozent von dem, was eine gute Führungskraft ausmacht, habe er in Kursen und Seminaren gelernt. „80 Prozent waren jedoch Training on the Job. Da helfen keine Managementtheorien, sondern man muss sich immer wieder individuell auf neue Situationen und Mitarbeiter einstellen.“ Und nicht zuletzt weiß der MLP-Kunde auch zu schätzen, dass ihm sein Berater Mark Rüsler aus Regensburg während des ganzen Weges den Rücken freigehalten hat. Ob verschiedene Auslandsaufenthalte oder die zunehmende Verantwortung als Führungskraft – „wenn man Leute hat, die einem auf dem Weg nach oben zur Seite stehen, fällt vieles leichter.“

Was macht eine gute Führungskraft aus?

- Kritikfähigkeit
- Gute und starke Leute um sich versammeln
- Offen sein für Ideen und Arbeitsweisen anderer
- Seine Mitarbeiter fördern und fordern
- Wertschätzung und Respekt fürs Team
- Entscheidungen so vermitteln, dass sie für die Mitarbeiter nachvollziehbar sind
- Offen mit allen Mitarbeitern kommunizieren
- Probleme beim Namen nennen
- Delegieren können
- Werte für die Zusammenarbeit vorleben

Buchtipps

- **Christiane Drühe-Wienholt:** „Plötzlich Führungskraft. Tipps und Tools für effektives Management“, Business Village, 124 Seiten, 21,80 Euro
- **Bernhard Peters, Hans-Dieter Hermann, Moritz Müller-Wirth:** „Führungs-Spiel“, Heyne Verlag, 287 Seiten, 19,95 Euro