

MARIO
NEUMANN



ABENTEUER FÜHRUNG

Der Survival Guide für
den ersten Führungsjob

campus

Toms Tagebuch

Vorwort

Die Sonne brennt, der Schweiß strömt, die Füße schmerzen. Mit letzter Kraft sprintet unser Protagonist über die Ziellinie – 42 Kilometer hat er hinter sich, die Menge um ihn klatscht. Für viele Menschen ist der Marathon der Traum, den sie sich jedes Frühjahr vor Augen halten, wenn sie die Laufschuhe wieder herauskramen. Doch ist dieses Ziel zu schaffen? Ist es nicht eine Illusion, wenn etwa der bekennende Couch-Potato glaubt, in einem halben Jahr fit für den Marathon zu sein?

Vielleicht klingt es absurd: Ein Couch-Potato soll nach sechs Monaten Training seinen ersten Marathon laufen, ein Norddeutscher zur kommenden Saison den Mont Blanc besteigen oder ein Landbewohner beim nächsten Urlaub in die Tiefsee tauchen. Doch mit genau solchen Situationen ist es vergleichbar, wenn ein Mitarbeiter seine erste Führungsaufgabe übernimmt: Meist erhält er das Angebot überraschend, und es fehlt die Zeit, sich darauf vorzubereiten. So kommt es, dass er für seine Führungsaufgabe so untrainiert ist wie der Stubenhocker für den Marathon, der Flachland-Tiroler für den Fünftausender oder die Landratte für die Tiefsee. Aus dem exzellenten Ingenieur wird plötzlich ein Produktionsleiter, das Talent wird überraschend zum Teamleiter, der Projektleiter unvermittelt zum Leiter einer ganzen Business-Unit.

So ergeht es auch Tom, dem Helden dieses Tagebuchs. Der 38-jährige Diplom-Ingenieur heißt eigentlich Thomas, wird aber von seinen Kollegen in der Firma nur »Tom« gerufen. Falls Sie mein Buch Projekt-Safari gelesen haben, kennen Sie ihn bereits und wissen, dass er in seinem Unternehmen einen exzellenten Ruf als Projektleiter genießt.

Erfahren Sie nun, wie Toms Geschichte weitergeht. Gegenüber Freunden hat er schon seit Monaten mit einem Job als Führungskraft geliebäugelt, der ihm nun tatsächlich angetragen wird: Er soll die Abteilung für Großkundenlösungen übernehmen. Für das Familienunternehmen, ein mittelständisches Maschinenbauunternehmen mit weltweit rund 6 000 Mitarbeitern, gewinnen Großkundenlösungen zunehmend an Bedeutung. So kommt es, dass Tom gleich bei seiner ersten Führungsaufgabe im Rampenlicht steht – was ihm gehörigen Respekt einflößt.

Toms Tagebuch ergänzt mein Buch *Abenteuer Führung*, ähnlich wie schon bei meiner Projekt-Safari. Während das Buch das eigentliche Navigationsinstrument darstellt und aufzeigt, wie das Überleben im Dschungel der Führung gelingen kann, lädt das Tagebuch zum Reflektieren ein: Passend zu den Etappen im Buch notiert Tom hier seine Erlebnisse und lässt Sie an seinen Erfahrungen und Schlussfolgerungen teilhaben.

Etappe 1

Der Ruf des Abenteurers

Der Aufbruch in die neue Führungsaufgabe

Angenommen Ihnen wird eine Führungsposition angeboten: Sind Sie wirklich bereit für diese Herausforderung? Die erste Etappe hilft Ihnen, hierauf die richtige Antwort zu finden. Sie erfahren, womit Sie bei Annahme der Stelle rechnen müssen. Es geht darum, sich nicht mit einem großen »Hurra!« blindlings ins Abenteuer zu stürzen, sondern eine gut durchdachte Entscheidung zu treffen.

Die Zerreißprobe

... im Buch ab Seite 18.

Die erste Führungsposition ist in greifbarer Nähe. Das Angebot erscheint verlockend, ein echter Karriereschritt! Und schnell ist es passiert: Der glückliche Anwärter nimmt die Stelle an, ohne wirklich zu wissen, was auf ihn zukommt und künftig von ihm erwartet wird. Das kann sich bitter rächen.

Ein Führungswechsel scheint Erwartungen fast magisch anzuziehen: Von allen Seiten werden Wünsche und Hoffnungen an Sie herangetragen, verbunden mit dem Anspruch, dass der oder die Neue »das schon richten wird«. Was die Sache zusätzlich erschwert: Kaum jemand legt die Karten offen auf den Tisch, die Erwartungen bleiben meist unausgesprochen. So kommt es zwangsläufig zu Enttäuschungen, Missverständnissen und Konflikten.

Das Kapitel Die Zerreißprobe mündet in der eindringlichen Empfehlung, sich nicht kopflos ins Abenteuer zu stürzen, sondern zunächst die Lage zu sondieren. Aus gutem Grund: Viele gut ausgebildete Fachkräfte ahnen nicht, was die neue Position ihnen abverlangt und mit welcher vielfältigen Erwartungen sie konfrontiert werden.

In seinem Tagebuch berichtet Tom von einem Mittagessen mit Vertriebsleiter Hans-Joachim, der ihm völlig überraschend die Position des Leiters der Abteilung Großkundenprojekte anbietet.

Mittwoch, 1. April

Was für eine Überraschung!!!

Ich habe mich heute mit unserem Vertriebsleiter Hans-Joachim zum Mittagessen verabredet. Wir haben uns im Zuge meines letzten großen Projekts ganz gut kennengelernt. Seinerzeit habe ich als Projektleiter für ihn im Vertrieb eine Standardsoftware eingeführt. Letzte Woche hatte er mich gefragt, ob wir nicht mal wieder zusammen essen gehen wollten – und so hatten wir uns für heute in der Kantine verabredet.

Wir hatten kaum Platz genommen, da fing er auch schon an, von seiner neuen Idee zu erzählen, nämlich im Vertrieb eine Abteilung für Großkundenlösungen

aufzubauen. Ich hatte gerüchteweise von meinen Projektmanagement-Kollegen davon gehört. Hans-Joachim will in dieser neuen Abteilung ausgebuffte Vertriebler und einige erfahrene Projektmanager zusammenführen, und sie auf Großkundenlösungen ansetzen. Seiner Ansicht nach sei dieses Geschäftsfeld bisher viel zu sehr vernachlässigt worden. Lang und breit hat er mir dargelegt, wie er sich diesen Bereich künftig vorstellt und was er sich davon verspricht.

Und dann kam's: Beim Nachtisch fragte er mich, ob ich nicht Lust hätte, mich diesem Thema zu widmen. Ich habe ihm gesagt, dass ich mich freuen würde, dass er dabei an mich denkt. Ich hätte zwar sehr viel Erfahrung als Projektleiter, aber ich sei nun mal kein Maschinenbauer. Und es gäbe im Unternehmen sicher geeignetere Kandidaten, die als Projektleiter für dieses Team in Frage kämen. »Wieso Projektleiter?«, hat er mich dann gefragt. »Ich hätte Dich gerne als Abteilungsleiter. Alfred geht in den Ruhestand, und Du könntest seinen Job übernehmen.« – Das hat gesessen! Mir ist fast der Löffel aus der Hand gefallen. Ich muss wohl ziemlich verduztzt ausgesehen haben, denn Hans-Joachim hat sich zunächst einmal köstlich amüsiert. Dann wurde er wieder ernst und war ganz der Vertriebsleiter. »Also: Du weißt, worum es geht. Du hast eine Woche Zeit, dann will ich Deine Bewerbung auf dem Tisch haben.«

Mit diesen Worten stand er auf und ließ mich völlig perplex am Tisch zurück. Für einen Moment habe ich überlegt, ob das vielleicht ein Aprilscherz sein könnte – schließlich haben wir heute den 1. April. Aber das würde nicht zu Hans-Joachim passen ... Nicht dass ich nicht schon ab und an mal mit einer Führungsrolle geliebäugelt hätte, aber das kam dann doch sehr überraschend.

Donnerstag, 2. April

Heute Abend saßen wir nach dem Training noch auf ein Bier in der Vereinskneipe. Als ich meinen Kumpels gegenüber erwähnte, dass mir ein Job als Abteilungsleiter in Aussicht gestellt worden ist, sind sie hellhörig geworden. Nicht so, dass sie mir das nicht gönnen würden. Ganz im Gegenteil – ich hatte schon das Gefühl, dass sie sich wirklich für mich freuten. Und doch stand da auch die Befürchtung im Raum, mein neuer Job könnte sich negativ auf unsere Freundschaft auswirken. Sie haben es zwar weggelächelt, aber es war doch ganz deutlich zu spüren.

Vermutlich haben sie ja auch recht: Wenn ich den Job wirklich bekomme, werde ich weniger Zeit für mein Privatleben haben – und da kann es schnell auch meine Freunde treffen. Ich sollte mir über diesen Punkt wirklich ein paar Gedanken machen ...

- *Wer zählt eigentlich zu meinen besten Freunden und was schätze ich an ihnen?*
- *Wie viel Zeit bleibt mir künftig noch für meine Freunde?*
- *Welche Freundschaften will ich auf jeden Fall aufrechterhalten?*

Mein Kumpel Timo und ich unterhielten uns später noch eine Weile. Ich habe ihn in meine Überlegungen einbezogen und mit ihm diskutiert, wie sich eine Führungsrolle wohl auf unseren Freundeskreis auswirken könnte. Aber irgendwann ging es in unserer Diskussion nicht mehr nur um den Freundeskreis, ganz schnell stand mein gesamtes Privatleben auf dem Prüfstand: Familie, Freunde, Hobbys ... Das ist alles keine Frage der Work-Life-Balance. Es geht schlicht um die Frage, was mein Umfeld von mir erwartet, wenn ich wirklich eine Führungsrolle übernehme – und kann und will ich diese Erwartungen überhaupt erfüllen? Das ist wohl der erste Jobwechsel, über den ich nicht im stillen Kämmerlein entscheiden sollte. Die kommenden Oster-Tage werde ich dazu nutzen, mir mal darüber klar zu werden, was da eigentlich alles auf mich zukommt ...

Die Erwartungen von Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kollegen sind zweifellos wichtig. Erwartungen sind aber zunächst nur Wünsche, Ideen, Hoffnungen, Vorschläge und Anregungen. Sie sind kein Programm, das jetzt abgearbeitet werden muss. Wer das glaubt, der hat schon verloren, bevor er überhaupt auf dem Chefsessel Platz genommen hat.

Wie Sie sich gegen diese Gefahr am besten wappnen, erfahren Sie im Kapitel »Die Zerreißprobe« meines Buchs *Abenteuer Führung* (ab Seite 18).

Die Dynamik des Wechsels

... im Buch ab Seite 32.

Mal schlägt ihnen das Misstrauen von Mitarbeitern entgegen, mal werfen ihnen Führungskollegen Knüppel zwischen die Beine: Viele angehende Führungskräfte ahnen nicht, welche unvorhersehbaren Kräfte die Neubesetzung einer Führungsposition freisetzt. Anstatt darauf gefasst zu sein und diese Dynamik klug zu managen, wirken sie überfordert und vermitteln den Eindruck, ihrer Führungsaufgabe nicht gewachsen zu sein.

Ganz gleich, in welcher Ausgangslage Sie sich befinden: Beim Antritt einer neuen Führungsposition müssen Sie erst einmal mit heftigem Gegenwind rechnen. Ob als junge Nachwuchskraft, die ihre erste Führungsposition antritt, als Aufsteiger aus den eigenen Reihen, der vom Kollegen zur Führungskraft wird, oder als Seiteneinsteiger, der aus einem anderen Unternehmen oder Unternehmensbereich kommt: In allen Fällen entsteht mit dem Wechsel in die neue Position eine vielfältige Dynamik, die erhebliche Konfliktpotenziale in sich birgt.

Auch Tom macht sich so seine Gedanken, ob er sich als Quereinsteiger behaupten kann. Der Wechsel in einen anderen Bereich des Unternehmens erfordert eine klare Positionierung. Einige Mitarbeiter kennen ihn noch nicht und werden ihn vom ersten Tag so nehmen, wie er ist. Zugleich wissen sie, dass er von ihrer Abteilung wenig Ahnung hat. Seine Bedenken spiegeln sich in seinen Tagebucheinträgen wider.

Freitag, 3. April

Soll ich wirklich als Quereinsteiger im Vertrieb anfangen? Gut, Großkundenlösungen sind Projektgeschäft. Und mit Projekten kenne ich mich als Projektleiter gut aus. Das hat ja auch Hans-Joachim in unserem ersten Gespräch betont. Nichtsdestotrotz habe ich von Vertrieb kaum Ahnung und von Großkundenlösungen eigentlich auch nicht. Da muss ich schon ehrlich sein. Unterschätze ich womöglich die kommenden Herausforderungen?

Wer wie ich als Quereinsteiger in den Vertrieb geht, darf nicht glauben, dass er schon alles kennt und weiß, »wie der Laden tickt«. Man kann es aber auch positiv sehen: Ich komme neu und unverbraucht da rein, kann mir die Dinge ansehen, analysieren und dann die notwendigen Änderungen in die Wege leiten. Aber werden die Mitarbeiter das so einfach akzeptieren?

Eines scheint klar zu sein: Als Quereinsteiger muss ich mir erst einmal in Ruhe ein Bild machen. Ich kenne den Vertrieb aus meinem ERP-Projekt. Nun kommt es darauf an, den Bereich nach anderen oder zusätzlichen Kriterien zu bewerten. Ich muss die Aufgabe, das Team und die Strukturen verstehen, mich nach Zielen, Methoden, Stil, Leistungen und Erfolgen erkundigen. In den nächsten Tagen werde ich nochmal ein wenig recherchieren, um herauszufinden, was da auf mich zukommt.

Und dann ist da ja auch noch mein vermeintlicher Vorgänger: Alfred. Er hat den Posten als Leiter im Lösungsvertrieb 18 Jahre lang geprägt. Jetzt geht er in den Vorruhestand und hinterlässt seinem Nachfolger natürlich ein schweres Erbe. Er ist ein lebendes »Denkmal«, auch wenn er die Großkundenlösungen immer eher stiefmütterlich behandelt hat. Da erhofft sich Hans-Joachim vom neuen Chef natürlich mehr Schwung. Aber wer auch immer Alfreds Nachfolger wird: Die Mitarbeiter dürften zunächst daran zweifeln, dass er die Abteilung ähnlich souverän leiten und vertreten wird.

Naja, noch ist es ja nicht soweit. Ich muss mir erst einmal klar darüber werden, ob ich den Job überhaupt machen will. Dann bleibt noch genug Zeit, mir über Alfred oder andere Probleme Gedanken zu machen ...

Als Quereinsteiger innerhalb des eigenen Unternehmens befindet sich Tom in einer diffizilen Situation. Was dabei zu beachten ist und wie Sie den gefährlichsten Fallstricken entgehen, fasst die folgende Übersicht zusammen.



Heimspiel mit Tücken

Der Flurfunk funktioniert in jedem Unternehmen und zwar immer schneller als einem lieb ist. Das sorgt allein schon dafür, dass sich Ihr neues Team ein Bild von Ihnen macht, noch bevor Sie Ihren ersten Auftritt hatten.

So wappnen Sie sich ...

- Verärgern Sie Ihren momentanen Chef nicht durch einen schlecht kommunizierten und uneleganten Abgang. Sonst haben Sie einen Feind fürs Leben im Unternehmen.
- Gehen Sie keinesfalls davon aus, dass man Sie in der neuen Abteilung bereits kennt und Ihre Qualitäten richtig einschätzt.
- Sie haben bei einem internen Wechsel zwar einen gewissen Heimvorteil, doch das entbindet Sie nicht von der Pflicht zu einer gründlichen Einarbeitung in die neue Materie.
- Denken Sie daran: In vielen Bereichen fangen Sie wieder bei Null an und müssen sich neu auf die Erfolgsspur setzen.
- Verstehen Sie die neue Organisationsstruktur und Unternehmenskultur und bauen Sie Ihr Beziehungsnetz auf.

Wie Sie sich als High Potential, als Aufsteiger im eigenen Team oder als Seiteneinsteiger in einer neuen Firma wappnen, erfahren Sie im Kapitel »Die Dynamik des Wechsels« meines Buches *Abenteuer Führung* (ab Seite 32).

Die Reifeprüfung

... im Buch ab Seite 44.

Die Berufung zur Führungskraft alleine macht noch lange keinen guten Chef – Naturtalente sind hier eine absolute Seltenheit. Diese Erkenntnis müssen viele junge Führungskräfte erst noch schmerzhaft gewinnen: Völlig unvorbereitet werden sie auf »fachfremden« Gebieten gefordert, machen Fehler – und fallen bei ihren Mitarbeitern allzu schnell in Ungnade.

Bei all dem stellt sich die Frage: Bin ich der neuen Aufgabe gewachsen? Das Kapitel »Die Reifeprüfung« des Buches *Abenteuer Führung* lädt dazu ein, innezuhalten und zu überlegen, ob der Sprung in die Führungsposition wirklich angebracht ist. Vorgestellt werden die entscheidenden Kompetenzen, die eine Führungskraft mitbringen sollte.

Tom geht es nicht anders. Er beschäftigt sich in diesen Tagen sehr intensiv mit dem Job, den ihm Hans-Joachim angeboten hat. Er stellt sich die Frage, ob er der Aufgabe wirklich gewachsen ist.

Sonntag, 5. April

Keine Frage, die Aussicht auf eine Führungsposition reizt mich. Andererseits habe ich aber auch den Eindruck, dass der Chefsessel zum reinsten Schleudersitz werden könnte. Seit dem Wochenende schwirren mir 1000 Fragen durch den Kopf. Wie ist mein neuer Chef? Wie sieht das Team aus? Wer sind die Kollegen im Führungskreis? Mit welchen Kunden habe ich es zu tun? Welche Geschäftspartner sind wichtig? Ich glaube, ich muss mir in der kommenden Woche für alle diese Fragen einmal etwas Zeit nehmen.

Montag, 6. April

Glücklicherweise kenne ich aus meinem letzten großen Projekt noch einige Leute aus dem Vertrieb. Dazu gehört auch Matthias. Er arbeitet dort als Vertriebscontroller und Operations-Manager und kennt den Vertrieb deshalb ganz gut.

Ich habe mich mit ihm zum Mittagessen getroffen und versucht, ihn ein wenig »auszuspionieren«. Er hat mir bereitwillig geantwortet, zwischendurch dann aber doch verwundert gefragt, warum mich das eigentlich alles interessiert. Ich habe versucht, mir nichts anmerken zu lassen und nur gemeint, dass ich mir Gedanken über meine weitere Entwicklung mache und mal schauen wollte, ob der Vertrieb etwas für mich sein könnte. Das hat Matthias anscheinend als Erklärung gereicht.

Insgesamt war das Gespräch mit Matthias sehr aufschlussreich. Als Vertriebscontroller hat er Einblick in alle Bereiche der Abteilung. So habe ich einen ganz guten Eindruck davon bekommen, was mich im Vertrieb erwartet.

Dienstag, 7. April

Heute Morgen habe ich meinen Chef um ein kurzes Vier-Augen-Gespräch gebeten. Ich habe ihm erzählt, dass mir von Hans-Joachim ein Jobangebot vorliegt. Ich weiß ja schließlich, wie schnell Gerüchte bei uns hier die Runde machen. Und ich wollte sichergehen, dass er es von mir erfährt und nicht von irgendjemand anderem, nur weil er irgendwo mal was aufgeschnappt hat.

Natürlich war er nicht gerade begeistert. Aber gleichzeitig hat er mir Mut gemacht: Das sei doch eine tolle Chance für mich! Ich habe ihm darauf in die Hand versprochen, dass ich meinen Nachfolger nicht nur gründlich einarbeiten werde, sondern ihm oder ihr auch danach noch als kompetenter Ansprechpartner zur Verfügung stehe – falls ich wirklich das Angebot annehmen sollte.

Donnerstag, 9. April

Ich habe mich in den letzten Tagen recht intensiv mit dem neuen Job befasst – systematische Vorbereitung nennt man das wohl. Ich wollte einfach verstehen, wie Hans-Joachims »Laden« so läuft. Rückblickend würde ich sagen, dass folgende Fragen dabei wichtig waren:

- *Wofür werde ich verantwortlich sein?*
- *Welches sind meine wesentlichen Aufgaben? Worum muss ich mich kümmern?*
- *Wie ist die Abteilung aufgebaut? Was machen meine Führungskollegen?*
- *Welche Ziele soll ich erreichen? Welche Ergebnisse soll ich erzielen?*
- *Wie spielt mein Bereich mit anderen Bereichen zusammen?*

Lückenlos beantwortet sind die Fragen noch nicht, aber das ist – glaube ich – kein Malheur. Das kann ich in den ersten Tagen und Wochen immer noch nachholen. Aber es ist sicher gut, dass ich dann nicht bei Null anfangen muss.

Es war natürlich ein großer Vorteil, dass ich im Vertrieb bereits viele Leute kenne, mit denen ich meine Fragen diskutieren konnte. Hätte ich in einem neuen Unternehmen angefangen, wäre das alles viel komplizierter geworden. Dann hätte ich mich auch noch mit dem Unternehmen beschäftigen müssen – wie es aufgestellt ist, welche Märkte, Kunden und Vertriebspartner es hat, welche Kultur das Unternehmen prägt. Das alles ist mir bei uns vertraut, da sind mir weitere Recherchen erspart geblieben.

Allzu oft werden gute Leute ins kalte Wasser einer Führungsaufgabe geworfen, nur um zu sehen, ob sie schwimmen oder nicht. Der Jubel über den Aufstieg auf der Karriereleiter ist noch nicht richtig verklungen, da unterlaufen ihnen schon die ersten gravierenden Fehler.

Wie Sie sich gegen diese Gefahr am besten wappnen, erfahren Sie im Kapitel »Die Reifepfung« meines Buches *Abenteuer Führung* (ab Seite 44).

Merlin, Gandalf oder Obi-Wan

... im Buch ab Seite 58.

Früher oder später steht jede Führungskraft vor schwierigen Situationen und Entscheidungen. Wer hier unerfahren, auf sich allein gestellt ist oder bestenfalls bei engen Freunden oder der Familie Rat holen kann, dürfte mit seinem Latein schnell am Ende sein. Fehlt in kritischer Lage ein kompetenter Ratgeber, droht der Führungskarriere das vorzeitige Aus.

Ein letzter vorbereitender Schritt ist deshalb die Suche nach einem Mentor, um bei den bevorstehenden Abenteuern nicht auf sich allein gestellt zu sein. Jede Führungskraft trifft früher oder später wichtige Entscheidungen. Wenn es hierfür noch an Erfahrung fehlt, können die Folgen gravierend sein. Das Kapitel »Merlin, Gandalf oder Obi-Wan« des Buches *Abenteuer Führung* zeigt auf, wie ein Mentor helfen und damit einen gelungenen Start in das Führungsabenteuer gewährleisten kann.

Tom sieht diese Notwendigkeit zunächst nicht. Aber ein Freund rät ihm dazu, sich doch einen Mentor zu suchen. Und der sorgt schon in den ersten Gesprächen dafür, dass Tom nicht nur endgültig seine Entscheidung trifft, sondern sich auch mit der notwendigen Sorgfalt auf die neue Aufgabe vorbereitet.

Freitag, 10. April

Eigentlich ist meine Entscheidung ja gefallen – ich werde den Job machen. Aber es bleibt ein Rest an Unsicherheit, den mir in meinem Umfeld irgendwie keiner nehmen kann. Ich habe das Gefühl, dass ich ab einem gewissen Punkt auf mich allein gestellt bin – und das in einer Situation, in der ich absolutes Neuland betrete. Um ehrlich zu sein: Es macht mir ein wenig Angst.

Mein Kumpel Timo hat gemeint, ich solle mir doch einen Mentor suchen. Zunächst wollte ich davon nichts wissen. Was soll mir das schon groß bringen? Und vor allem, wer sollte das denn sein? Aber je länger ich darüber nachdenke, desto besser gefällt mir diese Idee. Ich brauche einfach jemanden, der mir in den ersten Monaten zur Seite steht, wenn ich mich in meinem neuen Job be-

haupten muss. Es sollte jemand sein, der mich schätzt und möchte, dass ich in meiner neuen Rolle erfolgreich bin. Insofern sollte er aus unserem Unternehmen kommen. Und da fällt mir eigentlich nur einer ein ...

Samstag, 11. April

Ich habe Karl-Wilhelm heute – wie vermutet – auf dem Tennisgelände getroffen und ihn auch gleich mit meinem Anliegen konfrontiert. Zunächst war ich enttäuscht, weil er nicht gleich »Ja« gesagt hat. Ganz im Gegenteil. Offenbar wollte er herausfinden, wie ernst ich es meine und ob es sich lohnen würde, seine Zeit für mich aufzuwenden. Ich glaube, er wollte mich richtiggehend testen, um abzuschätzen, ob sich das Investment lohnt.

Es hat eine Weile gedauert, bis ich sein Vertrauen gewonnen habe. Ich musste schon ziemlich kreativ sein und mit den richtigen Argumenten geradezu darum werben, dass er mich als Mentor unterstützt. Er machte klar, dass er im Gegenzug von mir eine persönliche Investition erwartet: »Wenn Du hohe Ziele hast, brauchst Du Durchhaltevermögen. Wenn Du kleine Ziele hast, brauchst Du keinen Mentor.«

Es ging in dem Gespräch durchaus schon zur Sache. So hat Karl-Wilhelm mich gefragt, was meiner Ansicht nach eine gute Führungskraft ausmacht. Dazu ist mir natürlich schon einiges eingefallen: die Analyse der Situation, das Setzen klarer Ziele, das Festlegen von Prioritäten, das Treffen von Entscheidungen ... Karl-Wilhelm wies darauf hin, dass es mit solchen Kompetenzen allein nicht getan sei, sondern eine gute Führungskraft spezielle persönliche Eigenschaften mitbringen müsse, die dabei helfen, auf Menschen zuzugehen und zielstrebig auf Ergebnisse hinzuarbeiten. Im Kern machte er mir deutlich, dass ich aus den Anforderungen, die künftig an mich gestellt werden, realistische Entwicklungsziele ableiten muss.

Es ist gut gelaufen! Insgesamt bin ich mit diesem ersten Gespräch sehr zufrieden. Wir haben vereinbart, dass wir uns in den nächsten Monaten häufiger sehen werden. Karl-Wilhelm wird mich 12 Monate als Mentor begleiten. Das würde reichen, meinte er, dann sei ich in der Lage, mich in meinem neuen Job zurecht zu finden.

Das Gespräch mit Karl-Wilhelm hat meine letzten Zweifel beseitigt: Ich nehme diesen Job an! Ich traue es mir zu. Klar, da wird Vieles auf mich zukommen, aber ich weiß jetzt: Im Zweifelsfall habe ich jetzt jemanden, der mir über die eine oder andere Hürde hinweghelfen wird.

Einige Dinge, die mir in diesem ersten Gespräch klar geworden sind:

- *Ich muss mir Gedanken über mein Führungsverständnis machen. Welche Aspekte von Führung sind mir besonders wichtig? Was brauche ich, um ein eigenes Verständnis vom Thema Führung zu entwickeln?*
- *Je präziser ich mir klar mache, wie Führung funktioniert und welche Möglichkeiten ich habe, sie umzusetzen, desto leichter wird es mir fallen, meinen eigenen Führungsstil zu entwickeln.*
- *Mein Mentor ist nicht dazu da, meine Probleme zu lösen. Die Umsetzung seiner Tipps und die damit verbundenen Mühen liegen ganz bei mir. Er mag mir vielleicht den besten Weg zeigen, beschreiten muss ich ihn aber selbst.*

Sonntag, 12. April

Hans-Joachim, ich mach' den Job!

Dienstag, 14. April

Ich habe Karl-Wilhelm mitgeteilt, dass ich den Job angenommen habe. Jetzt fehlt nur noch die Zustimmung des Betriebsrates. Karl-Wilhelm hat mich gebeten, für unser erstes Mentoring-Gespräch einen Themenplan aufzustellen. Da fallen mir natürlich tausend Fragen ein. Als ich heute Abend meine übliche Runde gejoggt bin, ist mir klar geworden, dass es zwei Arten von Themen gibt. Da sind einmal die drängenden Fragen, auf die ich Antworten brauche, um mich in meiner neuen Rolle besser zurecht zu finden. Und dann gibt es generelle Themen, zu denen ich mehr erfahren möchte, weil ich mir davon wichtige Anregungen und Impulse verspreche.

Daraus ergibt sich für mich der folgende Themenplan:

Drängende Fragen

- *Die ersten Tage in der Führungsrolle – worauf muss ich besonders achten?*
- *Wie arbeite ich mich möglichst rasch in meine neue Aufgabe ein?*

Interessante Themen

- *Mitarbeitergespräche führen. Wie funktioniert das eigentlich?*
- *Treffen von Entscheidungen, wichtige Weichenstellungen einleiten*

- *Welche Gespräche – sowohl einzeln als auch im Team – sind am Anfang wichtig?*
 - *Wie kann ich dafür sorgen, dass ich das Team hinter mich bringe?*
 - *Du oder Sie – wie gehe ich mit Nähe und Distanz in meiner neuen Rolle um?*
- *Umgang mit Konflikten – wie bearbeite ich Konflikte im Team?*
 - *Schwierige Situationen – wann ist welcher Führungsstil angebracht?*

Mittwoch, 15. April

Ich habe Karl-Wilhelm meinen Themenplan geschickt. Er ist damit einverstanden und hat auch gleich vorgeschlagen, dass wir uns vor meinem »Amtsantritt« zu einem ersten Gespräch treffen, in dem wir uns etwas mehr Zeit nehmen, um meine drängenden Fragen zu beantworten. Es mache keinen Sinn, diese Fragen auf die »lange Bank« zu schieben. Die übrigen Themen findet er interessant, meint aber, dass ich mir weiter Gedanken darüber machen sollte, ob nicht noch weitere Themen auf diese Liste gehören. Ich bin mir ziemlich sicher, dass die Liste schnell noch viel länger wird, wenn ich erst einmal mit meinem Job angefangen habe.

Gute Führungskräfte fallen nicht vom Himmel, sie müssen sich erst noch entwickeln. Dabei wird die Bedeutung eines Mentors meistens weit unterschätzt, wenn es darum geht, bei den bevorstehenden Abenteuern nicht völlig auf sich alleine gestellt zu sein. Fakt bleibt: Wenn Sie eine Führungsposition annehmen, betreten Sie Neuland – immer auch mit der Gefahr des Scheiterns.

Wie Sie sich gegen diese Gefahr am besten wappnen, erfahren Sie im Kapitel »Merlin, Gandalf oder Obi-Wan« meines Buchs *Abenteuer Führung* (ab Seite 58).

Etappe 2

Das Abenteuer beginnt

Die ersten Tage und Wochen in der neuen Position

Angenommen es ist Ihr erster Tag in der neuen Position: Sie haben sich Ihren Mitarbeitern vorgestellt, erstmals auf dem Chefsessel Platz genommen und atmen kräftig durch. Mit der Übernahme der Führungsrolle haben Sie die Schwelle vom Mitarbeiter zur Führungskraft überschritten. Sie sind jetzt verantwortlich für den »Laden«. Damit beginnt die zweite Etappe – und mit ihr das *Abenteuer Führung*. Tom ist nun bereit, allen Konsequenzen ins Auge zu blicken, die sich aus seiner Entscheidung in den folgenden Tagen und Wochen ergeben.

Der Sprung ins kalte Wasser

... im Buch ab Seite 77.

Die ersten Tage im neuen Job sind entscheidend. Alle Augen sind auf den neuen Chef gerichtet, gespannt warten die Mitarbeiter auf seine ersten Worte und Taten. Im Kapitel »Der Sprung ins kalte Wasser« erfahren Sie, wie Sie mit Schwung und frischem Mut, aber ohne Arroganz und Überheblichkeit den Einstieg als neue Führungskraft meistern. Hierbei bietet die Antrittsrede vor den Mitarbeitern eine einmalige Chance, sich selbst zu präsentieren und Vorbehalte abzubauen.

Toms erster Arbeitstag in der neuen Führungsrolle steht nun unmittelbar bevor. In seinem Tagebuch macht er sich Gedanken über den Einstieg im Team. Es entsteht der Entwurf seiner Antrittsrede.

Sonntag, 3. Mai

Nun ist es also soweit: Morgen ist mein erster Arbeitstag als Vertriebsleiter. Natürlich freue ich mich auf die neue Aufgabe, aber nervös bin ich schon. Am Wochenende bin ich mit Karl-Wilhelm noch einmal meine Antrittsrede durchgegangen. Zunächst wird Hans-Joachim ein paar Worte sprechen, dann bin ich an der Reihe:

Lieber Hans-Joachim,

normalerweise sagen Abteilungsleiter ihren Führungskräften immer erst bei der Abschiedsfeier, was für nette Menschen sie sind. Du hast da eine Ausnahme gemacht und so viel Gutes über mich gesagt, dass ich mich sehr anstrengen muss, diesem Bild gerecht zu werden. Doch ich gestehe: Ich habe es genossen!

(Dann zu den Mitarbeitern gewandt:)

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich freue mich sehr, dass ich nun vor Euch stehe und mich als Vertriebsleiter für Großkundenprojekte vorstellen kann. Ich danke Hans-Joachim für das Ver-

trauen, das er in mich setzt, und freue mich, zusammen mit Euch diese neue Abteilung aufzubauen.

Erinnert Ihr Euch noch an Euren ersten Tag hier im Vertrieb? Eine neue Umgebung, neue Gesichter, sehr viel Unbekanntes. Gleichzeitig spürt ihr auch die Erwartungen, die man an Euch gestellt hatte. Ihr wart positiv motiviert und freutet Euch auf die Herausforderung, wolltet Euer Bestes geben.

Genauso geht es auch mir. Ich spüre das Kribbeln im Bauch – erinnert Ihr Euch noch? –, habe Herzklopfen und bin aufgeregt. Aufgeregt und gleichzeitig freudig erregt, hier im Vertrieb mit so vielen tollen Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeiten zu dürfen.

Dass ich mal im Vertrieb landen würde, hätte ich mir nie träumen lassen. Wisst ihr noch, was ihr früher mal werden wolltet? – »Vertriebsleiter« stand ganz sicher nicht auf meinem Wunschzettel als kleiner Junge.

So sicher man sich als Kind sein mag, Feuerwehrmann oder Lokomotivführer zu werden, so selten wird man später genau das, was man sich mal erträumt hat. Ich bin auch nicht Polizist geworden. Aber wie ihr wisst, bin ich seit etwa fünf Jahren im Unternehmen als Projektleiter tätig – und habe diese Kombination aus Technik und Mensch als sehr reizvoll und spannend schätzen gelernt.

Als mich dann Hans-Joachim auf diese neue Stelle als Vertriebsleiter ansprach, spürte ich sofort, dass es mich reizen würde, diese neue Führungsaufgabe zu übernehmen. Trotzdem habe ich zunächst gezögert: Die Vorstellung fiel mir schon schwer, mich aus meinen Projekten zurückziehen und die Projektarbeit beenden zu müssen. Außerdem ist der Vertrieb doch ziemliches Neuland, in dem ich mich erst einmal zurechtfinden muss.

Dennoch habe ich mich entschieden, die Verantwortung für die Großkundenprojekte zu übernehmen. Bei den anstehenden Veränderungen, besonders bei der Ausweitung der Großkundenprojekte, möchte ich die Führungsverantwortung übernehmen. Hierfür bringe ich aus den letzten Jahren viel Projekterfahrung mit. Trotzdem ist die Funktion des Vertriebsleiters für mich eine persönliche Herausforderung, die ich aber gerne annehmen will.

Spitze Zungen behaupten ja, der Vertrieb bei uns gleiche einem gefährlichen Dschungel. Mein Ehrgeiz ist es, mich in diesem Dschungel als Euer Manager und Anführer zu behaupten. Als Manager werde ich immer wieder auf Bäume klettern und nach dem idealen Weg Ausschau halten. Und als Anführer werde ich mit der Machete in der Hand den Weg freiholzen. Auf diese Weise will ich dafür sorgen, dass wir gut vorwärtskommen. Und wenn ihr ebenfalls gut klettern und mit der Machete umgehen könnt, werden wir als Team am Ende sehr erfolgreich sein.

Bitte unterstützt mich gerade in den ersten Wochen meiner Einarbeitung und drückt beide Augen zu, wenn ich mal etwas nicht weiß. Sprecht mich bitte auf Punkte an, bei denen Handlungsbedarf besteht. Ihr könnt jederzeit zu mir kommen, mit mir Fragen klären oder mich auf wichtige Themen hinweisen. Meine Tür steht immer offen. Ich bin es als Projektleiter gewohnt, mich mit meinen Teammitgliedern zu beraten, Sachverhalte zu diskutieren, Ideen auszutauschen und gemeinsam zu Entscheidungen zu kommen. Das wünsche ich mir auch in meiner neuen Rolle als Vertriebsleiter. Ich bin überzeugt, dass wir nur so als Team erfolgreich sein werden.

Mit dem verstärkten Fokus auf Großkundenprojekte werden wir alle in gewisser Weise »Neuland« betreten – die einen mehr, die anderen vielleicht etwas weniger. Nur der intensive Austausch im Team wird uns hier wirklich voranbringen können. Ich werde deshalb in regelmäßigen Abständen Workshops einplanen, um mit Euch gemeinsam unsere Abteilung Schritt für Schritt aufzubauen und voranzubringen.

Teamwork ist das eine. Gleichzeitig will ich darauf achten, dass jeder von Euch klare Ziele für seine Aufgaben bekommt – und für seine Leistungen auch die entsprechende Anerkennung. Trotzdem gehe ich davon aus, dass Ihr selbst am besten wisst, wie Ihr Eure Aufgaben erledigt und auf welchem Weg Ihr Euer Ziel erreicht. Bitte nutzt diese Freiräume und übernehmt selbst die Verantwortung für Eure Arbeit. Nehmt Euch diese Freiräume. Wenn ihr das Gefühl habt, diese Freiräume sind nicht ausreichend, dann nehmt mich beim Wort und fordert sie ein. Und wenn Ihr unsicher seid, wie weit Ihr gehen dürft, dann fragt mich einfach.

Klar ist auch: Es werden Fehler passieren. Wo Menschen arbeiten, passieren nun mal Fehler. Fehler kann man machen, wir müssen sie nur schnell abstellen. Lasst uns deshalb bitte offen über Fehler reden! Auch ich bin nur ein Mensch und werde Fehler machen. Wichtig ist mir, dass Ihr mich darauf ansprecht.

Eine gut geführte Abteilung besteht nicht, wie wir das aus Tarzan-Filmen kennen, aus einem Fährtenleser, einem Machetenschwinger und vielen Trägern. Vielmehr besteht eine gut geführte Abteilung aus einem Team von Leuten, die gemeinsam mit anpacken, wo immer sie gerade gebraucht werden. Für unser Team, für das wir alle die Verantwortung tragen, muss jeder auf Bäume klettern oder den Weg freischlagen können. Nur gemeinsam können wir erfolgreich sein! Es liegt an jedem Einzelnen, ob wir schnell oder langsam, über Umwege oder direkt, mühsam oder leicht, verärgert oder fröhlich ankommen. Wir sind eine Gemeinschaft – und als solche für uns und für unseren Erfolg verantwortlich. Jeder hat eine wichtige Aufgabe zu erfüllen und jeder wird gebraucht. Lasst uns in diesem Sinne zusammenarbeiten und viele wichtige Großprojekte an Land ziehen!

So müsste es eigentlich passen. Karl-Wilhelm hat noch gesagt: »Wer Erfolg haben will, muss auch nach Erfolg aussehen und sich so verhalten.« Also werde ich jetzt meine Kleider zurechtlegen und mir eine passende Krawatte raussuchen. Dann kann's morgen endlich losgehen ...

Montag, 4. Mai

Wow – was für ein Tag! Ich muss schon zugeben, dass ich schwer nervös war. Ich möchte gar nicht wissen, wie nervös ich gewesen wäre, wenn mein erster Arbeitstag als Führungskraft in einem neuen Unternehmen stattgefunden hätte ... Nach der Einführung durch Hans-Joachim und meiner Antrittsrede habe ich meine neuen Mitarbeiter zu einer Kaffeepause eingeladen. Für Butterbrezeln hatte ich natürlich gesorgt.

Ich habe mich zu meinen Mitarbeitern gesellt, aber ganz bewusst versucht, mich nicht aufzudrängen und nicht primär über die Arbeit zu sprechen. Ich wollte einfach nur meine Leute kennenlernen. Karl-Wilhelm hatte mich gewarnt, nicht zu kumpelhaft rüberzukommen. Ich denke, das ist mir ganz gut gelungen.

Für den späten Vormittag hatte ich dann eine erste Teambesprechung angesetzt, um mich auf den aktuellen Stand der Projekte bringen zu lassen. Ich hatte mir letzte Woche noch in einem kurzen Übergabegespräch mit meinem Vorgänger Alfred einen ersten Überblick verschafft. So war ich nicht ganz unvorbereitet und konnte auch die passenden Rückfragen stellen.

Natürlich nutzte ich die Besprechung auch, um mir ein erstes Bild von meinen Mitarbeitern zu machen. Im Gegenzug erhielten meine Leute einen ersten Eindruck von mir. Vielen von ihnen bin ich im Laufe der letzten Jahre bereits begegnet. Aber es macht doch erstaunlicherweise einen großen Unterschied, wenn man plötzlich die Brille des Chefs aufhat und die Kollegen von einst durch diese neue Brille betrachtet.

Eigentlich bin ich ja kein großer Kantinengänger, aber die Mittagspause bietet doch reichlich Gelegenheit, mit meinen Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen. Viele meiner Mitarbeiter sind ja typischerweise beim Kunden vor Ort und nur selten im Büro. Die Mittagspause bietet sich an, auch die Beziehung zu diesen Mitarbeitern zu intensivieren.

Schon heute Nachmittag führte ich erste Gespräche unter vier Augen. Es war gar nicht so leicht, diesen informellen Gesprächen nicht den Anstrich eines ernststen Personalgesprächs zu geben. Ich wollte ja nur erste Eindrücke gewinnen und mich mit den Leuten, Aufgaben und Prozessen vertraut machen.

Am späten Nachmittag ließ ich den Tag Revue passieren und machte mir noch einige Notizen. Nachdem mein letzter Mitarbeiter gegangen war, schaltete ich meinen Computer aus und verließ das Büro. Auf dem Weg zum Parkplatz traf ich Karl-Wilhelm, der mir mit einem süffisanten Lächeln zu meinem ersten Arbeitstag gratulierte. Ich wollte erst widersprechen – habe dann aber beschlossen, die Gratulation anzunehmen und mich entspannt und zufrieden auf den Heimweg zu machen.

Mal sehen, wie die nächsten Tage so laufen werden ...

Der Wechsel in eine neue Führungsposition ist eine heikle Angelegenheit. Nahezu jedes Verhalten der neuen Führungskraft wird unter die Lupe genommen, jedes Wort auf die Goldwaage gelegt und auf seine Bedeutung hinterfragt. Fehler, die Ihnen in dieser Anfangsphase unterlaufen, lassen sich später nur schwer korrigieren.

Wie Sie sich gegen diese Gefahr am besten wappnen, erfahren Sie im Kapitel »Der Sprung ins kalte Wasser« meines Buchs *Abenteuer Führung* (ab Seite 77).

Hohe Erwartungen

... im Buch ab Seite 88.

In den wenigsten Fällen scheitern junge Führungskräfte an fachlichen Unzulänglichkeiten – die Gründe dafür liegen meist in enttäuschten Erwartungen des eigenen Chefs. Die Gefahr ist besonders groß, wenn die Führungskraft es zu Beginn versäumt, sich mit dem Vorgesetzten abzustimmen und zu klären, was genau er von ihr erwartet. Es gilt daher, mit ihm ins Gespräch zu kommen und die Voraussetzungen für spätere Erfolge auszuhandeln. Wie Sie die notwendige Rückendeckung »von oben« bekommen, erfahren Sie im Kapitel »Hohe Erwartungen«.

Eigentlich kennt Tom seinen neuen Chef bereits recht gut, da er früher als Projektleiter viel mit ihm zu tun hatte. Doch jetzt, in seiner neuen Führungsrolle, lernt er ihn noch einmal von einer anderen Seite kennen. Nach einem halben Jahr notiert Tom in seinem Tagebuch zehn Grundsätze über die Zusammenarbeit mit seinem Vorgesetzten. Zehn Grundsätze, die im Grunde für jede neue Führungskraft gelten.

Mittwoch, 30. September

Ich kenne Hans-Joachim ja schon aus meinem letzten großen IT-Projekt für den Vertrieb – damals war er mein Auftraggeber. Natürlich ist es ein Vorteil, seinen Chef so gut zu kennen. Aber mir ist auch klar geworden, dass darin eine Gefahr liegt: Man glaubt, bereits zu wissen, was der Chef von einem will.

Tatsächlich habe ich Hans-Joachim im vergangenen halben Jahr noch einmal neu kennengelernt. Unser Verhältnis hat sich verändert. Seine Erwartungen sind andere geworden, aber auch ich habe andere Bedürfnisse als früher in meiner Rolle als Projektleiter. Man merkt ganz deutlich, dass wir in einem völlig neuen Kontext miteinander arbeiten.

Aus den Gesprächen und der Zusammenarbeit mit ihm habe ich zehn Grundsätze abgeleitet:

- **Richte Deinen Blick immer nach vorne.** Man gewinnt nichts, wenn man seinen Vorgänger kritisiert oder die Vergangenheit schlecht redet. Man sollte sich darauf konzentrieren, das Vergangene zu verstehen und die Änderungen vorzunehmen, die notwendig sind, um bessere Ergebnisse zu erzielen.
- **Kläre regelmäßig die gegenseitigen Erwartungen.** Man sollte von Anfang an die Erwartungen des Chefs in Erfahrung bringen und regelmäßig überprüfen. Nichts ist gefährlicher als eine Reihe unausgesprochener Erwartungen. Hält man eine Erwartung für unrealistisch, sollte man das Thema möglichst sofort ansprechen und klären.
- **Riskiere keine Kommunikationslücken.** Eine »lange Leine« mag sich gut anfühlen. Dennoch sollte man auf den eigenen Chef zugehen, wenn er sich nicht um einen kümmert. Regelmäßige Treffen dienen dazu, Probleme zu diskutieren und Erwartungen abzugleichen.
- **Rechne nicht damit, dass Dein Chef auf Dich zukommt.** Das wäre eine echte Überraschung. Um die erforderliche Unterstützung von seinem Chef zu bekommen, muss man selbst die Initiative ergreifen.
- **Leiste inhaltlich fundierte Arbeit.** Wer durch solide Arbeit und gute Ergebnisse zu überzeugen weiß, erarbeitet sich das Vertrauen seines Chefs. Und wenn ein Chef seinem Mitarbeiter vertraut, lässt er ihn gewähren.
- **Mache Deinen Chef erfolgreich.** Finde heraus, was deinem Chef wichtig ist – und erziele genau da einen schnellen und messbaren Erfolg! Man sollte jedoch nicht den Fehler machen, Maßnahmen zu ergreifen, von denen man selbst nicht überzeugt ist.
- **Hüte Dich davor, Deinen Chef zu überraschen.** Ein Chef mag keine bösen Überraschungen. Die Gefahr, dass er einem dafür »den Kopf abreißt«, ist ziemlich real. Besonders schlimm ist es jedoch, ihn nicht frühzeitig über das nahende Unheil zu informieren – oder wenn er womöglich von anderer Seite darüber informiert wird.
- **Komme Deinem Chef nicht nur mit Problemen.** Man sollte den Eindruck vermeiden, als würde man sich nur mit Problemen beschäftigen. Wer in dieser Perspektive feststeckt und ein Problem nach dem anderen wälzt, frustriert seinen Chef. Was ihm gefällt, sind Ideen, wie man Probleme lösen kann!
- **Beziehe den Kontext Deines Chefs mit ein.** Wenn man das Verhalten des Chefs nicht versteht, sollte man die Gesamtsituation in die Betrachtung einbeziehen. Dabei geht es nicht darum, für wirklich problematisches Verhalten Verständnis aufzubringen, sondern das Gesamtbild zu betrachten und zu bewerten.

- ***Lass Dich nicht zu vorschnellen Aktionen hinreißen.*** *Kopflose Feuerwehraktionen und übereilte Entscheidungen haben noch niemandem wirklich geholfen. Man sollte sich nicht zu derartigen Aktionen hinreißen lassen, sondern eine Entscheidung erst dann fällen, wenn man das dafür notwendige Wissen hat.*

Neue Führungskräfte wissen oft nicht, was ihr Chef von ihnen erwartet. Um nicht gleich als »unsicher« abgestempelt zu werden, verzichten sie darauf, ihn nach seinen Erwartungen zu fragen. Das führt zu Missverständnissen, manchmal sogar zum Scheitern in der neuen Führungsposition.

Wie Sie sich gegen diese Gefahr am besten wappnen, erfahren Sie im Kapitel »Hohe Erwartungen« meines Buches *Abenteuer Führung* (ab Seite 88).

Aufregende Tage

... im Buch ab Seite 99.

Die ersten Tage und Wochen in einer neuen Führungsposition sind eine kritische Zeit. Sie kennen weder ihre neue Rolle noch das Umfeld im Detail, was Sie verwundbar macht. Zugleich stehen Sie unter verschärfter Beobachtung: Das Management verfolgt, wie Sie sich im Vergleich zu Ihrem Vorgänger schlagen, während die Mitarbeiter mit Argusaugen jeden Ihrer Schritte überwachen. Das Kapitel »Aufregende Tage« beschreibt, wie Sie unter diesen Bedingungen als Führungskraft Fuß fassen und eine positive Dynamik entwickeln.

Auch für Tom sind die ersten Wochen eine kritische Phase. Dabei stößt er auf ein Thema, das ihm besonderes Kopfzerbrechen bereitet: In seinem neuen Team gibt es Mitarbeiter, die sich Hoffnung auf seinen Job als Abteilungsleiter gemacht hatten ...

Mittwoch, 6. Mai

Da gibt es noch ein Thema, das mir Kopfzerbrechen bereitet. Hans-Joachim hat es zwar nicht offen angesprochen, aber es ist schon klar: In meinem Team gibt es Mitglieder, die sich auch um den Job als Abteilungsleiter beworben haben. Es ist durchaus möglich, dass sie die Enttäuschung noch nicht überwunden haben. Das kann gefährlich werden: Möglicherweise drohen mir hier Neid und Missgunst. Die Konkurrenten könnten auf Fehler lauern, um sich selbst wieder zu positionieren.

Für die kommenden Tage habe ich mir vorgenommen, mit jedem Mitarbeiter meines Teams zu sprechen. Im Moment habe ich keine rechte Idee, wie ich dabei mit diesen Konkurrenten umgehen soll. Ich weiß ja noch nicht einmal sicher, um wen es sich dabei handelt. Am besten ich telefoniere morgen kurz mit Hans-Joachim, um zu erfahren, wer sich konkret auf meinen Posten beworben hat. Ich nehme an, dass er mir die Namen nennen wird, schließlich ist diese Situation für mich durchaus heikel.

Wenn ich die heimlichen Mitbewerber einfach ignoriere, kann es passieren, dass ich mir damit eine Opposition im Team schaffe, die mir über kurz oder lang das Leben ganz schön schwer machen wird. Und das kennt man ja aus der Politik: Aus der Opposition heraus lässt sich leicht stänkern – man steht ja nicht in der Verantwortung.

Mir wird wohl nichts anderes übrig bleiben, als diese Mitarbeiter direkt darauf anzusprechen, denn auf mich werden sie sicher nicht zukommen. Natürlich kann ich Verständnis für ihre Enttäuschung zeigen, aber fertig werden müssen sie damit schon selbst. Ich sollte mich wohl eher darauf konzentrieren, ihnen ein faires Angebot zur Zusammenarbeit zu machen und so eine Brücke zu bauen. Zum Beispiel könnte ich ihnen eigene Projekte oder spezielle Aufgaben übertragen. So zeige ich ihnen meine Wertschätzung und nehme sie zugleich in die Verantwortung. Das könnte ein Weg sein.

Einige Monate später findet sich in Toms Tagebuch dazu ein interessanter Tagebucheintrag.

Donnerstag, 24. September

Es wird immer deutlicher: Ich habe in meinem Team einen Widersacher. Sein Verhalten kostet nicht nur mich viel Energie, sondern belastet auch zunehmend mein Team. Ich habe das Thema heute bei einem Kaffee mit meinem Mentor Karl-Wilhelm besprochen. Er rät mir, den heimlichen Konkurrenten für mich zu gewinnen:

- Als erstes sollte ich versuchen, seine negativen Emotionen abzukühlen, indem ich mich ein Stück weit aus der Schusslinie nehme. Beispielsweise kann ich ihm klarmachen, dass ich nicht für die Situation verantwortlich bin, sondern unser Chef Hans-Joachim, der mich geholt hat.*
- Dann fange ich an, eine Beziehung zu meinem Widersacher aufzubauen. Dazu muss ich in Vorleistung gehen, etwa indem ich versuche, den verhinderten Karrieresprung zu kompensieren: Ich könnte ihm Unterstützung bei seiner eigenen beruflichen Karriere anbieten – beispielsweise ihn zum Stellvertreter benennen oder ihm eine Weiterbildung ermöglichen. Ich muss aber darauf achten, auch eine Gegenleistung zu bekommen.*

Mein Konkurrent muss verstehen, was ich von ihm erwarte und welchen Vorteil er davon hat. Das setzt allerdings voraus, dass er die Situation aus einer logischen Perspektive betrachtet. Nur dann kann daraus eine funktionierende Arbeitsbeziehung entstehen.

Die ersten 100 Tage entscheiden meist über Erfolg oder Misserfolg einer neuen Führungskraft. Wenn Ihnen in dieser Zeit größere Fehler unterlaufen, besteht die Gefahr, dass Sie kein Bein mehr auf den Boden bekommen.

Wie Sie sich gegen diese Gefahr am besten wappnen, erfahren Sie im Kapitel »Aufregende Tage« meines Buches *Abenteuer Führung* (ab Seite 99).

Sondierung der Lage

... im Buch ab Seite 113.

Wenn Sie als Führungskraft loslegen, ohne Abteilung und Umfeld wirklich zu kennen, unterlaufen Ihnen schnell gravierende Fehler. Notwendig ist daher eine Analyse der Ausgangslage. Nur auf dieser Grundlage können Sie in der neuen Position erfolgreich agieren und vor allem auch die Prioritäten richtig setzen.

Das Kapitel »Sondierung der Lage« zeigt, wie Sie die Lage einschätzen und die Grundlage für einen gut durchdachten Schlachtplan entwickeln, hinter dem auch die Mitarbeiter stehen. Auch Tom macht eine Bestandsaufnahme: Gemeinsam mit seinem Mentor arbeitet er seine ganz persönliche Agenda für die nächsten Monate aus. Am Ende des Gesprächs wartet sein Mentor noch mit einem besonderen Tipp auf ...

Freitag, 8. Mai

Heute Abend hatte ich ein Treffen mit Karl-Wilhelm, und das hat wirklich viel gebracht! Mehr denn je bewährt sich, dass ich ihn als Mentor gewonnen habe. Dass ich vor meiner Entscheidung für den neuen Job nach einem Mentor gesucht und Karl-Wilhelm gefunden habe, war eine wirklich gute Aktion.

Nachdem ich meine Ausgangssituation zunächst selbst eingehend analysiert habe, kam ich auf die Idee, mich mit Karl-Wilhelm zu treffen, um mit ihm meine Eindrücke und Überlegungen zu reflektieren. Wir gingen auf eine ganze Reihe interessanter Fragen ein: Welchen Führungsstil will ich anwenden? Welche Probleme will ich beheben? Welche Ziele habe ich mir gesetzt? Was muss ich besonders beachten?

Das Gespräch hat mir geholfen, meine persönliche Agenda als Führungskraft herauszuarbeiten. Mir ist zum Beispiel bewusst geworden, dass ich einerseits mit dem Elan eines Jungunternehmers an die Aufgabe herangehe, ein Team für Großkundenprojekte aufzubauen. Andererseits bin ich in mancherlei Hinsicht aber auch Krisenmanager, weil es bei den Großkundenprojekten nun mal nicht läuft. Ich darf deshalb nicht nur die attraktiven Start-up-Ziele ins Auge fassen,

sondern muss als Krisenmanager auch die weniger angenehmen Turnaround-Ziele verfolgen.

In gewisser Weise hat das Gespräch mit Karl-Wilhelm – mit all den Fragen, die er mir gestellt hat! – eine mentale Grundlage geschaffen, um die neue Position ausfüllen zu können. Vor allem eines ist mir klar geworden: Ich muss einen echten Perspektivwechsel hinbekommen – und zwar vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten.

Karl-Wilhelm hat mir geraten, noch einmal ein Gespräch mit Hans-Joachim zu führen. Ziel sollte sein, die Erwartungen, die er als mein Vorgesetzter an mich stellt, mit meinen eigenen Zielen abzugleichen und zu verbinden. Dieses Gespräch hält Karl-Wilhelm für immens wichtig, weil Hans-Joachim schließlich derjenige ist, der – nach den ersten 100 Tagen – meine Leistung und meine Arbeit als Führungskraft beurteilen wird.

Zwei von fünf neuen Führungskräften versagen innerhalb der ersten zwei Jahre. Die Ursache liegt meistens in gravierenden Fehlern während der ersten Monate. Diese Fehler wiederum sind vor allem darauf zurückzuführen, dass die junge Führungskraft die Ausgangslage nicht sorgfältig genug sondiert hat.

Wie Sie sich gegen diese Gefahr am besten wappnen, erfahren Sie im Kapitel »Sondierung der Lage« meines Buchs *Abenteuer Führung* (ab Seite 113).

Auf in den Kampf

... im Buch ab Seite 126.

Ein neuer Besen soll auch gut kehren: Die Schonzeit der ersten Tage ist schnell verfliegen. Vorgesetzter und Mitarbeiter erwarten von der neuen Führungskraft, dass sie etwas bewegt und erste Ergebnisse präsentiert. Keine leichte Aufgabe! Damit sie gelingt, braucht es klare Ziele und einen gut durchdachten Schlachtplan, hinter dem auch die Mitarbeiter stehen.

Tom möchte ein Zeichen setzen. Als Führungskraft legt er Wert auf ein offenes Klima in seiner Abteilung. Jeder Mitarbeiter, der ihm etwas sagen möchte, soll unbefangen zu ihm kommen: »Chef, ich habe da eine Idee ...« Damit das gelingt, hat sich Tom etwas Besonderes einfallen lassen – und sorgt damit für ein echtes Aha-Erlebnis bei seinen Mitarbeitern.

Dienstag, 2. Juni

Heute habe ich bei meinen Mitarbeitern für ein echtes Aha-Erlebnis gesorgt. In meiner Antrittsrede hatte ich ja gesagt: »Meine Tür steht immer offen.« Als ich jetzt in meinem Büro saß, ist mir klar geworden, dass meine Tür überhaupt nicht offen steht. Ganz im Gegenteil – sie ist eigentlich immer zu. Also griff ich zum Telefonhörer und bat den Hausmeister, doch bitte mal vorbeizukommen. Anschließend ging ich in die Kantine, ließ mir ein paar Stücke Kuchen geben und lud meine Mitarbeiter in die Kaffee-Ecke ein. Von dort konnte man wunderschön beobachten, wie der Hausmeister auftauchte und anfang, meine Tür auszubauen.

»Was macht der denn da!?!«, rief einer meiner Mitarbeiter ganz empört. »Der baut meine Tür aus«, war meine lapidare Antwort. »Ich will keine Tür mehr haben, die Euch daran hindert, mich direkt anzusprechen. Das Problem wäre jetzt behoben!« Wie die geguckt haben! Nicht zuletzt unser Hausmeister hat dafür gesorgt, dass sich die Geschichte im ganzen Haus wie ein Lauffeuer verbreitet hat. So schnell wird man zu einem Mythos ...

Die ersten 100 Tage sind vorbei. Bis auf ein paar kleine Fettnäpfchen, in die ich unweigerlich treten musste, bin ich mit meinem Start doch recht zufrieden. Rückblickend kann ich feststellen: Ganz unterschiedliche Faktoren haben dafür gesorgt, dass mir der Start ganz gut gelungen ist. Sie lassen sich in folgenden zehn Punkten zusammenfassen:

- *Einen Führungswechsel vollzieht man mit klaren Zeichen, Symbolen und Worten. Wichtig ist, sichtbar zu machen, dass man die ausgewählte Führungsperson ist und die neue Rolle vom ersten Moment an annimmt und ausfüllt. Entscheidend kommt es hierbei auf eine überzeugende Antrittsrede an.*
- *Es wäre ein Fehler, alles Bestehende gleich ändern zu wollen. Das führt nur zu blindem Aktionismus. Stattdessen kommt es darauf an, wie ein Forscher das neue Territorium zu erkunden und auf ruhige, unaufgeregte Weise die Fäden in die Hand zu nehmen – und erst einmal Vertrauen zu den Mitarbeitern, den Kollegen und dem Chef aufzubauen.*
- *Die ersten Tage werden von Einzelgesprächen beherrscht – mit Mitarbeitern, Kollegen und natürlich dem Chef. Ziel ist, Personen, Strukturen, Arbeitsabläufe und Prozesse kennenzulernen. Das Motto lautet: Viele Fragen stellen und aufmerksam zuhören!*
- *Die ersten Gespräche dienen auch dazu, die Erwartungen von Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten herausfinden. Dabei stellt sich heraus, dass die Erwartungen unterschiedlich sind und sich teilweise auch widersprechen. Notwendig sind Strategien, um mit den daraus resultierenden Spannungen umzugehen.*
- *Ganz wichtig: Erwartungen sind keine Aufgaben, die ich als Führungskraft erfüllen muss. Es stellt sich jedoch die Frage, ob ich bei gegenläufigen Erwartungen auf dem eigenen Standpunkt beharren oder besser Kompromisse aushandeln sollte.*
- *Es ist aussichtslos, es als Führungskraft allen recht machen zu wollen. Es ist deshalb wichtig, »Nein« zu sagen – auch wenn es schwer fällt. Wichtig ist, seine ablehnende Haltung zu begründen.*
- *In den ersten Wochen empfiehlt sich, Routinen und Rituale fortzuführen oder neue einzuführen, beispielsweise Teammeetings. Wiederkehrende und verlässliche Abläufe stabilisieren die Situation nach dem Führungswechsel.*
- *Man sollte Ergebnisse und Leistungen aus der Zeit des Vorgängers würdigen, auch wenn die Bilanz besser hätte sein können. Besteht akuter Handlungsbedarf, haben die Mitarbeiter Klartext verdient. Man sollte dann gemeinsam mit ihnen neue Ziele erarbeiten.*

- *Wer vom Mitarbeiter zur Führungskraft geworden ist, sollte sich daran gewöhnen, dass er zunächst auf Skepsis, vielleicht sogar auf Ablehnung stößt. Es dauert seine Zeit, bis sich die Mitarbeiter an die neue Situation gewöhnt haben.*
- *Wenn Mitarbeiter des eigenen Teams sich ebenfalls auf die Führungsposition beworben haben, empfiehlt es sich, zeitnah mit ihnen über die Situation zu sprechen. Ein offenes Gespräch kann das Fundament für eine konstruktive Zusammenarbeit bilden.*

Die ersten 100 Tage stellen die erste große Bewährungsprobe dar. Der Schlachtplan steht, doch seine Umsetzung ist alles andere als ein Spaziergang. Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzter erwarten, dass die angekündigten Maßnahmen greifen und die ersten Initiativen erfolgreich sind. Bleiben die Erfolge aus, kommt dies einem Fehlstart in der neuen Position gleich.

Wie Sie sich gegen diese Gefahr am besten wappnen, erfahren Sie im Kapitel »Auf in den Kampf« meines Buches *Abenteuer Führung* (ab Seite 126).

Etappe 3

Die ersten Bewährungsproben

Profil schärfen und Respekt gewinnen

Die Schonzeit der ersten 100 Tage ist abgelaufen. In Etappe 3 verlässt Tom den schützenden Hafen. Erstmals segelt er mit seiner Mannschaft auf das offene Meer. Unvermittelt findet er sich in der rauen See des Führungsalltags wieder. Die ersten Bewährungsproben stehen an. Mit etwas Glück bleibt er von großen Stürmen verschont – und hat noch genügend Zeit, sich für die ganz großen Abenteuer zu wappnen.

Experte, Manager oder Leader

... im Buch ab Seite 143.

Als Führungskraft sind Sie Leader, Manager, Coach und Experte in einer Person – und an jede dieser Rollen sind spezifische Erwartungen geknüpft. Die daraus resultierenden Anforderungen werden häufig unterschätzt: Neben den Fachaufgaben stehen nun gleichzeitig auch Management- und Führungsaufgaben an – und erfordern ganz andere Verhaltensweisen.

Viele Führungskräfte sind auf die neuen Rollen, die sie jetzt ausfüllen müssen, nicht ausreichend vorbereitet. Das Kapitel »Experte, Manager oder Leader« des Buches bereitet Sie auf die vielfältigen Rollen vor, die Sie künftig beherrschen sollten.

Auch Tom hat schnell gemerkt, dass er neuen Rollen ausfüllen muss und im Chef-Leben nicht immer nur die Sonne scheint ...

Donnerstag, 13. August

Was soll in den ersten Tagen als Führungskraft schon schiefgehen? Man ist auf die neue Aufgabe vorbereitet. Man hat sich Gedanken darüber gemacht, wie man seinen überantworteten Bereich zukünftig gestalten möchte – und freut sich darauf, seine zahlreichen Ideen umzusetzen. Der neue Vorgesetzte ist von den innovativen Konzepten angetan. Der feste Händedruck, begleitet von einem motivierenden »viel Erfolg«, spornt noch mehr an.

Tatsächlich lief zu Beginn eigentlich alles so, wie ich es mir vorgestellt hatte. Ich traf erste eigene Entscheidungen, delegierte Aufgaben an Mitarbeiter und entwickelte Strategien für die nächsten Monate. In zahlreichen Gesprächen bekam ich auch ein Gefühl dafür, wo in der Organisation der Schuh drückt.

Das alles ist schon eine Weile her, und es ist doch interessant, die Entwicklung noch einmal Revue passieren zu lassen:

Zunächst blauer Himmel, strahlender Sonnenschein. Ein Konzept folgt dem anderen. Das erste Projekt hat noch nicht begonnen, folgt schon der Auftrag für das nächste. Herrlich! Endlich kannst du zeigen, was in dir steckt.

Nach einiger Zeit ziehen kleine Wolken auf. Die Mitarbeiter erklären dir, warum etwas so nicht geht. Es sei speziell, du könntest das nicht wissen, weil du ja noch nicht so lange hier bist. Und außerdem: Man habe das immer schon so gemacht.

Auf die ersten Schleierwolken folgen weitere. Du freust dich auf das erste Arbeitsgespräch mit einem Managementkollegen. Hoch motiviert präsentierst du deinen Bereich und die neuen Gestaltungsansätze, die du dir ausführlich überlegt hast. Aber der Kollege redet davon, wo er in der Vergangenheit überall mitgewirkt hat – und macht klar, dass er sich das sicher nicht wegnehmen lässt. Was soll das jetzt? Wo soll man diese Reaktion einordnen? Die Wolken werden dichter und plötzlich fängt es an zu regnen.

Irgendwann bittet dich dann Hans-Joachim zu sich und erklärt, dass deine Pläne so nicht gehen. Nachdem du neu in der Position bist, wird dir kurzer Hand gesagt, wie du etwas zu tun hast. Bumm! Vom Blitz getroffen. Was ist da schief gelaufen? Plötzlich stehen finstere Gewitterwolken am Himmel.

Okay, man lernt schnell, dass im Chef-Leben nicht immer die Sonne scheint. Es ist illusorisch zu glauben, dass du Konflikte, Widerstände und Ablehnung vermeiden kannst. Das liegt an der Sandwich-Position: Von oben kommt Druck, von unten wird genörgelt.

Mein Mentor Karl-Wilhelm hat zuletzt gemeint, dass wir nur selten wirklich vorhersehen können, wie andere auf uns, unsere Ideen und unser Verhalten reagieren. Genauso wenig, wie wir das Wetter vorhersehen können. Möglich ist allerdings, auf schlechtes Wetter gefasst und darauf vorbereitet zu sein: Wenn Wind aufkommt, können wir eine Windjacke anziehen. Wenn es regnet, können wir einen Schirm aufspannen oder uns anderweitig gegen den Regen schützen. Gleiches gilt für Wetterkapriolen in der neuen Führungsrolle: Wir können uns dagegen wappnen und lernen, damit umzugehen.

Sonntag, 16. August

Wer die erste Geige spielen will, muss den richtigen Ton treffen. Dieser alte Spruch beschreibt sehr schön die Situation, wenn es als Führungskraft darum geht, richtig zu kommunizieren. Kein Mensch sagt einem, wie man die richtige Balance zwischen menschlicher Nähe und professioneller Distanz findet. Dabei ist gerade dieser Punkt immens wichtig.

Ich bin jetzt schon einige Monate im Amt und finde mich allmählich im neuen Job zurecht. Aber eine Frage beschäftigt mich noch immer wie am ersten Tag: Soll ich mehr Nähe wagen oder doch besser auf Distanz gehen?

Natürlich möchte ich für ein angenehmes, vertrauensvolles Arbeitsklima sorgen. Denn nur dort, wo menschliche Wärme und Verständnis spürbar sind, kann man Mitarbeiter zu (freiwilligen) Höchstleistungen anspornen. Andererseits wirkt eine allzu kumpelhafte Atmosphäre schnell auch kontraproduktiv, weil schnell endlose Diskussionen entstehen und Vorgaben sich schwerer durchsetzen lassen.

Karl-Wilhelm hat das Nähe-Distanz-Problem mit dem Bild eines Lagerfeuers beschrieben: Von einem Lagerfeuer geht ein wohliges Gefühl aus. Ist einem zu kalt, rückt man näher an die Wärmequelle heran – doch kommt man den Flammen zu nahe, wird es ungemütlich heiß und es besteht Verbrennungsgefahr. Also entfernt man sich wieder etwas von der Glut. Wird die Distanz zum Feuer jedoch zu groß, sieht man zwar noch die lodernden Flammen, vermisst jedoch die Wärme.

Genauso verhält es sich mit meinem Team: Meine Mitarbeiter wollen menschliche Wärme spüren, doch muss eine gewisse Distanz zur Wärmequelle gewahrt sein. Die Balance zwischen »zu nahe« und »zu weit weg« bestimme ich mit meinen Worten, mit meiner Kommunikation, mit meinem Verhalten. Das macht die Kommunikation mitunter so schwierig. Und je bedeutender das Thema, umso mehr legt man meine Worte auf die Goldwaage. Selbst wenn ich meine Rolle vielleicht nicht so formell sehe, für meine Mitarbeiter bin ich jetzt Vorgesetzter. Man erwartet von mir ein professionelles Auftreten.

Montag, 17. August

Heute Abend haben sich meine Mitarbeiter auf ein Bierchen verabredet. Auch mich haben Sie dazu eingeladen. Kneipenbesuche mit den Kollegen – solche Erinnerungen gehören mittlerweile in die Rubrik »Aus meinem früheren Leben«. Ich habe in den ersten Wochen und Monaten auf alle feucht-fröhlichen Anlässe und geselligen Zusammenkünfte verzichtet. Dabei bin ich früher gerne mit den Kollegen unterwegs gewesen. Aber es besteht die Gefahr, dass mit dem dritten Glas die professionelle Distanz verloren geht. Ich habe mich wegen privater Termine entschuldigt.

Junge Führungskräfte neigen dazu, sich an die vertrauten Fachaufgaben zu klammern und die eigentlichen Führungsaufgaben zu vernachlässigen. Anstatt ihre Führungsrolle wahrzunehmen, überlassen sie das Team und die einzelnen Mitarbeiter sich selbst, gehen Konflikten aus dem Weg – und setzen damit eine gefährliche Abwärtsspirale in Gang.

Wie Sie sich gegen diese Gefahr am besten wappnen, erfahren Sie im Kapitel »Experte, Manager oder Leader« meines Buches *Abenteuer Führung* (ab Seite 143).

Die Sandwich-Position

... im Buch ab Seite 155.

Führungskräfte sind das Bindeglied zwischen Topmanagement und operativer Mannschaft. Sie befinden sich eingeklemmt in einer Sandwich-Position, in der es widersprüchliche Anforderungen gibt und zwangsläufig zu Konflikten kommt. Wer in dieser Position zurecht kommen will, braucht ein dickes Fell – das Nachwuchskräfte sich häufig noch nicht zugelegt haben. So kommt es, dass der Arbeitsalltag schnell überfordern kann.

Junge Führungskräfte haben schnell das Gefühl, zwischen allen Stühlen zu sitzen. So drängt von oben der Vorgesetzte auf Leistung, während von unten die Mitarbeiter ihre Wünsche anmelden. Im Kapitel »Die Sandwich-Position« erfahren Sie, wie Sie sich in dieser erfolgreich behaupten.

Tom weist in seinem Tagebuch noch auf einen weiteren Aspekt der Sandwich-Position hin. Als er die Führungsposition übernahm, glaubte er zu wissen, worauf er sich einließ. Auf eines war er allerdings nicht vorbereitet ...

Freitag, 21. August

Als ich den Bereich übernahm, hatte ich mir eingebildet zu wissen, worauf ich mich einließ. Auf eines war ich allerdings nicht vorbereitet: die Einsamkeit als Chef. Früher, als ich noch einer von ihnen war, sind die Kollegen gerne zu mir gekommen. Wir haben über alles geredet, was uns bewegt hat – beruflich wie privat.

Das hat sich komplett geändert: Als frisch gebackener Chef fühlte ich mich zunächst, als säße ich in einem Schaufenster, von allen beäugt und beobachtet. Die Gespräche verstummten sofort, sobald ich nur in die Nähe von zwei miteinander plaudernden Mitarbeitern kam. Mit der Zeit habe ich begriffen, dass es um mich als Führungskraft auch einsam werden kann. Eigentlich ist das auch verständlich: Als Vorgesetzter muss ich auch unangenehme Entscheidungen treffen, für die ich nun mal nicht geliebt werde.

Am Anfang habe ich versucht, mich mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anzufreunden. Damit jedoch brachte ich sie in eine unangenehme Si-

tuation: Meine Mitarbeiter wussten einfach nicht, in welcher Rolle sie mich ansprechen sollten. Als Chef, als Kollege oder gar als Freund? Mit der Zeit wurde mir klar, dass man nicht zwei Herren gleichzeitig dienen kann: Vorgesetzter und beliebter Kollege in einer Person – das geht nicht.

Diese Erkenntnis fiel mir anfangs schwer. Rückblickend betrachtet war es aber wohl notwendig, zu meinem Team ein wenig auf Distanz zu gehen. Natürlich helfe ich, wenn einer meiner Mitarbeiter in einer privaten Situation konkrete Hilfe braucht. Danach kehre ich aber wieder auf die Ebene des Small Talks zurück, so erreiche ich, dass wir weiter gut zusammenarbeiten und gleichzeitig die für uns beide erforderliche Distanz wahren können.

In der Einsamkeit an der Spitze liegt die Chance, mich immer wieder aus dem Tagesgeschäft herauszuziehen und mir Zeit für strategische Überlegungen zu nehmen. Auf der anderen Seite nutze ich jede Möglichkeit, auf meine Mitarbeiter zuzugehen, mit ihnen an ihrem Arbeitsplatz zu sprechen, manchmal auch ein paar private Worte zu wechseln. Heute haben mich meine Mitarbeiter auf ein Bier eingeladen. Da habe ich gemerkt: Ich bin immer noch der Chef, aber trotzdem nicht allein.

Sonntag, 23. August

Eigentlich belastet mich die Situation nun schon seit Wochen: Zu den Mitarbeitern in meinem neuen Team zählt Marco – ein guter Freund und Taufpate meiner Tochter. Über viele Jahre waren wir Kollegen und Freunde. Doch seit ich das Team leite, ist Marco auch mein Mitarbeiter. Anfangs war ich ja ganz froh, mit ihm einen echten Leistungsträger in meinem Team zu haben, auf den ich mich voll und ganz verlassen kann. Und es stimmt auch: Er ist einer der besten Projektleiter, die wir hier im Team haben.

Schon bei unserem ersten Gespräch ist mir aber auch klar geworden, dass Marco durch meinen Aufstieg in einen Loyalitätskonflikt geraten ist. Ich hatte ihn gefragt, wie das neue Team denn so sei – und spürte sofort, wie schwer es ihm fiel, mit mir – nunmehr in der Rolle des Vorgesetzten – offen über die Kollegen zu reden. Da ist mir bewusst geworden, wie schwierig die Situation für uns beide ist.

Dieser Loyalitätskonflikt wird früher oder später ausbrechen. Marco befindet sich in der Zwickmühle, weil er mit mir befreundet ist und andererseits nicht offen mit mir über seine Kollegen sprechen möchte. Umgekehrt ist er gegenüber den Kollegen in der Situation, dass diese nicht mehr offen mit ihm reden, denn

jeder weiß: Er kennt den Chef und könnte ja alles direkt weitererzählen.

Für mich ist die Situation auch nicht viel besser. Wie soll ich mit Marco umgehen? Am Sonntag besucht er als Patenonkel meine Tochter und gehört zur Familie. Und am Montag muss ich ihm sagen, dass er einen schlechten Job gemacht hat. Und was, wenn es eines Tages einen Personalabbau gibt und ich mit ihm ein Trennungsgespräch führen muss?

Ich werde morgen mit ihm darüber sprechen.

Montag, 24. August

Ich habe heute mit Marco über unsere Situation gesprochen und bin sehr erleichtert, wie das Gespräch gelaufen ist. Er hatte sich auch seine Gedanken gemacht und die Situation ganz ähnlich eingeschätzt. Dann eröffnete er mir, dass er ohnehin schon überlegt habe, einmal wirklich als Vertriebler zu arbeiten und nicht immer nur als Projektleiter. Da deutet sich eine gute Lösung an! Ich werde gleich morgen mit meinem Kollegen sprechen, ob Marco nicht als Vertriebler in seine Abteilung wechseln kann. Dann wäre er nicht mehr mein Mitarbeiter, müsste aber auch nicht den Vertrieb verlassen.

Ich verliere zwar einen meiner besten Projektleiter, aber auf Dauer wäre es wohl nicht gutgegangen. Ich bin froh, dass die Sache einen so glimpflich Ausgang gefunden hat. Sonst hätte ich wirklich nicht gewusst, was aus unserer Freundschaft geworden wäre. Da fällt mir ein Stein vom Herzen.

Neue Führungskräfte erleben sehr schnell, was es heißt, sich in einer Sandwich-Position zu befinden: Druck von oben, Nörgeln von unten. Die Gefahr ist groß, mit den widersprüchlichen Erwartungen und Anforderungen nicht zurechtzukommen und zwischen den Ebenen zerrieben zu werden.

Wie Sie sich gegen diese Gefahr am besten wappnen, erfahren Sie im Kapitel »Die Sandwich-Position« meines Buches *Abenteuer Führung* (ab Seite 155).

Kritiker, Rivalen und Widersacher

... im Buch ab Seite 165.

Enttäuschte Rivalen, heimliche Widersacher, aber auch ungeschriebene Regeln und Gesetze: In jedem Unternehmen gibt es einflussreiche Kräfte, die im Hintergrund wirken und häufig unterschätzt werden. Wer als Führungskraft diese Kräfte ignoriert oder gar gegen sich aufbringt, wird seine Ziele nur schwer erreichen. Wie Sie mit diesen Kräften richtig umgehen, zeigt das Kapitel »Kritiker, Rivalen und Widersacher«.

Tom nimmt sich derweil ein Blatt Papier zur Hand und zeichnet kurzerhand ein neues Organigramm des Vertriebs. Das Besondere an seinem Organigramm: Es beschreibt die tatsächlichen Beziehungen im Vertrieb ...

Dienstag, 1. September

Heute habe ich zunächst das offizielle Organigramm unseres Vertriebs betrachtet. Es sieht aus wie eine große Pyramide– eben so, wie jedes normale Organigramm. An sich sagt es nicht viel aus. Ich habe mir ein Blatt Papier genommen und ein neues Organigramm gezeichnet. Die Idee: Es sollte die tatsächlichen Beziehungen im Vertrieb abbilden.

Ein interessantes Experiment! In dem Organigramm habe ich versucht, meine Beobachtungen und Eindrücke der ersten Monate festzuhalten. Ich zeichnete die Schlüsselfiguren ein und überlegte, mit wem diese einflussreichen Mitarbeiter verbunden sind. So machte ich mir klar, wie der Vertrieb tatsächlich funktioniert. Das Ergebnis dieses neuartigen Organigramms ist eine Karte, die die Leute darstellt, die wirklich Einfluss im Vertrieb ausüben. Das Blatt Papier habe ich danach schleunigst in meiner Tasche verschwinden lassen. Es soll schließlich niemandem in die Hände fallen ...

Das Umfeld der neuen Führungsposition ist ein gefährliches Terrain. Wer als Führungskraft politische Strömungen nicht erkennt, Rivalen und Widersacher nicht in die Schranken verweist und nicht rechtzeitig Allianzen schmiedet, wird die eigenen Ziele nur schwer erreichen.

Wie Sie sich gegen diese Gefahr am besten wappnen, erfahren Sie im Kapitel »Kritiker, Rivalen und Widersacher« meines Buches *Abenteuer Führung* (ab Seite 165).

Diktatur oder Basisdemokratie

... im Buch ab Seite 175.

Menschen reagieren naturgemäß zurückhaltend, wenn sie auf Anweisung arbeiten sollen. Wer als Führungskraft nicht den richtigen Ton trifft, darf sich deshalb nicht wundern, wenn er Widerstände auslöst. Im Extremfall treibt ein falscher Führungsstil einen Mitarbeiter in die innere Kündigung oder bringt ihn dazu, ganz das Handtuch zu werfen.

Das große Problem: Nicht nur die Mitarbeiter sind verschieden, sondern auch die Aufgaben, die es zu bewältigen gilt. Jede Situation erfordert deshalb ihren eigenen Führungsstil. Wie Sie diese Herausforderung bewältigen, erklärt das Kapitel »Diktatur oder Basisdemokratie«.

Auch wenn Führungskräfte auf ihre Aufgaben vorbereitet sind und nicht einfach ins kalte Wasser gestoßen werden, passieren Führungsfehler. Das muss auch Tom erkennen, als ein Kollege ihn auf ein Fehlverhalten hinweist. Tom nimmt den Vorfall zum Anlass, einige typische Führungsfehler aufzuschreiben ...

Montag, 14. September

Einmal nicht auf mein Führungsverhalten geachtet – und schon habe ich die Quittung dafür bekommen! Als Tina zu uns kam, frisch von der Uni, habe ich sie gleich in eines unserer Projekte gesteckt. Dort sollte sie einen Workshop planen und durchführen. Ich erinnere mich noch: Sie war hoch motiviert, aber sie machte so etwas zum ersten Mal. Damit der Workshop nicht scheitert, habe ich sie intensiv angeleitet.

Inzwischen schlägt sie sich prächtig und hat bereits eine ganze Reihe von Workshops erfolgreich durchgeführt. Natürlich schaue ich ihr jetzt nicht mehr ständig über die Schulter und sage auch nicht, was sie zu tun oder zu lassen hat. Das wäre nicht nur überflüssig, sondern wäre bestimmt auch demotivierend für sie. Also halte ich mich seither zurück – ich lasse sie einfach machen.

Jetzt hatten wir den Fall, dass wir jemanden brauchten, um bei einem unserer Großkunden einen Workshop zu moderieren. Da ist mir natürlich Tina einge-

fallen. Als ich ihr gesagt habe, dass an dem Workshop auch das Topmanagement des Kunden teilnimmt, hat sie nervös und verunsichert reagiert. Sie gab mir zu verstehen, dass ihr bei dieser Aufgabe nicht wohl sei. Ich hatte vollstes Vertrauen in sie und habe abgewinkt: »Ach was, das schaffst Du schon!«

Ein Kollege hat mir dann heute Nachmittag gesteckt, dass ich noch einmal mit Tina reden sollte. Ja, Tina fühlt sich von mir im Stich gelassen. Ich habe geglaubt, dass ich sie machen lassen kann. Dabei habe ich übersehen, dass ein Workshop im Beisein des Topmanagements für sie eine völlig neue Situation darstellte. Richtig wäre gewesen, in dieser Situation auf den »karitativen Führungsstil« umzustellen: Fachlich ist Tina natürlich fit, doch sie hätte der persönlichen Unterstützung bedurft. Und die habe ich ihr im ersten Anlauf verweigert. Mist!

Mittwoch, 16. September

Heute unterhielt ich mich mit einem befreundeten Kollegen (ebenfalls Führungskraft, allerdings im Einkauf) über klassische Managementfehler, die wir alle schon einmal erlebt haben. Viele Mitarbeiter werden ja Abteilungsleiter, weil sie bisher gute Arbeit geleistet haben, können deswegen aber nicht zwingend auch führen. Das Führen von Mitarbeitern, die Orchestrierung eines Teams, das Motivieren und Kritisieren und, und, und ... Kurz und gut: Mitarbeiterführung ist letztlich ein völlig anderer Job, und genau das macht den Aufstieg zur Führungskraft so gefährlich!

Selbst wer ordentlich geschult und auf seine Führungsaufgabe vorbereitet wird, macht Fehler – und das nicht nur in den ersten 100 Tagen. Der Austausch mit meinem Kollegen hat mich angeregt, fünf typische Führungsfehler aufzuschreiben, über die wir gesprochen haben:

- **Alles selbst machen wollen.** Gerade Führungskräfte, die fachlich versiert sind und oft auch auf diesem Fachgebiet zur Führungskraft geworden sind, neigen dazu, alles selbst machen zu wollen. Solche Führungskräfte leiden nicht nur unter einer hohen Arbeitsbelastung, sondern frustrieren auch ihre Mitarbeiter, weil sie ihnen ständig reinreden.
- **Nicht kommunizieren können.** Kaum eine Führungskraft dürfte gleich ein Kommunikationsgenie sein – schließlich wird es einem nicht in die Wiege gelegt, gut kommunizieren zu können. Dennoch: Kommunikation ist eine Schlüsselqualifikation für Führungskräfte. Je mehr wir miteinander zu tun haben und zusammenarbeiten wollen, desto wichtiger wird die Kommunikation.

- **Mehr fordern statt fördern.** Viele Manager sind großartig, wenn es darum geht, kühne Pläne und Erwartungen an die Belegschaft zu verfassen. Sie sind Spitze im Verteilen von Aufgaben, im Antreiben, Korrigieren und Zurechtweisen – aber miserabel, wenn es gilt, ihre Leute zu fördern, zu ermutigen, zu unterstützen und auch zu loben, wenn sie einen guten Job gemacht haben. Dabei bringt Fördern und Loben oft viel mehr als bloßes Fordern.
- **Schwammig bleiben.** Kaum etwas treibt Mitarbeiter so sicher in die Verzweiflung wie ein Chef, dem sie nichts recht machen können. Der Chef beklagt sich, weiß auch immer genau, warum ihm das jetzt gerade nicht passt – auf die Frage jedoch, was er denn nun konkret haben möchte, bleibt er eine klare Antwort schuldig.
- **Schwarzmalerei betreiben.** Kritik und Bedenken sind nützlich. Beides schützt vor dummen Fehlern, vielleicht sogar vor Katastrophen. Ein Fehler ist es jedoch, die Risiken in den Vordergrund zu stellen und ständig zu überlegen, was alles schief gehen könnte. Eine Vollkaskomentalität war noch nie erfolgreich – und Entscheidungen ohne Risiko gibt es nicht.

Mittwoch, 16. September

Eine interessante Ergänzung! Als heute bei einer Besprechung mit einigen meiner Mitarbeiter am Ende noch etwas Zeit blieb, diskutierten wir das Thema Führung. Ich erwähnte die Punkte, die ich gestern notiert hatte – und es stellte sich heraus: Es gibt Verhaltensweisen, die meinen Leuten noch ein viel größerer Dorn im Auge wären!

Hier die Führungsfehler, die ich aus der Sicht meiner Mitarbeiter unbedingt vermeiden sollte:

- **Mikromanagement betreiben.** Viele Führungskräfte verschwenden einen Großteil ihrer Zeit mit Verwaltungskram, das heißt, sie kümmern sich um jede Kleinigkeit selbst, nur weil sie glauben, alles besser als ihre Mitarbeiter zu können. Wenn sie eine Aufgabe an ihre Mitarbeiter delegieren, wollen sie alles bis ins Kleinste regeln und kontrollieren. Nicht nur, dass ihnen dadurch die Zeit für wichtige Führungsaufgaben fehlt – nein, sie treiben damit auch noch ihre Mitarbeiter in den Wahnsinn.
- **Nicht zu den eigenen Worten stehen.** Es gibt Führungskräfte, die stets den Weg des geringsten Widerstandes gehen, um sich die besten Vorteile und Möglichkeiten für sich selbst zu verschaffen. Mitarbeiter leiden unter

solchen Chefs, die ohne Rücksicht auf Konsequenzen nur für ihr eigenes Überleben handeln. Sie stehen nicht zu ihren eigenen Worten, sondern passen ihr Handeln lieber der jeweiligen Situation an.

- **Völlig unberechenbar sein.** Flexibilität ist zwar an sich eine Tugend – und Anpassung an sich verändernde Bedingungen im Geschäftsleben oft ein Muss. Der Grat zur abschreckenden Unberechenbarkeit ist allerdings schmal. Wer ständig die Richtung ändert, neue Baustellen aufmacht und jeden zweiten Tag mit einer neuen Meinung überrascht, der wirkt nicht besonders vertrauenserweckend auf seine Mitarbeiter.
- **Keine Fehler zugeben können.** Besonders junge, frischgebackene Chefs wollen sich keine Blöße geben – und neigen deshalb dazu, Fehler nicht zuzugeben. Nur: Das funktioniert auf Dauer nicht. Die Mitarbeiter registrieren die Fehler sowieso – und diese zu leugnen, schadet am Ende der Glaubwürdigkeit der Führungskraft.
- **Mit fremden Federn schmücken.** Manche Führungskräfte präsentieren im Kollegenkreis oder bei ihren Vorgesetzten die Idee oder besondere Leistung eines Mitarbeiters als die eigene: Sie schmücken sich mit fremden Federn und heimsen hierfür die Lorbeeren ein. Für die Mitarbeiter sind solche Erfahrungen extrem frustrierend.

In der Diskussion haben wir viel gelacht und gescherzt. Alles in allem habe ich deshalb das Gefühl, dass es um mein Führungsverhalten so schlecht nicht bestellt ist. An der einen oder anderen Stelle bekam ich aber schon mein Fett ab, wenn auch immer mit einem Schmunzeln.

Ich werde über die Punkte noch einmal nachdenken. Aber es war auf jeden Fall schön zu erleben, dass meine Mitarbeiter so offen mit mir darüber reden können. Wenn Sie wirklich ein Problem mit mir hätten, wäre die Diskussion um schwieriges Führungsverhalten wohl ganz anders abgelaufen.

Donnerstag, 17. September

Bei einem Kaffee habe ich Karl-Wilhelm von den Diskussionen der vergangenen Tage erzählt. Wieder habe ich eine Menge zum Thema Führung gelernt. Vor allem aber sind mir seine mahnende Worte geblieben: »Wenn Mitarbeiter unzufrieden sind, wenn Unlust und Misstrauen das Betriebsklima belasten, hat das in aller Regel mit Führungsfehlern zu tun. Häufig sind den Vorgesetzten diese Fehler jedoch gar nicht bewusst.«

Eine große Gefahr liegt also darin, die eigenen Führungsfehler gar nicht zu erkennen und bei den Mitarbeitern ungewollt Demotivation und Unzufriedenheit zu verursachen!

Eine bestimmte, aus Sicht der Führungskraft harmlose Verhaltensweise kann eine negative Dynamik auslösen, die am Ende den Erfolg der Abteilung gefährdet. Karl-Wilhelm belegte seine These mit einer Reihe von Beispielen, die ich hier zusammenfasse:

- *Führungskraft A schreibt im Detail vor, was zu tun ist und kontrolliert jeden Schritt. Damit treibt sie gerade die innovativen Mitarbeiter in die innere Emigration.*
- *Führungskraft B ist ein sachlicher Mensch und bewertet alles nach rationalen Gesichtspunkten. Damit bleiben Gefühle und zwischenmenschliche Probleme auf der Strecke, ungelöste Konflikte drücken auf die Stimmung.*
- *Führungskraft C ist ein stiller Mensch und hüllt sich gerne in Schweigen. Das fehlende Feedback hinterlässt die Mitarbeiter zunehmend rat- und orientierungslos.*
- *Führungskraft D bleibt gerne unverbindlich. Sie versäumt es, für motivierende Ziele zu sorgen und die Mitarbeiter einzubinden. Dieses Verhalten demotiviert auf Dauer, anstatt zu Engagement anzuspornen.*
- *Führungskraft E glaubt, dass Fehler bestraft gehören. Indem er Mitarbeiter an den Pranger stellt, schafft er ein Klima der Angst – und erstickt Kreativität und Innovation.*
- *Führungskraft F verfährt nach dem Motto: »Nicht gemeckert ist genug gelobt.« Die fehlende Anerkennung demotiviert, die Mitarbeiter legen sich immer weniger ins Zeug.*
- *Führungskraft G neigt gelegentlich ein wenig zur Willkür. Die Mitarbeiter fühlen sich ungerecht behandelt – das Vertrauen ist zunehmend gestört, das Engagement erlahmt.*

Das Gefährliche in allen diesen Fällen: Die jeweilige Führungskraft hält ihr Verhalten für eher harmlos. Sie kann daran nichts weiter Schlimmes entdecken – nichts, über das sich nachzudenken lohnt. Tatsächlich handelt es sich jedoch um hoch gefährliche Stolpersteine, die sich als wahre Erfolgskiller erweisen können.

Heute war Führungskräfte-Tag. Zweimal im Jahr treffen sich alle Führungskräfte des Unternehmens zu einem eintägigen Workshop, um fachübergreifende Themen zu bearbeiten. Ein solcher Tag ist gut, um das eigene Netzwerk zu erweitern. Am besten fand ich aber den Vortrag eines Managementtrainers.

Im Grunde war es nicht nur ein Vortrag, sondern ein kleines Führungstraining. Der Mann kramte plötzlich einen Beutel mit kleinen Plüsch-Äffchen hervor – und guckte sich ausgerechnet mich als ersten »Freiwilligen« aus, der mitmachen musste.

Der Managementtrainer spielte den Mitarbeiter und erklärte mir, ich hätte ihm tags zuvor eine Aufgabe übertragen. Jetzt komme er mit der Aufgabe nicht weiter ... Okay. Ich wollte ein guter Chef sein und versprach ihm, dass ich mir die Sache ansehen würde. Kaum ausgesprochen, überreichte er mir einen kleinen Plüsch-Affen. Die Kollegen lachten. Er gab mir eine weitere Chance, und wieder erhielt ich einen Plüsch-Affen – wie peinlich! Aber auch einigen anderen Kollegen erging es nicht viel besser. Selbst unser Geschäftsführer bekam ein Äffchen.

Anschließend klärte der Trainer uns auf. Es ging ihm um Rückdelegation: Das Äffchen, das bislang beim Mitarbeiter hockte, ist nun auf unsere Schulter gesprungen. Wir haben die Arbeit wieder am Hals. Meist bliebe es nicht bei dem einen Äffchen, erklärte er. Denn auch andere Mitarbeiter verstünden sich auf die Kunst des Rückdelegierens. Anstatt souverän zu führen, stünden wir bis zum Hals im »Monkey Business«.

Gemeinsam überlegten wir dann, mit welchen Tricks unsere Mitarbeiter uns Führungsleute schon dazu gebracht haben, ihre Arbeit zu erledigen. Es gibt da tatsächlich einige typische Situationen, auf die ich künftig achten werde:

- »Wir haben es vergeblich versucht – keiner von uns kriegt es hin ...« Das weckt den Helden in mir, und ich fange an, selbst nach einer Lösung zu suchen.
- »Du bist der Einzige, der weiß, wie es geht ...« Das appelliert an den Fachexperten in mir, mich des Problems anzunehmen.
- »Du bist der Einzige, der das entscheiden kann ...« Das ist eine klassische Entscheiderfalle, in die man mich da locken will.
- »Das kannst nur Du mit dem Management klären ...« Da wird meine besondere Position als Vorwand genutzt, um mich zum Handeln zu bewegen.
- »Anbei das Konzept. Bitte mal kurz reinschauen, ob alles okay ist ...« So befriedigt man mein vermeintliches Bestätigungsbedürfnis nach Macht.

- *»Alle streiten nur noch. Du musst jetzt mal ein Machtwort sprechen...« Das appelliert an mein Harmoniebedürfnis, mich mit der Situation zu befassen.*

Wer nur einen, allenfalls zwei Führungsstile praktiziert, läuft Gefahr, einen großen Teil seiner Mitarbeiter falsch zu führen. Unzufriedenheit und schlechte Leistungen sind die Folge.

Wie Sie sich gegen diese Gefahr am besten wappnen, erfahren Sie im Kapitel »Diktatur oder Basisdemokratie« meines Buches *Abenteuer Führung* (ab Seite 175).

Machtspiele

... im Buch ab Seite 184.

Mit dem Aufstieg in eine Führungsposition verbindet sich immer auch die Frage nach Macht und Einfluss. Ein zweischneidiges Schwert: Einerseits benötigt eine Führungskraft Macht, wenn sie sich durchsetzen und die Abteilungsziele erreichen möchte. Andererseits besteht die Gefahr, die neue Machtfülle auf Kosten der Mitarbeiter zu missbrauchen. Im Kapitel »Machtspiele« lernen Sie verschiedene Quellen der Macht kennen – und wie Sie diese sinnvoll nutzen können.

Dass eine Führungskraft ohne Macht letztlich nicht erfolgreich handeln kann – zu dieser Überzeugung gelangt auch Tom. Umso mehr überrascht ihn die Frage seines Mentors, der von ihm wissen möchte, ob er als Führungskraft geliebt oder gefürchtet werden will ...

Samstag, 26. September

Will ich als Führungskraft geliebt oder gefürchtet werden? Diese Frage hat mir mein Mentor Karl-Wilhelm heute gestellt. Früher war das ja klar. Da hatte der Chef das größte Büro, die lauteste Stimme und entschied, wo es langgeht. Doch ich glaube, die Tage des autoritären Managertyps sind gezählt.

Andererseits finde ich es auch schwierig, von meinen Mitarbeitern gemocht zu werden. Ich glaube nämlich, dass ein Chef, der seine Mitarbeiter fair behandelt und sich nahbar gibt, als weniger mächtig angesehen wird. Bei den Mitarbeitern entsteht der Eindruck, der Chef habe weniger Kontrolle und sei nicht in der Lage, zu bestrafen. Schöne Aussichten!

Karl-Wilhelm reagierte auf meine Unsicherheit, indem er mich nach meinem Menschenbild fragte. Ich war zunächst etwas irritiert. Doch dann erklärte er, dass der richtige Umgang mit meinen Mitarbeitern entscheidend von meinem Menschenbild abhängt: Halte ich sie für Experten, die gerne arbeiten, motiviert und wertvoll für das Unternehmen sind? Oder halte ich sie für faul und antriebslos, so dass man sie nur mit Geld zum Arbeiten bringt und akribisch kontrollieren muss – und dass allein ich weiß, wie es geht, und alle anderen mir zu folgen haben?

Je nach Antwort ergibt sich eine Grundhaltung, die dann die Art und Weise prägt, wie ich mit meinen Mitarbeitern umgehe.

Kurzfristig mag die Führung nach Art eines Feldwebels vielleicht einfacher sein, aber langfristig erzeuge ich in den Mitarbeitern genau die Grundhaltung, die diese Führungsweise unterstellt: Dienst nach Vorschrift, innere Kündigung.

Karl-Wilhelm hat mich darin bestätigt, Macht und Kontrolle nicht in den Vordergrund zu stellen. Er hat recht, wenn er sagt: Zufriedene Mitarbeiter tragen langfristig viel stärker zum Erfolg des Unternehmens bei. Sie bleiben länger im Betrieb und halten auch die Kunden länger, weil diese lieber mit zufriedenen Mitarbeitern zu tun haben. Ein Vorgesetzter, der nicht am Wohlergehen seiner Mitarbeiter interessiert ist, schadet dem Unternehmen! Es geht also gar nicht darum, geliebt oder gefürchtet zu werden, sondern respektvoll miteinander umzugehen.

Der Aufstieg in eine Führungsposition bringt die Aufgabe mit sich, professionell mit der damit verbundenen Macht umzugehen. Nachwuchskräfte haben darin noch keine Erfahrung – und die Gefahr ist groß, fehlende Führungskompetenz durch autoritäres Verhalten zu kompensieren. Die Folge ist ein Klima, in dem alltägliche Meinungsverschiedenheiten schnell in zerstörerische Machtkämpfe ausarten.

Wie Sie sich gegen diese Gefahr am besten wappnen, erfahren Sie im Kapitel »Machtspiele« meines Buches *Abenteuer Führung* (ab Seite 184).

Etappe 4

Die treuen Weggefährten

Der Aufbau eines schlagkräftigen Teams

Auf sich allein gestellt kann eine Führungskraft die bevorstehenden Abenteuer nicht bewältigen – doch der Aufbau eines guten Teams ist eine hohe Kunst. In Etappe 4 widmet Tom sich seinen Mitstreitern. Ziel ist ein Team, auf das er sich voll und ganz verlassen kann und das mit ihm durch Dick und Dünn geht. Dazu benötigt er nicht nur die richtigen Leute, sondern auch einen guten Teamgeist: Aus einem Haufen von Einzelkämpfern muss ein schlagkräftiges Team werden.

Die Gefährten

... im Buch ab Seite 199.

Um große Abenteuer zu bestehen, ist der Held auf seine Gefährten angewiesen. Nicht anders verhält es sich bei der Führungskraft und ihren Mitarbeitern: Sie braucht die richtigen Leute. Wer jedoch neu in eine Führungsposition aufsteigt, verkennt häufig diese einfache Wahrheit. Er übernimmt ungeprüft das bestehende Team und hält an ungeeigneten Mitarbeitern fest.

Im Kapitel »Die Gefährten« nehmen Sie das vom Vorgänger geerbte Team kritisch in den Blick. In der Regel finden sich darin einige wichtige Leistungsträger, einige durchschnittliche Mitarbeiter und einige, die ihren Aufgaben nicht gewachsen sind. Wen behalten Sie, wen fördern Sie – wen entfernen Sie besser aus dem Team?

Tom schlägt sich mit einem Mitarbeiter herum, der einerseits ein hervorragender Akquisiteur ist, andererseits durch sein Verhalten für erhebliche Probleme sorgt. Eine Zeitlang erwägt Tom, sich von seinem Mitarbeiter zu trennen. Doch dann sucht und findet er eine andere Lösung.

Donnerstag, 15. Oktober

Heute im Teammeeting ist mir fast der Kragen geplatzt. Ich habe unser neues Vertriebsmodell für Großkundenprojekte vorgestellt. Das hat Hans-Joachim mit der Geschäftsleitung zusammen »ausgeheckt« und mir letzte Woche im Detail erläutert. Das Interesse meiner Mitarbeiter war natürlich entsprechend groß. Sie löcherten mich nur so mit Fragen – klar, denn schließlich geht es ja konkret um sie und ihren Arbeitsplatz.

Einzig Peter ist schon wieder negativ aufgefallen: Er ist regelrecht ausfallend, ja fast schon beleidigend gewesen. Das neue Vertriebsmodell sei doch »Schwachsinn« und »in keiner Weise zu Ende gedacht«. Ich habe ihm zwar mit meinen Argumenten den Wind aus den Segeln nehmen können, aber es ist schließlich nicht das erste Mal, dass er sich so benimmt.

Was soll ich machen!?! – Peter lässt zwar keine Gelegenheit aus, um zu stänkern, aber er ist nun mal unser bester Verkäufer im Team. Ohne ihn hätten wir sicher

noch keine richtig großen Projekte an Land gezogen. Andererseits kann ich den ständigen Ärger mit ihm nicht einfach runterschlucken. Ich sehe es kommen: Früher oder später platzt mir der Kragen und ich mache ihn vor versammelter Mannschaft zur Schnecke. Damit wäre mein Ansehen beim Teufel, und das Problem hätte ich sicher auch nicht aus der Welt geschafft.

Doch mich permanent von ihm vorführen zu lassen, kann ich mir nicht leisten. Darunter leidet ja schon jetzt meine Autorität!

Freitag, 16. Oktober

Heute Nachmittag habe ich mich mit meinem Mentor Karl-Wilhelm zu einer Tasse Kaffee getroffen. Ich schilderte ihm die Situation mit Peter, ohne dabei seinen Namen zu nennen. Karl-Wilhelm gab zu bedenken, dass sich solche Angriffe in der Regel nicht auf die Sache beziehen, sondern auf eine Person, also in diesem Fall auf mich. Es gehe darum, mich zu verunsichern, meine Glaubwürdigkeit und meine Kompetenz zu erschüttern. Vermutlich stünde dahinter die Absicht, zu emotionalisieren und vor allem zu provozieren, damit ich die Kontrolle verliere und Fehler mache. Den Gefallen werde ich Peter aber nicht tun!

Könnte ich einen Abgang von Peter verkraften? Karl-Wilhelm hat mir geraten, mir darüber Gedanken zu machen. Gute Frage! Es würde mir – und auch dem Team – schon extrem wehtun, wenn wir Peter nicht mehr hätten. Das weiß er vermutlich auch. Trotzdem will ich sein Verhalten auf keinen Fall akzeptieren. Mir ist dazu eine Metapher aus dem letzten Seminar eingefallen: In einer Apfelfkiste kann schon ein einziger fauler Apfel die anderen Früchte »anstecken«. Ein einziger Mitarbeiter, der sich nicht an die Spielregeln hält, kann dafür sorgen, dass das ganze Teamklima leidet.

Damit ist klar: Ich muss den »Fall Peter« entschieden angehen.

Montag, 19. Oktober

Ich hatte heute Nachmittag ein Gespräch mit Peter. Er kam gerade von einem Kundentermin zurück und wollte noch ein Angebot rausschicken. Da bat ich ihn, danach kurz zu mir zu kommen, ich hätte etwas mit ihm zu besprechen.

Die Zeit bis zu dem Gespräch nutzte ich noch für ein paar grundlegende Gedanken:

- *Was konkret stört mich an Peter? Was ist mir aufgefallen?*
- *War sein Verhalten schon immer so? Wenn nicht, wann hat es sich verändert?*
- *Mal ehrlich: Ärgere ich mich über sein Fehlverhalten oder über seine Opposition?*
- *Und auf der anderen Seite: Was schätze ich an Peter?*

Als Peter einige Zeit später eintrat, wirkte er regelrecht kampfeslustig, doch ich fühlte mich gut gewappnet für das Gespräch. Zunächst fragte ich ihn, wie er sich die künftige Zusammenarbeit zwischen uns vorstelle. Ich hätte seit geraumer Zeit das Gefühl, dass das Miteinander stark belastet sei. Peter erklärte mir daraufhin, dass er die Sorge habe, die Veränderungen im Vertrieb gingen zu seinen Lasten. Er lehne das Vertriebsmodell ab, weil er befürchte, dadurch seine besten Kunden zu verlieren. Darunter würde auch seine Provision leiden, auf die er schließlich angewiesen sei.

Ich griff den Einwand auf und bat ihn, mit mir das neue Vertriebsmodell auf seine Bedenken hin noch einmal zu überprüfen. Außerdem bot ich ihm an, gemeinsam mit mir an der Umsetzung zu arbeiten. Er reagierte durchaus positiv. Insgesamt ist das Gespräch ganz gut gelaufen – und ich denke, dass die weitere Zusammenarbeit sich weniger problematisch gestaltet.

Rückblickend auf das Gespräch kann ich festhalten: Es war wichtig, die Situation klar zu benennen und meinem Mitarbeiter ein Angebot zu machen, das ramponierte Vertrauen wiederherzustellen. Mag sein, dass nicht alle Mitarbeiter so reagieren wie Peter und das Angebot annehmen. Doch angenommen ein Mitarbeiter lehnt meine Offerte ab: In diesem Fall habe ich immerhin die Gewissheit, dass ein Miteinander nicht mehr funktionieren kann. Dann muss ich die Konsequenzen ziehen, so hart es für mich und den Mitarbeiter ist. Aber ich habe dem Mitarbeiter zumindest eine faire Chance gegeben.

Für Ihren Erfolg als Führungskraft ist es wichtig, die richtigen Leute an Bord zu haben. Gelingt das nicht, bleibt Ihr Team ohne Durchschlagskraft und Sie werden früher oder später in ernsthafte Schwierigkeiten geraten. Es ist nun einmal so: Der Held ist auf seine Gefährten angewiesen, will er die bevorstehenden Abenteuer bestehen.

Wie Sie sich gegen diese Gefahr am besten wappnen, erfahren Sie im Kapitel »Die Gefährten« meines Buches *Abenteuer Führung* (ab Seite 199).

Das perfekte Team

... im Buch ab Seite 211.

Die Mitarbeiter sind durchweg qualifiziert, also müsste das Team auch gute Leistungen erbringen: Diese Erwartung erweist sich immer wieder als trügerisch – nämlich genau dann, wenn die Teammitglieder nicht »miteinander können«. Schnell bestimmen Rivalitäten, Grabenkämpfe und endlose Grundsatzdiskussionen den Arbeitsalltag. Die Zusammenarbeit funktioniert nicht. Bei der Zusammenstellung des Teams reicht es daher nicht, auf die fachliche und soziale Kompetenz der Mitarbeiter zu achten. Auch die Charaktere müssen zueinander passen. Im Kapitel »Das perfekte Team« erfahren Sie, wie unterschiedliche Charaktere zusammenspielen und auf welchen Mix im Team es ankommt.

Tom hat schon als Projektleiter bei seinem letzten großen Projekt positive Erfahrungen mit dem »Belbin-Modell« gemacht, auf das er auch jetzt wieder zurückgreift. Das Modell hilft, die Charaktere der Mitarbeiter zu beurteilen und das Team dementsprechend passend zusammenzustellen.

Mittwoch, 21. Oktober

In meiner früheren Position, als ich als Projektleiter immer wieder Projektteams zusammenstellen musste, hatte ich mich lange Zeit von meiner Intuition leiten lassen – und bin damit eigentlich auch ganz gut gefahren. Eines Tages las ich dann einen Artikel über das Belbin-Modell. Das brachte mich auf die Idee, die Zusammenstellung meines Projektteams daran zu überprüfen. Ich fand das damals sehr nützlich.

Deshalb nehme ich mir jetzt die Zeit, einige Mitarbeiter meines heutigen Teams anhand der Belbin-Rollen einzuschätzen:

- *Karin habe ich bereits in meinem letzten großen Projekt kennen- und schätzen gelernt. Sie ist ein typischer Company Worker. Sie arbeitet effizient, systematisch und ist vor allem methodisch sehr stark. Trotz ihrer guten Organisation und praktischen Veranlagung fehlen ihr aber meist die wirklich guten Ideen. Ein kreativer Kopf sieht anders aus. Sie arbeitet hart und neigt dazu,*

in erster Linie das richtige Vorgehen zu finden. Sie steht voll und ganz hinter dem, was sie tut und lässt sich auch nicht so leicht bremsen oder entmutigen. Leider ist sie aber auch nicht die Flexibelste. Als ich zuletzt das neue Vertriebsmodell vorgestellt habe, konnte ich sie nur sehr mühsam für diese Idee gewinnen.

- Franz kenne ich ebenfalls aus meinem letzten Projekt. Auch wenn mit ihm nicht immer gut Kirschen essen war, so habe ich mich doch dafür stark gemacht, ihn für meine neue Abteilung zu bekommen. Franz ist in meinen Augen ein Shaper. Wie immer steckt er im Hinblick auf die neuen Aufgaben und Herausforderungen voll unruhiger Energie. Ich schätze an ihm, dass er die Dinge vorantreibt – und ich bin froh, ihn an meiner Seite zu wissen, auch wenn es sicher nicht immer ganz einfach mit ihm wird. Franz geht auf die Leute zu, ist emotional, impulsiv und ungeduldig, manchmal auch leicht reizbar und gibt schnell auf, wenn er nicht weiterkommt. Ich werde aufpassen müssen, dass sein forsches Vorgehen nicht den Teamzusammenhalt zerstört.
- Matthias gehört zwar – streng genommen – nicht zu meinem Team, aber er ist doch als Vertriebscontroller und Operations Manager so etwas wie meine rechte Hand. Er ist ein klassischer Monitor-Evaluator und wird von allen liebevoll der »Professor« genannt. Er ist manchmal etwas kleinlich, wenn er auch noch in den letzten Details nach Fehlern sucht. Zudem scheint er immun zu sein gegen jede Form von Euphorie – wirklich bemerkenswert. Aber er versteht es, sich jederzeit ein Bild von der Lage zu verschaffen und dann ein messerscharfes Urteil zu fällen. Das ist zwar manchmal schwer zu ertragen, aber ich weiß, dass ich mich auf sein Urteil verlassen kann.
- Mit Peter habe ich leider noch einen Shaper an Bord. Ich schätze Peter wirklich sehr für sein Engagement bei unseren Kunden. Es ist bemerkenswert, wie er als »Macher« die wirklich großen Projekte an Land zieht. Aber er ist mit seinen Auftritten schon des Öfteren zum Störfaktor im Team geworden. Neben ihm habe ich mit Franz schon einen Shaper ins Team geholt – zwei von der Sorte wird sicher eine Herausforderung für mich und das gesamte Team.
- Ich selbst komplettiere das Bild als Co-ordinator. Das war ja angeblich immer eine perfekte Teamrolle für einen Projektleiter. Ob das wohl auch für eine Führungskraft gilt?

Einige Dinge, die ich daraus lerne ...

- Auf einen Company Worker wie Karin kann ich mich jederzeit verlassen. Sie ist engagiert, gut organisiert und methodisch sattelfest. Wenn ich sie stärke, wird sie die Pläne systematisch und effizient umsetzen.

- *Bei einem Shaper wie Franz muss ich aufpassen, dass er mir das Heft nicht aus der Hand nimmt. Gleichzeitig sollte ich ihn nutzen, um wichtige Arbeitspakete im Fachbereich voranzutreiben.*
- *Matthias ist als Monitor-Evaluator der Mann für kritische Situationen. Mit seiner angeborenen Immunität gegen jede Form von Gefühlsausbrüchen ist er für mich der prädestinierte Ratgeber, wenn es mal wirklich heikel wird. Er bewahrt bestimmt einen kühlen Kopf.*
- *Mit Peter habe ich einen zweiten Shaper an Bord. Damit sind Auseinandersetzungen mit Franz eigentlich schon vorprogrammiert. Gut, dass die beiden in der Regel mit unterschiedlichen Aufgaben befasst sind. So werden Sie sich vermutlich kaum ins Gehege kommen.*
- *Dann ist da noch mein Kollege Eberhard aus dem Führungskreis. Er ist in meinen Augen ein Resource-Investigator. Ich werde versuchen, zu ihm ein gutes Verhältnis aufzubauen. Sein Netzwerk und seine vielfältigen Kontakte könnten mir in meinen ersten Monaten im Vertrieb noch so manchen wichtigen Dienst erweisen. Er kennt die richtigen Leute. Er weiß, wen man fragen muss, wenn ich mal nicht mehr weiterweiß.*
- *Ich muss darauf gefasst sein, dass Hans-Joachim manche Entscheidungen von mir überstimmen wird – nicht nur weil er mein Chef ist, sondern auch weil er ein Shaper ist. Ich sollte ihn also in sehr wichtige Entscheidungen mit einbinden.*

Noch immer sind einige wichtige Stellen unbesetzt. Das Belbin-Modell kann mir dabei helfen, neben den fachlichen Qualitäten auch auf den richtigen Team-Mix zu achten. Zum Beispiel habe ich noch keinen Plant im Team, das heißt ich muss davon ausgehen, dass wir nicht besonders kreativ sein werden. Wenn wir die restlichen Positionen besetzen, könnte das ein Einstellungskriterium sein.

Auch hätte ich gerne noch einen Team Worker, weil das der Stimmung im Team sicher gut täte. Hans-Joachim hat mir eine Teamassistentin in Aussicht gestellt. Da werde ich darauf achten, dass sie das Zeug dazu hat, die »gute Seele« des Teams zu werden.

Eine Fehlbesetzung kann den Erfolg einer Abteilung gefährden. Die Gefahr ist besonders groß, wenn Sie von Ihrem Vorgänger ein Team übernehmen, in dem schon länger Rivalitäten, Grabenkämpfe und endlose Grundsatzdiskussionen ausgetragen werden.

Wie Sie sich gegen diese Gefahr am besten wappnen, erfahren Sie im Kapitel »Das perfekte Team« meines Buches *Abenteuer Führung* (ab Seite 211).

Echter Teamgeist

im Buch ab Seite 219.

Auf dem Fußballfeld oder im Büro: Da wie dort sind Leistungsträger wichtig, bringen aber keinen Erfolg ohne eine funktionierende Mannschaft. Umso erstaunlicher ist es, dass viele Führungskräfte die Entwicklung ihres Teams vernachlässigen. Die Folge daraus ist eine allenfalls durchschnittliche Performance.

Die richtigen Leute im Team sind längst noch keine Garantie, dass das Team auch seine volle Leistungsfähigkeit entfaltet. Ganz im Gegenteil: Mit Ihrem Amtsantritt lösen sich alte Strukturen auf, das Team entwickelt eine neue Eigendynamik. Statt High Performance drohen Konflikte und Reibungsverluste. Im Kapitel »Echter Teamgeist« erfahren Sie, wie Sie diese Dynamik in den Griff bekommen und das Team so entwickeln, dass sich seine Schlagkraft Schritt für Schritt erhöht.

Nach anfänglichen Reibereien hat sich auch Toms Team zusammengerauft. Nun ist es an der Zeit, den Rahmen für das künftige Miteinander zu stecken. Hierzu engagiert Tom einen Team-Coach, der diesen Prozess begleiten soll. Als der Coach vorschlägt, die Veranstaltung ins freie Gelände zu verlegen, ist Tom zunächst skeptisch.

Donnerstag, 22. Oktober

Nach anfänglichen Reibereien hat sich mein Team in den letzten Wochen ganz gut zusammengerauft. Damit ist es an der Zeit, uns einen Rahmen für das Miteinander zu geben. Besonders wichtig sind mir dabei die Regeln im Team – die Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen, die sich im Team und bei meinen Mitgliedern zeigen. Ich habe mir Gedanken zu folgenden Fragen gemacht:

- *Was ist mir bei der Teamarbeit wichtig?*
- *Woran sollen sich alle halten?*
- *Wohin will ich mit dem Team?*
- *Was wollen wir erreichen?*
- *Wovon bin ich überzeugt?*

- Was können wir gut?
- Was brauchen wir?

Diese Fragen werde ich morgen im Teammeeting noch einmal mit meinen Mitarbeitern diskutieren und dann auch meine eigenen Gedanken dazu offenlegen. Ich bin gespannt, wo es Gemeinsamkeiten und Unterschiede gibt.

Freitag, 23. Oktober

Den heutigen Nachmittag haben wir mit einem erfahrenen Team-Coach in der freien Natur verbracht. Nach meinem Gefühl hatte die Zusammenarbeit im Team darunter gelitten, dass wir uns gegenseitig nicht immer gut zuhörten und jeder für sich loslegte, ohne sich mit den Kollegen abzustimmen. Vor diesem Hintergrund wollte ich meinem Team einige besondere Erfahrungen vermitteln – mit der Idee, dass sie einander mehr vertrauen, dass sie besser miteinander reden anstatt aneinander vorbei zu arbeiten.

Der Team-Coach hat uns dazu mit ins Gelände genommen und sich verschiedene Übungen ausgedacht. Es standen uns einige außergewöhnliche Aktivitäten in ungewohnter Umgebung bevor. Ich fand es erstaunlich, wie sehr wir dadurch Abstand zu unserem üblichen Verhalten und zur Situation, in der wir uns üblicherweise den ganzen Tag lang befinden, gewonnen haben. Diese Distanz hat Vieles klarer und verständlicher gemacht.

Das Beste war die Schatzsuche: Ein kleines Führungsteam, das aus mir und einigen Key-Playern bestand, sollte den anderen den Weg zu einem gut versteckten Schatz weisen. Als Hilfsmittel verfügten wir nur über eine Landkarte und ein Funkgerät. Die Sache erwies sich als gar nicht so einfach – und legte schonungslos unsere Kommunikationsdefizite offen. Diese Übung hat wirklich einiges gebracht. Es war schön zu sehen, wie sich jeder an die eigene Nase fasste und wie sich das Team auf neue Spielregeln verständigte.

Zugegeben: Anfangs war ich sehr skeptisch, als der Team-Coach mir vorge-schlagen hat, mit dem Team ins Gelände zu gehen. Ich habe die Nachhaltigkeit und Ernsthaftigkeit einer solchen Maßnahme bezweifelt. Gerade deshalb war es wichtig, dass ein erfahrener Teamcoach mit dabei war, der meinem Team die Bedeutung der Maßnahme vermittelt und der am Ende ausführlich mit uns über das Erlebte gesprochen hat.

Kurz und gut: Es war ein rundum gelungener Nachmittag mit vielen Aha-Erlebnissen!

Wenn Sie eine neue Führungsposition antreten, gerät das übernommene Team in eine Phase der Unsicherheit. Alte Strukturen lösen sich, das Team entwickelt eine neue Eigendynamik. Wenn Sie es versäumen, diese Dynamik zu steuern, drohen Konflikte und Reibungsverluste. Zumindest müssen Sie damit rechnen, dass Ihr Team seine volle Leistungsfähigkeit nicht entfaltet.

Wie Sie sich gegen diese Gefahr am besten wappnen, erfahren Sie im Kapitel »Echter Teamgeist« meines Buches *Abenteuer Führung* (ab Seite 219).

In Höchstform

... im Buch ab Seite 233.

Führungskräfte träumen von starken und produktiven Teams, deren Mitglieder motiviert sind, Einsatz zeigen und Verantwortung übernehmen. Doch das Handwerkzeug, um das Team in Höchstform zu bringen und zu halten, kennen oder nutzen sie oft nur unzureichend. Und so platzt der Traum: In der Zusammenarbeit der Mitarbeiter fängt es an zu knirschen, die Produktivität der Abteilung bricht ein.

Ein starkes und produktives Team braucht auch einen Rahmen, innerhalb dessen es sich entwickeln kann. Auf welche Strukturen, Instrumente und Spielregeln es hierbei ankommt, erklärt das Kapitel »In Höchstform«.

Tom hat einen guten Weg gefunden, um hinter die Erfolgsgeheimnisse der Teamentwicklung zu kommen: Er nimmt mit einem sehr erfolgreichen Kollegen aus dem Führungskreis Kontakt auf und verabredet sich mit ihm zu einem ausführlichen Gespräch.

Montag, 26. Oktober

Im Führungskreis gibt es einen Kollegen, von dessen Team ich immer wieder angetan bin. Heute habe ich mich mit ihm zum Mittagessen getroffen und ihn nach dem Geheimnis seines Erfolges gefragt. Er hatte darauf spontan gar keine Antwort – er scheint vieles intuitiv richtig zu machen. Trotzdem sind mir während des Gesprächs drei Aspekte aufgefallen, die er besonders betont:

- **Gemeinsinn.** Die meisten sprechen von »Wir-Gefühl«. Nicht so mein Kollege – er nennt es »Gemeinsinn«. Für ihn ist es der Wille jedes Einzelnen, sich im und für das Team zu engagieren. Er achtet auf eine große Wertschätzung der Teammitglieder untereinander. Jedes Teammitglied soll für seine Stärken, die es einbringt, geschätzt werden. Schwächen werden über das Team kompensiert. Er selbst sieht seine Hauptaufgabe darin, den Überblick zu behalten und das Geschehen zu koordinieren. Von Zeit zu Zeit überprüft er die Teamsituation und setzt gegebenenfalls ein klärendes Gespräch an, bei dem Missverständnisse offen diskutiert werden.

- **Sachlichkeit.** Themen auf der zwischenmenschlichen Ebene sind für meinen Kollegen tabu. Nicht, dass er sie ignoriert – doch im Arbeitszusammenhang haben sie nichts zu suchen. Seiner Ansicht nach hemmen sie die Potenziale des Teams und können leicht die Atmosphäre zum Kippen bringen. Das gilt in beide Richtungen, also auch im positiven Fall, wenn sich ein Mitarbeiter mit einem anderen besonders gut versteht: Dann rückt er automatisch von den anderen weiter weg oder grenzt im Extremfall ein anderes Teammitglied unbewusst aus. Das sei die natürliche Logik eines Beziehungsgeflechts, erklärte mir mein Kollege. In einem Team hier die richtige Balance zu finden, stelle ich mir ganz schön schwierig vor.
- **Offenheit.** »Der Mensch hält gerne an dem fest, was er kennt und was ihm vertraut ist«, meinte mein Kollege. Dadurch jedoch würden notwendige Veränderungen blockiert: »Arbeitet ein Team schon zu lange zusammen, verhärten sich bekannte Muster und der Raum für Kreativität und Weiterentwicklung wird immer enger.« Es sei deshalb wichtig, immer wieder von außen für neue Impulse zu sorgen – also zum Beispiel Kunden ins Teammeeting einzuladen, Kamingsgespräche mit dem Management zu führen oder neue Mitglieder ins Team zu integrieren. Im Gegensatz zu vielen Vorgesetzten, die ein gut funktionierendes Team gerne zusammenhalten wollen, hat er nichts gegen eine gesunde Fluktuation. Die Neuankömmlinge, davon ist er überzeugt, bringen frischen Wind in den eingefahrenen Workflow und erkennen meist sofort, wo noch Schwächen liegen.

Donnerstag, 29. Oktober

Motivation vergleiche ich gerne mit Öl im Getriebe. Wenn genug da ist, läuft alles wie geschmiert. Läuft der Motor trocken, nimmt er unweigerlich Schaden. Heute habe ich mir Zeit genommen, um den Ölstand zu kontrollieren und die aktuelle Motivationssituation in meinem Team zu beleuchten. Dann habe ich überlegt, welche Maßnahmen ich ergreifen kann, um meinen Leuten ein motivierendes Umfeld zu bieten.

Mir ist dabei eines besonders deutlich geworden: Bei den Mitarbeitern, die genauso ticken wie ich, fand ich schnell geeignete Möglichkeiten, wie ich sie motivieren könnte. Bei denen dagegen, die in mancherlei Hinsicht anders sind als ich, kamen mir erst nach viel Kopfzerbrechen ein paar vernünftige Ideen. Jetzt wird mir auch klar, warum mein Chef immer wieder versucht, mich mit Statussymbolen wie Laptop, Smartphone oder anderen exklusiven Ausstattungen zu motivieren. Das sind die Dinge, die ihn motivieren – und er glaubt, dass er damit auch mich motivieren kann. Nur: Auf solche Status-Geschichten stehe ich überhaupt nicht!

Einige Dinge, die ich daraus lerne:

- *Es ist ein Trugschluss zu glauben, dass die Aufgaben und Maßnahmen, die mich motivieren, automatisch auch andere motivieren.*
- *Es ist verdammt schwer, Mitarbeiter zu motivieren, die anders ticken als ich selbst – weil mir erst einmal gar nichts einfällt, was sie motivieren könnte.*
- *Ich muss aufpassen, dass ich andere Menschen nicht durch die Brille meiner eigenen Interessen, Wünsche und Motive betrachte und deshalb missverstehe.*
- *Wenn ich erfolgreich sein will, muss ich die Verschiedenartigkeit meiner Mitarbeiter wertschätzen und als Bereicherung sehen.*
- *Um wirklich auf die Motive meiner Mitarbeiter eingehen zu können, braucht es eine gewisse Menschenkenntnis, auf jeden Fall aber Offenheit für deren Motivlage.*

Spätestens wenn das Team eingespielt ist, neigen viele Führungskräfte dazu, sich aus Team-Angelegenheiten herauszuhalten und verlegen sich eher auf eine Zuschauerrolle. Diese Haltung kann schnell dazu führen, dass das Team an Schwung verliert und die Leistungen einbrechen.

Wie Sie sich gegen diese Gefahr am besten wappnen, erfahren Sie im Kapitel »In Höchstform« meines Buches *Abenteuer Führung* (ab Seite 233).

Etappe 5

Das Ziel vor Augen

Die Zukunft der Abteilung gestalten

Eine Führungskraft muss den Blick nach vorn richten und sich mit ihrer Abteilung strategisch klar positionieren. Das *Abenteuer Führung* tritt damit in eine neue Phase: Ein »Weiter-wie-bisher« ist keine erfolgsversprechende Option, vielmehr kommt es jetzt auf die strategisch richtigen Entscheidungen an. Um seinen Erfolg zu sichern, muss auch Tom sich Gedanken über die Zukunft machen.

Blick voraus

... im Buch ab Seite 251.

Führungskräfte stecken häufig bis über beide Ohren in der täglichen Arbeit. Zeit zum Nachdenken über das große Ganze bleibt da keine. Wozu auch? Die Routinen haben sich eingespielt, die Dinge gehen ihren Gang. Allenfalls wirbeln die Chefs gelegentlich mit einer neuen Idee Staub auf – doch wenn der sich gelegt hat, bleibt alles wieder beim Alten. So vergeht die Zeit, und viele Führungskräfte versäumen es, für ihre Abteilung eine längerfristige Strategie zu entwickeln. Mit oft fatalen Folgen.

Das Kapitel »Blick voraus« leitet in die Aufgaben der strategischen Führung über: Sie erfahren, wie Sie ein motivierendes Zukunftsbild entwerfen und Schritt für Schritt zu einer neuen Strategie kommen.

Bei Tom ist mittlerweile das erste halbe Jahr in der neuen Position verstrichen. Er hat mit seinem Team einige Erfolge erzielt, stellt aber auch fest: Der große Durchbruch ist das noch nicht! Angesichts der anstehenden Jahresplanung wird ihm klar, dass er seine Abteilung für die Zukunft aufstellen und sich deshalb mit dem Thema Strategie befassen sollte.

Mittwoch, 7. Oktober

Mein Gott, wie die Zeit vergeht! Das erste halbe Jahr ist vorbei. Zwischenzeitlich habe ich mich mit meinem neuen Job arrangiert. Alle Positionen sind besetzt – und ich weiß, auf wen ich mich im Team verlassen kann.

Demnächst steht die Jahresplanung an. So langsam wird mir klar, dass ich mich mit dem Thema »Strategie« befassen sollte. Wir haben zwar in den ersten Monaten einige Erfolge erzielt, aber der große Durchbruch ist das noch nicht. Erfolg stellt sich nicht nur durch die Optimierung operativer Prozesse ein. Jetzt geht es darum, zu gestalten. Und klar ist: Wir müssen noch einiges tun, um uns für die Zukunft richtig aufzustellen.

Je länger ich darüber nachdenke, umso klarer wird mir, dass für meinen Bereich keine schlüssige Vertriebsstrategie existiert. Zwar hat Hans-Joachim bestimmte Vertriebsziele definiert wie etwa die Marktführerschaft bei einem Produkt oder

eine allgemeine Umsatzsteigerung. Es bleibt aber völlig offen, wie und mit welchen Produkten und Kunden wir diese Ziele erreichen wollen. Entsprechend orientierungslos sind unsere Verkäufer. Kein Wunder, dass die von ihnen ergriffenen Maßnahmen nahezu wirkungslos verpuffen.

Nicht einzelne Maßnahmen oder Patentrezepte bringen den Erfolg, sondern eine umfassende Strategie. Konkret heißt das, dass wir zunächst eine gemeinsame Antwort auf folgende Frage finden müssen:

Was (Produkt/Leistung) verkaufen wir wem (Zielkunden) mit welchen Argumenten (Positionierung) wie (Vertriebsweg) zu welchen Konditionen (Preis)?

Klingt banal. Aber wir können heute die einzelnen Teilfragen nicht wirklich beantworten – und entsprechend ineffektiv ist unsere Strategie. Hinzu kommt, dass wir die Antworten nicht nur für das nächste Jahr, sondern gleich für einige weitere Jahre brauchen. Nur so können wir uns vernünftig aufstellen, Mitarbeiter anheuern, Strukturen schaffen und Mittel bereitstellen.

Dienstag, 20. Oktober

Zusammen mit meinem Team werde ich eine Vertriebsstrategie erarbeiten. Dazu ziehen wir uns in der kommenden Woche zu einem zweitägigen Workshop zurück. Thema ist nicht der Vertriebsprozess für das gesamte Unternehmen – das ist Hans-Joachims Baustelle. Vielmehr möchte ich eine Strategie für meinen Bereich der Großkundenprojekte finden.

Bei dem Workshop sollten wir uns mit folgenden Fragen beschäftigen:

- Was kann unser Bereich gut?

Ich finde es wichtig, zunächst die Kompetenzen des eigenen Bereichs zu beleuchten. Hier denken viele von uns immer gleich an unsere technischen Kompetenzen und Produkte. Wir sind zwar ein produzierendes Unternehmen, aber gerade bei den Großkundenprojekten haben Kunden ganz andere Erwartungen. Da geht es um fundierte Analysen, schlüssige Konzepte, eine professionelle Planung und einen guten Service in der Umsetzung. Außerdem müssen wir uns Gedanken darüber machen, welche neuen Lösungen in zwei, drei oder gar fünf Jahren möglich sind – und wie sich der Markt wohl entwickeln wird.

- **Wer sind unsere Zielkunden?** Theoretisch gibt es für unsere Großkundenlösungen jede Menge potenzielle Kunden. Doch die Konkurrenz schläft nicht – und gerade bei den »Platzhirschen« unter den möglichen Kunden zeigt eine genauere Betrachtung, dass es schwer sein wird, da einen Fuß in die Tür zu bekommen. Es wäre illusorisch zu glauben, wir könnten sie alle als Kunden gewinnen. Stellt sich also die Frage, bei welchen Kunden wir mit unseren besonderen Stärken eine realistische Chance haben: Auf wen sollten wir uns fokussieren? Wo lohnt sich das Engagement?
- **Wie erreichen wir unsere Zielkunden?** Diese Frage ist für andere Unternehmen sicher wichtiger. Wir vertreiben unsere Produkte weder über das Internet noch über den Handel. Wir sind im Projektgeschäft – und damit mit unserer Vertriebsmannschaft hoffentlich gut aufgestellt, um unsere Kunden zu erreichen und zu betreuen. Trotzdem frage ich mich, ob wir nicht doch noch einmal über unsere Account-Betreuung nachdenken sollten.
- **Wie überzeugen wir unsere Zielkunden?** Selbst wenn wir unschlagbar gut sind, müssen wir unsere Zielkunden erst davon überzeugen. Warum sollten sie ihre Projekte mit uns machen, anstatt zum Wettbewerb zu gehen? Wir, die wir die Materie beherrschen, müssen unsere Vertriebs- und Marketingleute mit den richtigen Argumenten ausstatten, damit sie uns gut positionieren und Deals an Land ziehen.

Ich habe entschieden, für den Strategieprozess einen externen Berater zu Hilfe zu nehmen. Heute stellten sich zwei Kandidaten vor – und ich habe den ausgewählt, der mir aufzeigen konnte, wie ich in diesem Prozess mein Team am besten aktiviert bekomme. Ich erwarte von ihm, dass er dazu beiträgt, eine klare und eindeutige Strategie nicht nur festzulegen, sondern vor allem auch konsequent umzusetzen. Schließlich sollen die festgelegten Ziele auch wirklich erreicht werden!

Samstag, 24. Oktober

Montag und Dienstag wird unser Strategie-Workshop stattfinden. Insgesamt elf Personen habe ich dazu eingeladen. Aus meinem Team habe ich sieben Mitarbeiter ausgewählt. Darüber hinaus habe unseren Vertriebscontroller Matthias, zwei weitere Vertriebsmitarbeiter aus anderen Teams und den Leiter unserer Entwicklungsabteilung eingeladen. Ich will nicht, dass wir nur im »eigenen Saft schmoren«, sondern auch Input von anderen Abteilungen bekommen.

Wir werden uns in einem abgelegenen Landgasthof treffen, dort habe ich für uns einen Seminarraum reserviert – abseits von Alltag und Stress. Hoffentlich trägt eine entspannte Atmosphäre dazu bei, offen zu diskutieren, neue Ideen zu finden, aber auch Schritt für Schritt zu konkreten Ergebnissen zu kommen!

Der Moderator, der uns durch die beiden Tage führen soll, wurde mir von Karl-Wilhelm empfohlen. Seine Methode wird der Strategic Visioning Process sein. Kennzeichnend hierfür sind große Plakate, mit deren Hilfe der Moderator uns durch den Strategieprozess führen wird. Mal sehen, was uns erwartet!

Einmal etablierte Funktionen haben keine Ewigkeitsgarantie. Sie können an Bedeutung verlieren, überflüssig werden oder an externe Dienstleister übergehen. Eine Abteilung, die sich auf ihrem Status quo ausruht, kann daher schnell von der Bildfläche verschwinden – und mit ihr die Arbeitsplätze.

Wie Sie sich gegen diese Gefahr am besten wappnen, erfahren Sie im Kapitel »Blick voraus« meines Buches *Abenteuer Führung* (ab Seite 251).

Ideenwerkstatt

... im Buch ab Seite 261.

Die meisten Führungskräfte entwickeln ihre Strategie im stillen Kämmerlein oder im kleinen Kreis der Führungskollegen. Diese Strategien mögen inhaltlich zwar gut durchdacht sein, bereiten aber oft massive Probleme bei der Umsetzung. Der Grund: Sie erreichen weder Herz noch Kopf der Mitarbeiter. Die Folge sind Missverständnisse und Widerstände, die mit großem Aufwand ausgeräumt werden müssen.

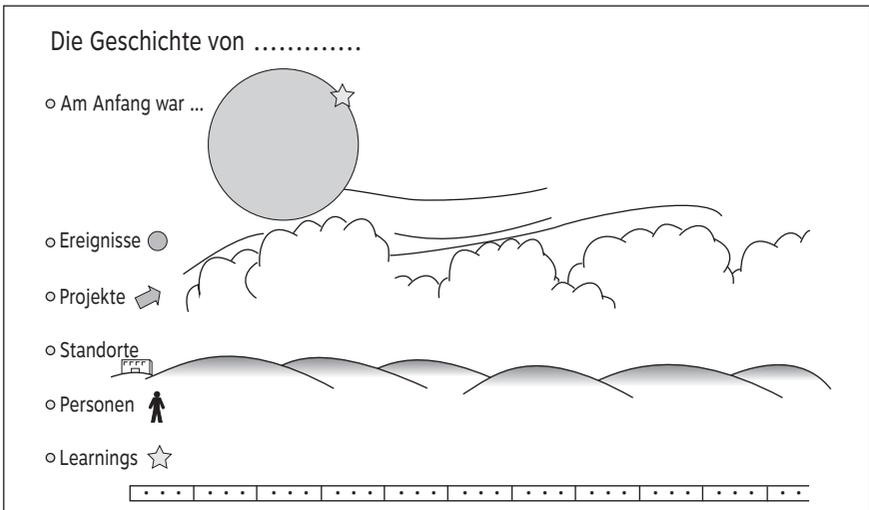
Das Kapitel »Ideenwerkstatt« zeigt einen Weg, wie sich diese Gefahr vermeiden lässt: Sie versammeln Ihre wichtigsten Mitarbeiter um sich und entwickeln in einem zweitägigen Workshop eine Strategie für Ihre Abteilung. Auch Tom wagt den Versuch, mithilfe des Strategic Visioning Process seine Abteilung strategisch neu auszurichten. Er macht sich dazu während des Workshops bereits erste Notizen.

Montag, 26. Oktober

Als ich vorhin unseren Seminarraum betrat, hing an der Wand ein imposantes Poster von knapp 2x1 Meter Größe. Unser Moderator erklärte mir, dass er für die beiden Tage, je nach Aufgabenstellung, mehrere solcher Vorlagen vorbereitet hat. Er nennt sie »Templates«, mit denen er den Gruppenprozess steuern will. Ich bin wirklich gespannt, was in den beiden Tagen passiert ...

Rückblick – die Vergangenheit beleuchten

Wir beginnen mit dem ersten Plakat – einer »History Map«, wie der Moderator erklärt. Mit ihrer Hilfe rollt er gewissermaßen die Vergangenheit meiner Abteilung auf. Ich finde die Idee interessant, aus der Vergangenheit heraus zu verstehen, wo wir aktuell stehen und in welche Richtung wir uns bewegen. Der Moderator zeigt auf das Plakat, und wir beginnen mit dem Rückblick...



Blick zurück: Moderationsplakat in Anlehnung an die Grove History Map

Mein Resümee

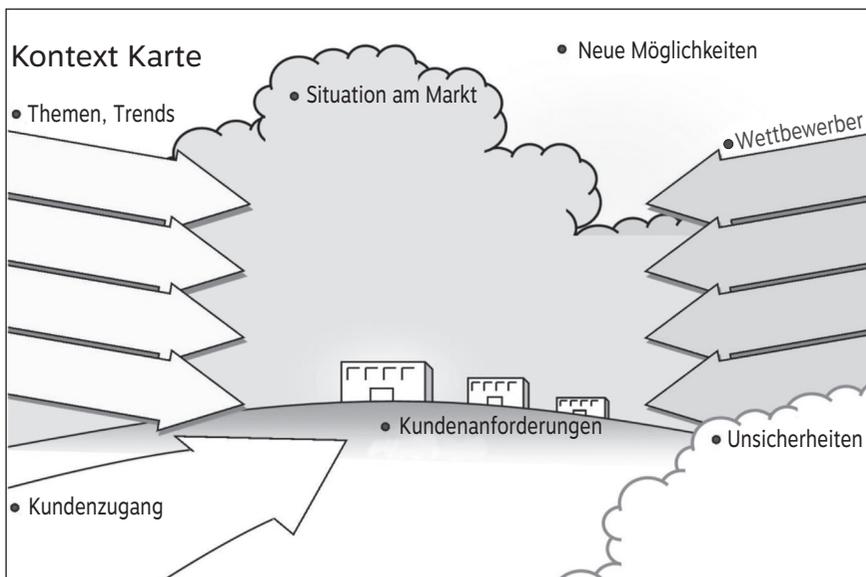
Als unser Moderator an der »History Map« stand und die erste Aufgabe erläuterte, war ich zunächst ein wenig enttäuscht. Das Team tauchte in die Vergangenheit ein und ließ die letzten drei bis vier Jahre Revue passieren – doch ich konnte dazu kaum etwas beitragen, schließlich war ich ja nicht dabei gewesen. Also hielt ich mich zurück und beobachtete erst einmal nur.

Es dauerte einige Minuten, dann war das Eis gebrochen und unser Moderator brachte gemeinsam mit dem Team alle relevanten Ereignisse der letzten Jahre »auf die Tapete«. Anhand eines Zeitstrangs hielten wir wichtige Daten und Zeitpunkte fest. So entstand im Laufe der Übung ein lückenloser Überblick über die wichtigsten Ereignisse der letzten Jahre.

Auf dem Plakat wimmelt es von Namen, Symbolen, Zitaten, Projekten, Highlights und Lowlights. Viel wichtiger jedoch: Ich habe in der letzten Stunde mehr über die Zeit vor meinem Amtsantritt erfahren als in den letzten sechs Monaten. Außerdem haben nun alle Teilnehmer denselben Wissensstand über die vergangenen Jahre – eine gute Basis für ein gemeinsames Verständnis der aktuellen Lage!

Rundumblick – den Kontext erfassen

Nach einer kurzen Pause geht es direkt weiter. Unser Moderator hat schon das nächste Plakat vorbereitet: die »Kontext-Karte«. Er will mit uns die aktuelle Situation aufnehmen – von den aktuellen Trends über die Situation am Markt bis hin zu den Kunden und ihren Anforderungen. Anhand des Plakats diskutieren und verinnerlichen wir den aktuellen Kontext, in dem unsere Abteilung derzeit steht.



Rundumblick: Moderationsplakat in Anlehnung an die Grove Context Map

Mein Resümee

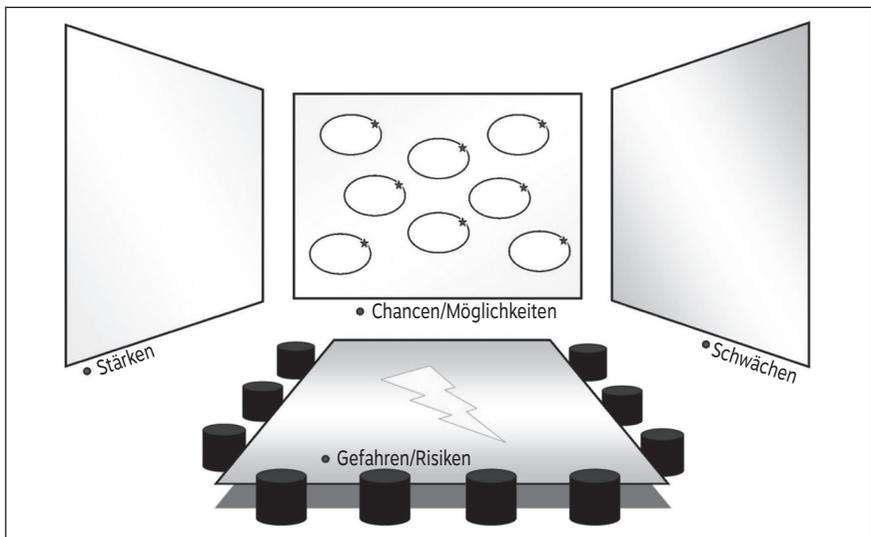
Wow! – Die letzten eineinhalb Stunden waren wohl die ergiebigsten und vielleicht auch wichtigsten in meinem ersten halben Jahr. Wenn zwölf Leute offen ihre Sichtweisen zu Markt, Kunden, Trends, Wettbewerbern, Unsicherheiten und neuen Möglichkeiten austauschen, ist das unglaublich ergiebig. Ziel war es, ein gemeinsames Marktbild zu schaffen, auf das sich alle verständigen und einigen können. Unser Moderator hat auf der »Kontext-Karte« alle wichtigen Eckpfeiler, Thesen und Fakten festgehalten. So entstand Schritt für Schritt ein ziemlich umfassendes Bild unserer Situation.

Obwohl wir eigentlich nur über den Status quo sprachen, hatte ich das Gefühl, dass in dieser gemeinsamen Diskussion auch viel Teambildung stattfand. Erstaunlich, was so ein Plakat doch ausmacht! – Die Mittagspause hatten wir uns nun redlich verdient.

Ist-Analyse – Stärken und Schwächen herausarbeiten

Heute Nachmittag werden wir uns etwas intensiver mit unserer Abteilung beschäftigen. Wir unterziehen unseren »Laden« einer Ist-Analyse. Ich habe meinen Mitarbeitern noch einmal eingeschärft, dass es wichtig ist, herauszufinden, wo wir stehen – ungeschminkt und ehrlich.

In Kleingruppen diskutieren wir Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken. Die Antworten werden auf den vorbereiteten Plakaten notiert. Am Ende haben wir die Ergebnisse zusammengetragen, woraus ein umfassendes Bild der Situation entstanden ist.



Ist-Analyse: Moderationsplakat in Anlehnung an die Grove SWOT Matrix

Mein Resümee

Anders als in den vorherigen Übungen mussten wir uns hier nicht auf bestimmte Punkte einigen – im Gegenteil! Je mehr Punkte, desto besser. Darum bot sich

hier eine Arbeit in Kleingruppen an mit anschließendem Zusammentragen der Gruppenergebnisse.

Tatsächlich brachten die verschiedenen Fachrichtungen und Hierarchieebenen sehr unterschiedliche Sichtweisen und Standpunkte ein. Auch Widersprüche wurden deutlich, ebenso Chancen und Gefahren. Am Ende stand ein umfassendes Profil unserer Abteilung. Eine gute Übung!

Den Rest des Nachmittags haben wir diese Ergebnisse ausgewertet. Eine besonders interessante Betrachtung ergab sich aus der Kombination der vier verschiedenen Aspekte:

- *Stärken – Chancen*
Durch die Stärken der Abteilung könnten wir Chancen nutzen, beispielsweise durch die Neuentwicklung von Dienstleistungen.
- *Stärken – Risiken*
Durch die Stärken der Abteilung sollen Risiken, die die Abteilung bedrohen, entschärft werden.
- *Schwächen – Chancen*
Indem die Schwächen abgebaut werden, sollen Chancen genutzt werden.
- *Schwächen – Risiken*
Durch den Abbau von Schwächen sollen Risiken reduziert werden.

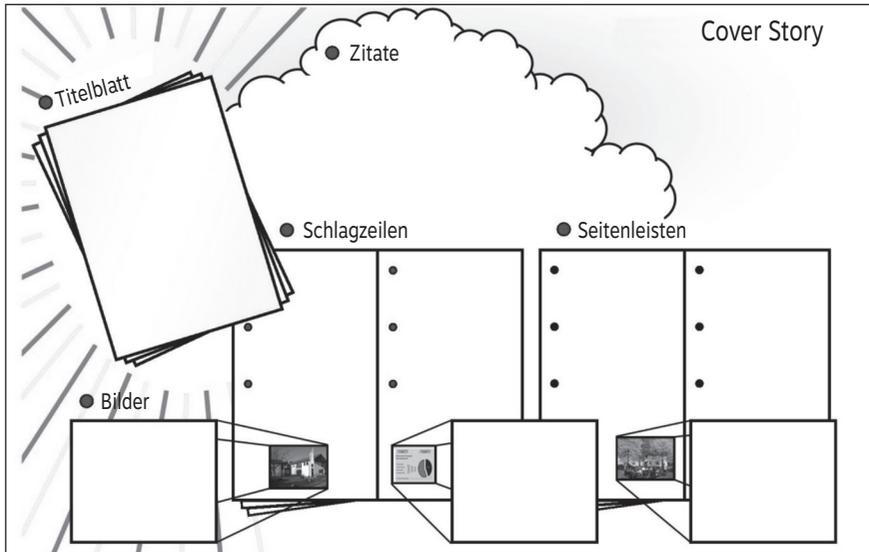
Damit ist die Analysephase abgeschlossen. Insgesamt ein guter erster Tag, wie ich finde. Ich bin gespannt, wie es morgen weitergeht. Auf dem Programm steht der Blick in die Zukunft.

Dienstag, 27. Oktober

Was wollen wir in drei Jahren in einer Zeitung über unsere Abteilung lesen? Mit dieser Frage startet der Moderator in den zweiten Tag des Workshops. »Cover Story Vision« nennt sich diese Übung. Wir sollen uns, wiederum in Kleingruppen, eine Titelstory in einem namhaften Magazin überlegen. »Angenommen das Magazin berichtet in einigen Jahren über Ihr Team und seine Erfolge«, fragt der Moderator, »was würde in der Geschichte stehen?«

Zukunftsbild – die Vision entwerfen

Wieder zaubert unser Moderator mehrere große Plakate hervor – jede Kleingruppe erhält eines davon. Auf dem Plakat gibt es Platz für Schlagzeilen, Zitate und Bilder – alles, was zu einer guten Titelstory gehört.



Zukunftsbild: Moderationsplakat in Anlehnung an die Grove Cover Story Vision

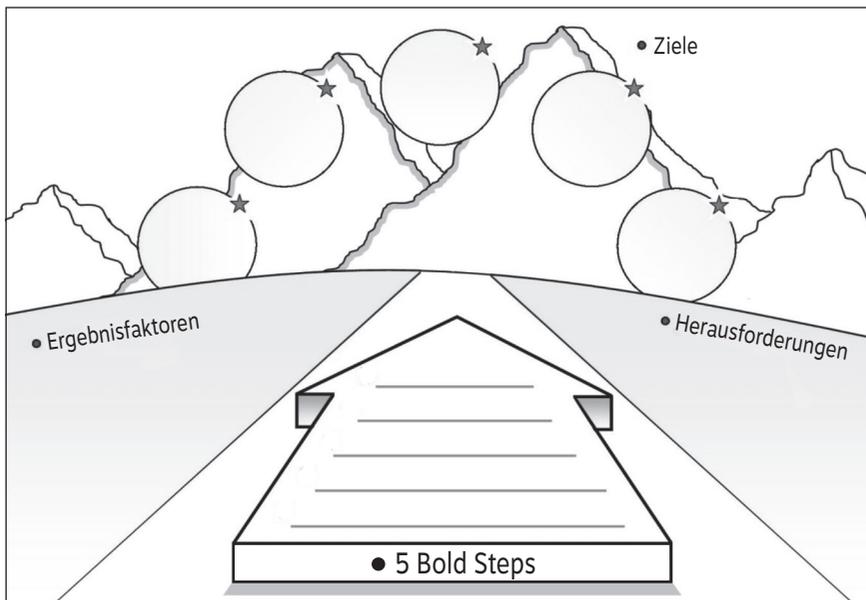
Mein Resümee

Zunächst wollte keiner so recht loslegen. Die Übung wirkte doch ziemlich abgehoben. Aber mit jeder Minute tauten meine Leute mehr auf. Die Stimmung lockerte sich – es wurde viel gelacht und gescherzt. Und obwohl es so lustig zuging, war es erstaunlich, dass hinter allen vier Titelstorys doch so etwas wie ein gemeinsamer Tenor steckte. Den haben wir dann in der anschließenden Diskussion als Zukunftsbild herausgearbeitet: »Wir wollen unsere Abteilung kontinuierlich zu einem eigenständigen Geschäftsbereich ausbauen, in dem wir über alle notwendigen Ressourcen und Strukturen verfügen, um Großprojekte aus einer Hand liefern zu können.«

Auf die Nennung einer konkreten Umsatzzahl, die wir langfristig anstreben, haben wir verzichtet. Für uns war klar, dass wir nur über ein signifikantes Wachstum zu einem eigenständigen Geschäftsbereich werden können. Insofern nehmen wir die Wachstumszahlen lieber konkret in die Jahresziele auf.

Der Weg – die Hauptschritte bestimmen

»Five Bold Steps – fünf Schritte bis zum Ziel«, so heißt der Titel des nächsten Plakats, das unser Moderator entrollt. Wir sollen den Weg in die Zukunft ebnen. Wir sollen uns auf einige wenige Ziele und Initiativen, eben maximal »Five Bold Steps« einigen.



Initiativen: Moderationsplakat in Anlehnung an die Grove Five Bold Steps

Wir überlegen uns im Plenum, welche Projekte und Initiativen notwendig sind, um dem großen Ziel – einen eigenständigen Geschäftsbereich aufzubauen – Schritt für Schritt näherzukommen: »konsequentere Account-Betreuung, um die Zielkunden wirksamer zu erreichen«, »Bildung von Liefereinheiten, um die Umsetzung von Großprojekten zu gewährleisten« ... Gut ein Dutzend Vorschläge kommen zusammen, die alle wichtig und erfolgversprechend erscheinen.

Mein Resümee

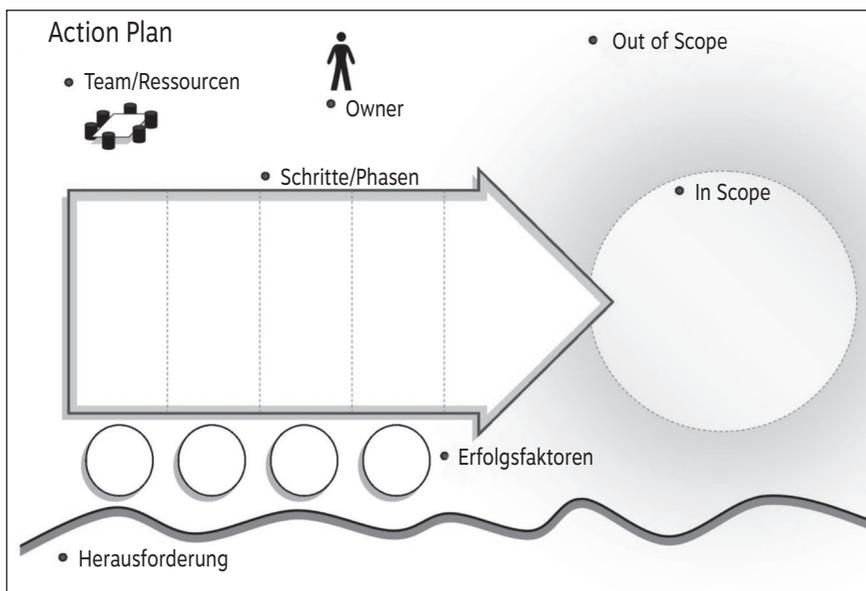
Bei der Festlegung der Schritte gab es eine hitzige Debatte mit unserem Moderator. Hoch motiviert, wie wir alle waren, wollten wir sieben oder acht »Bold Steps« angehen, anstatt uns auf fünf einschränken zu lassen. Der Moderator

hielt knallhart dagegen. Fünf Schritte seien neben dem Tagesgeschäft bereits herausfordernd genug.

Vermutlich hat er recht. Am Ende wäre es frustrierend, wenn wir nur die Hälfte unserer Ziele erreichten. Lieber weniger »Bold Steps« und dafür dann den Erfolg genießen, wenn wir sie wirklich geschafft haben!

Aktionspläne – Maßnahmen und Termine festlegen

Endspurt! Jetzt wird es ganz konkret. Wir sollen zu jedem unserer »Five Bold Steps« einen Aktionsplan entwerfen. Wir teilen uns wieder in Kleingruppen auf. Das passende Plakat hat auch wieder geholfen, um mit Blick auf das Ziel die richtigen Maßnahmen zu definieren, ohne dabei die wesentlichen Erfolgsfaktoren und Herausforderungen aus dem Auge zu verlieren.



Aktionsplan: Moderationsplakat in Anlehnung an die Grove Gameplans

Mein Resümee

Alle Arbeitsgruppen haben sich Gedanken gemacht, durch welche Schritte wir die angestrebten Ergebnisse erreichen wollen. Auf diese Weise sind erste Skizzen von

Projektplänen entstanden. Damit war der Rahmen für die Umsetzung gesteckt – die weiteren Details sind dann Aufgabe des verantwortlichen Projektleiters.

Am Nachmittag ging der Workshop zu Ende. Ich habe mich darüber gefreut, dass wir mit einer guten Stimmung auseinander gegangen sind. Ich habe das Gefühl, dass alle mit anpacken werden.

Mittwoch, 28. Oktober

Eigentlich bin ich ja kein so großer Freund von Strategiesitzungen, wie ich sie aus den üblichen Jahresstrategieplanungen kenne. Aber unsere beiden Tage waren wirklich Klasse! Ich fand sie spannend und abwechslungsreich – und sie endeten nicht mit trockenen Beschlüssen und vagen Visionen, sondern mit konkreten und umsetzbaren Projekten. Außerdem besteht die Motivation, das Vorhaben nun auch umzusetzen: Die Umsetzer waren an der Strategieentwicklung beteiligt und empfinden die daraus entstandenen Projekte nun auch als ihre Projekte. Das motiviert! Selten habe ich eine so hohe Umsetzungsbeteiligung gespürt.

Trotzdem gilt jetzt: Alle Plakate, die wir während unseres Workshops mit viel Elan beschrieben haben, sind wertlos, wenn daraus jetzt keine Handlungen resultieren. Um die Strategie umzusetzen, müssen wir die vereinbarten Maßnahmen jetzt auch wirklich realisieren! Ich werde deshalb in unseren Teammeetings regelmäßig den Stand der Umsetzung kontrollieren und auch Follow-up-Workshops veranstalten. So wird es uns gelingen, neben dem Tagesgeschäft bei der Sache zu bleiben und die Strategie mit Leben zu füllen.

Häufig dominieren langatmige und unproduktive Diskussionen die Strategieplanungen. Dementsprechend bleiben die Ergebnisse unkonkret oder werden von den Mitarbeitern nicht mitgetragen. Schnell gerät das Vorhaben dann im Tagesgeschäft in Vergessenheit – die Umsetzung der Strategie bleibt erfolglos.

Wie Sie sich gegen diese Gefahr am besten wappnen, erfahren Sie im Kapitel »Ideenwerkstatt« meines Buches *Abenteuer Führung* (ab Seite 261).

Der Kraftakt

... im Buch ab Seite 271.

Manche Strategie startet als Konzeptriese und endet als Umsetzungszwerg. Am Ende des Strategie-Workshops war die Stimmung noch großartig – doch schon bald kommt es zu Verzögerungen, unbefriedigenden Ergebnissen, Widerständen und andere unerwarteten Problemen. Die Motivation der Beteiligten sackt in den Keller, die Umsetzung der Strategie bleibt auf der Strecke. Das Kapitel »Der Kraftakt« zeigt, wie Sie Ihrer Strategie Beine machen.

In Toms Tagebuch findet man 100 Tage nach seinem Strategiemeeting einen interessanten Eintrag: Für diesen Tag hat er eine Nachbesprechung angesetzt, um festzustellen, wie weit er und sein Team mit der Umsetzung ihrer Strategie gekommen sind.

Mittwoch, 27. Januar

100 Tage sind seit unserem Strategiemeeting vergangen. Für heute hatte ich eine Nachbesprechung angesetzt, um festzustellen, wie weit wir mit der Umsetzung unserer Strategie gekommen sind. Mit den Ergebnissen, die mir die Mitarbeiter vorgelegt haben, bin ich recht zufrieden. Wir sind ein gutes Stück vorangekommen!

Im Nachhinein betrachtet war die Ankündigung des »100-Tage-Checks« am Ende unseres Strategiemeetings Gold wert: Im Grunde war es derselbe Effekt wie früher in der Schule, wenn der Lehrer angedroht hat, die Hausaufgaben zu kontrollieren. Da überlegt man sich zweimal, ob man einen Rüffel riskiert.

Neben viel Licht gibt es auch ein wenig Schatten. Aber ich glaube, dass strategische Veränderungen immer auch zu Unmut führen – das ist normal. Besonders ein Problem hat mir einige schlaflose Nächte bereitet: Die Ansätze, die Account-Betreuung zu intensivieren, führten im Vertrieb zu endlosen Diskussionen. Zwei Mitarbeiter leisten immer noch Widerstand und heizen die Diskussion immer wieder an. Ich kann das gar nicht richtig einordnen – die beiden verhalten sich doch sonst nicht so!

Als ich heute Nachmittag mit Karl-Wilhelm über meinen 100-Tage-Check gesprochen habe, wies er mich darauf hin, dass Widerstand immer eine verschlüsselte Botschaft beinhaltet. Die Bedenken, Befürchtungen oder Ängste hätten meist gar nichts mit den Änderungen an sich zu tun, sondern lägen im emotionalen Bereich. Er riet mir, genau hinzusehen und herauszubekommen, warum einzelne Mitarbeiter solche negativen Gefühle entwickeln.

Völlig falsch wäre es, den Widerstand nicht zu beachten, betonte Karl-Wilhelm. Entscheidend sei jedoch, den Druck meinerseits nicht zu verstärken, sondern »mit dem Widerstand zu gehen«. Es gelte, die Widerstände zu kanalisieren, sprich: Ich sollte meinen Mitarbeitern die Gelegenheit geben, sich den Frust von der Seele zu reden und so Druck von ihnen zu nehmen.

Mit Blick auf die Diskussionen bei der Account-Betreuung werde ich mit den beiden Mitarbeitern in den nächsten Tagen wohl Einzelgespräche führen müssen. Ich hoffe, dass ich darin das Gefühl vermitteln kann, dass ich sie ernst nehme. Vielleicht sind sie dann eher bereit, Neuerungen zu akzeptieren und den neuen Weg mitzugehen. Hauptsache ich verhindere den negativen Flurfunk, denn das würde meiner Strategie wirklich schaden.

Der Kraftakt, den die Umsetzung einer Strategie abverlangt, wird häufig unterschätzt. So kommt es, dass viele Strategien nicht wirklich »auf die Straße kommen«. Die Dringlichkeiten des Tagesgeschäfts schieben sich in den Vordergrund – und nach einem Jahr müssen Sie feststellen: Ihre Strategie wurde nicht umgesetzt.

Wie Sie sich gegen diese Gefahr am besten wappnen, erfahren Sie im Kapitel »Der Kraftakt« meines Buches *Abenteuer Führung* (ab Seite 271).

Führungsstärke

... im Buch ab Seite 282.

Fast schon zum Alltag vieler Unternehmen gehört es, dass Projekte im Sande verlaufen. Diese Gefahr besteht natürlich auch bei Strategieprojekten. Ein Scheitern ist hier jedoch für die verantwortliche Führungskraft besonders bitter: Sie demonstriert damit für alle sichtbar ihre Führungsschwäche. Zudem begräbt sie ihre eigenen Ziele – samt der Vision, die sie zuvor noch so laut verkündet hatte.

Das Kapitel »Führungsstärke« des Buches präsentiert Ihnen daher eine Leadership-Formel und einige Leitfragen, die Ihnen helfen, Führungsstärke aufzubauen. Tom macht sich in diesen Tagen viele Gedanken darüber, wie er als Führungskraft Fehler vermeiden und Führungsqualitäten entwickeln kann. Da drückt ihm sein Mentor eines Morgens ein Buch in die Hand: *The Seven Failings of Really Useless Leaders*.

Montag, 30. November

Vor zwei Wochen hat mir Karl-Wilhelm ein Buch in die Hand gedrückt: »The Seven Failings of Really Useless Leaders«. Aus meinem Gesicht sprach sicher keine Begeisterung. Die Aussicht, mich durch ein englisches Buch kämpfen zu müssen, war eher abschreckend. Mittlerweile fand ich die Lektüre doch so interessant, dass ich einige Gedanken daraus festhalten und auf meine Situation übertragen möchte.

Die Autoren Jaqueline Moore und Steven Sonsino befassen sich in ihrem Buch mit hoch gefährlichen Stolpersteinen, die sich als wahre Erfolgskiller erweisen können. Sie gehen diesen verhängnisvollen Verhaltensweisen nach. Während sich Karriereratgeber gewöhnlich an positiven Vorbildern orientieren, drehen Moore und Sonsino den Spieß um und analysieren die Abgründe der Chefseele. Dabei identifizieren sie sieben Verhaltensweisen, die bei Mitarbeitern schlecht ankommen und eine fatale, sich selbst verstärkende negative Dynamik auslösen können.

Kill Enthusiasm – Keine Begeisterung aufkommen lassen

Wenn eine Führungskraft die Mitarbeiter auf Schritt und Tritt überwacht, werden Innovation und Kreativität im Keim erstickt. Begeisterung hat in diesem Team keinen Platz mehr. Wer es schafft, wird die Abteilung verlassen, die anderen werden innerlich kündigen.

Wenn meine Mitarbeiter mit Enthusiasmus an eine Aufgabe herangehen, werfen sie nicht nach acht Stunden den Stift aus der Hand. Das kenne ich aus meiner Zeit als Projektleiter. Solche Leute sind hoch motiviert und geben alles – und zwar um der Sache willen. Wenn ich mich hingegen als »Mikromanager« aufführe und meinen Leuten ständig diktiere, was sie wann und wie zu tun haben, lösche ich dieses Feuer der Begeisterung in kürzester Zeit. Gleichzeitig laufe ich Gefahr, mich in den Details zu verlieren, anstatt mich auf die übergeordneten Zusammenhänge zu konzentrieren.

Ich komme also nicht umhin, meinen Mitarbeitern zu vertrauen – ohne Wenn und Aber. Anstatt zu kontrollieren kommt es darauf an, Bedenken und Befürchtungen abzuschütteln und Verantwortung zu übertragen. Nur so vermeidet man, sich mit der Zeit zu einem »kleinkarierten Chef« zu entwickeln.

Kill Emotion – Gefühle werden im Keim erstickt

Wenn eine Führungskraft Verhalten und Leistungen nur nach rationalen Gesichtspunkten bewertet, drohen Gefühle und zwischenmenschliche Probleme auf der Strecke zu bleiben. Die Folge: Konflikte schwelen unter der Oberfläche und drücken auf die Stimmung im Team.

So weit kommt es, wenn es mir als Chef an Einfühlungsvermögen fehlt. Es stimmt schon: Viele Führungskräfte entpuppen sich als wahre Gefühlsbanausen. Sie gehen rein pragmatisch an ihre Führungsaufgabe heran und verstecken ihre Emotionen hinter Logik und Rationalität. Dasselbe fordern sie von ihren Mitarbeitern: »Lasst uns sachlich bleiben!« Offenbar glauben sie, ihre Mitarbeiter könnten ihre Emotionen und sozialen Probleme einfach beim Pfortner abgeben.

Es mag zwar einfach klingen, aber es geht darum, konstruktiv mit Emotionen umzugehen. Es muss mir als Führungskraft gelingen, bei meinen Mitarbeitern Gefühle zuzulassen, positive wie negative. Dazu gehört, Probleme offen und konstruktiv auszusprechen. Ich will künftig meinen Leuten das Gefühl geben, dass ich mich um sie kümmere.

Kill Explanation – Das große Schweigen und seine Folgen

Wenn eine Führungskraft versäumt, den Mitarbeitern die Ziele und größeren Zusammenhänge zu erklären, droht ihr über kurz oder lang »Dienst nach Vorschrift«. Die Folge: Die Mitarbeiter werden zu »Verwaltern« ihrer Arbeit, die sie ohne Motivation und Engagement ausführen.

Wenn ich an die letzten Mitarbeiterumfragen zurückdenke, dann wird vor allem ein Kritikpunkt immer wieder deutlich: Die Mitarbeiter fühlen sich nicht ausreichend über die Strategie des Unternehmens informiert. Sie wollen wissen, für welches Ziel sie arbeiten – möchten letztlich einen tieferen Sinn in ihrer Arbeit erkennen. Für die Führungskraft stellt sich hier natürlich die Frage, wie Mitarbeiter eine Unternehmensstrategie umsetzen sollen, die sie nicht wirklich kennen.

Meine Aufgabe muss also sein, meine Mitarbeiter ins Bild zu setzen und ihnen die wesentlichen Aspekte der Unternehmensstrategie zu vermitteln. Aber es geht nicht nur um die Unternehmensstrategie: Ich sollte meine Leute auch an meiner Vision teilhaben lassen und ihnen erklären, welche Verantwortung sie in diesem Gesamtzusammenhang tragen.

Kill Engagement – Alles bleibt völlig unverbindlich

Wenn ich als Führungskraft unverbindlich bleibe und versäume, für motivierende Ziele zu sorgen, werden auch meine Mitarbeiter unverbindlich vor sich hinarbeiten. Jeder »wurschtelt« vor sich hin, der Teamzusammenhalt geht verloren. Zugleich verliert der Vorgesetzte an Autorität. Da er offenbar nicht in der Lage ist, für motivierende Ziele zu sorgen, nehmen die Mitarbeiter ihn als unverbindlich wahr und legen auf sein Wort immer weniger Wert.

Es ist an mir, meinen Mitarbeitern das Gefühl zu geben, dass ich für sie einstehe und Verantwortung für sie übernehme. Ich werde künftig noch stärker darauf achten, dass meine Mitarbeiter Verantwortung für den anderen und für die gemeinsamen Ziele tragen.

Wer Engagement will, muss Sinn bieten. Wenn ich mit meinem Team wirklich etwas bewegen will, reicht meine formale Autorität nicht aus, um erfolgreich zu sein. Ich werde viel Zeit darauf verwenden müssen, meinen Mitarbeitern die Zusammenhänge zu erklären und deren »Commitment« zu gewinnen. Eine solche Verbindlichkeit entsteht vor allem dann, wenn ich meine Mitarbeiter an der Entstehung eines Projekts oder eines Ziels beteilige.

Kill Environment – Wer Fehler macht, der fliegt

Wenn eine Führungskraft Mitarbeiter für Fehler bestraft oder »an den Pranger stellt«, zeugt das von einer fehlenden Fehlerkultur. Die Folge: Die Angst vor Fehlern verdirbt das Arbeitsklima und blockiert jede Kreativität und Innovation.

Ein Fehler ist unangenehm und kann für die Firma sehr teuer sein. So kommt es, dass viele Führungskräfte den Übeltäter am liebsten vor versammelter Mannschaft zusammenstauchen würden. Und manchmal tun sie es auch tatsächlich ... Das Problem ist nur: Wer einerseits Kreativität und Innovation einfordert, andererseits Mitarbeiter bei Fehlern bestraft, darf sich nicht wundern, wenn der Erfolg ausbleibt. Wo Innovation entstehen soll, müssen Versuche gemacht werden – und da gibt es selbstverständlich auch Irrtümer.

Für den langfristigen Erfolg ist es daher entscheidend, im Falle eines Fehlers angemessen mit einem Feedbackgespräch zu reagieren. Daran entscheidet sich, ob der Mitarbeiter lernt und künftig besser arbeitet – oder aus Angst vor neuen Fehlern in seiner Initiative blockiert ist.

»Wer nichts falsch machen will, wird nicht alles richtig machen«, schrieb im vergangenen Jahrhundert der deutsche Publizist Franz Luwein. Er meinte damit einen Tatbestand, an dem letztlich niemand vorbeikommt: Wo gearbeitet wird, werden auch Fehler gemacht. Ein kluger Chef weiß, dass Irrtümer Teil des Erfolgs sind. Ein Fehler bietet immer auch die Chance, etwas zu lernen – was natürlich nicht heißt, dass Fehler unbegrenzt erlaubt sind.

Kill Enticement – Der Geiz mit der Anerkennung

Wenn ich als Führungskraft mit der Anerkennung für gute Leistungen geize, leidet darunter schnell die Motivation. Die Folge: Eine Abwärtsspirale kommt in Gang, weil Mitarbeiter sich wegen fehlender Anerkennung nicht mehr engagieren – und daher tatsächlich kein Lob mehr verdienen.

Lob und Anerkennung sind für die meisten Menschen sehr wichtig. Dahinter steht ein menschliches Bedürfnis nach sozialer Anerkennung, das viele Führungskräfte unterschätzen. Anstatt gute Leistung zu loben, halten sie sich mit positivem Feedback zurück, getreu dem Motto: »Nicht gemeckert ist genug gelobt.« Was sie dabei übersehen: Diese Einstellung wirkt sich auf Dauer nicht nur negativ auf das Engagement der Mitarbeiter aus, sondern drückt früher oder später auch auf die allgemeine Zufriedenheit. Vor allem gute und besonders engagierte Mitarbeiter reagieren frustriert, wenn ihre Leistungen nicht anerkannt werden.

Kill Equity – Verstoß gegen die Fairness

Wenn eine Führungskraft gegen das Gerechtigkeitsempfinden der Mitarbeiter verstößt, insbesondere bei Angelegenheiten des Gehalts und des Beschäftigungsverhältnisses, zerstört sie das Vertrauen. Die Folge: Das Engagement der Mitarbeiter erlahmt, die Leistungen brechen ein.

Fairness und Gleichberechtigung bilden das Rückgrat einer guten Unternehmenskultur. Von einem Chef wird erwartet, dass er gerecht ist – dass er dafür sorgt, dass Beschäftigte mit vergleichbaren Jobs und annähernd gleicher Leistung auch das Gleiche verdienen. Wer als Vorgesetzter gegen diese Regel verstößt, zerstört Vertrauen. Die Mitarbeiter fühlen sich nicht mehr wohl, dementsprechend sinkt ihre Leistungsbereitschaft.

Mittwoch, 16. Dezember

Niemand ist gegen Fehlentscheidungen gefeit – auch ich nicht. Dass ich aber einen so »dicken Bock« schießen könnte, hätte ich nicht für möglich gehalten. Bei einem unserer Projekte habe ich einen Subunternehmer mit Projektdienstleistungen beauftragt, den ich schon aus meiner Zeit als Projektleiter gut kannte. Heute Morgen teilte mir unser Einkauf mit, dass dieser Subunternehmer insolvent sei. Prima!

Natürlich hätte ich versuchen können, meine Fehlentscheidung zu vertuschen. Ich hätte erst einmal ohne Rücksicht auf die Folgen weitermachen und später andere dafür verantwortlich machen können. Das ist aber definitiv nicht meine Art!

Stattdessen war es mir wichtig, zu meinem Fehler zu stehen und möglichst umsichtig zu handeln:

- *Zunächst signalisierte ich unserem Einkäufer, dass ich da wohl einen Fehler gemacht habe und mich darum kümmern werde, um die Auswirkungen möglichst gering zu halten.*
- *Mir war sofort klar, dass ich bei Bekanntwerden des Fehlers mit ganz unterschiedlichen Reaktionen zu rechnen haben würde – von Anteilnahme über Mitleid bis hin zu Tadel und Häme. Trotzdem war ich gespannt darauf, wer jetzt wie auf meinen Fehler reagieren würde. Schließlich sagt das auch etwas über den Umgang miteinander aus.*
- *Ich nahm mir die Zeit, um in Ruhe die Situation und die Auswirkungen zu analysieren: Was genau ist schief gelaufen? Welche Bereiche sind von dem*

Fehler betroffen? Wer muss umgehend darüber informiert werden? Welche sofortigen Maßnahmen sind erforderlich? Ich zog die notwendigen Schlüsse und leitete die Sofortmaßnahmen sowie weitere Schritte ein.

- *Anschließend rief ich Hans-Joachim an, um ihn über das Ausmaß und die Ursachen des Fehlers zu informieren. Ich unterbreitete ihm auch gleich erste Vorschläge, wie wir die Folgen wieder in den Griff bekommen. Schön wäre es gewesen, wenn ich ihm auch schon hätte sagen können, wie wir einen solchen Fehler künftig vermeiden können. Nach dem Gespräch hatte ich das Gefühl, dass ich weiterhin das vollste Vertrauen meines Chefs habe.*
- *Dann setzte ich mich mit den beiden Projektleitern zusammen, in deren Projekten dieser Subunternehmer bis dato tätig war. Ich entschuldigte mich zunächst für meine Fehlentscheidung – schließlich müssen sie es nun ausbaden, dass ihnen ein wichtiger Subunternehmer von einem Tag auf den anderen verloren gegangen ist. Meine Entschuldigung hat auf jeden Fall die Situation entkrampft.*
- *In gewisser Weise ist das gesamte Team davon betroffen, denn wir müssen jetzt gemeinsam die entstandene Lücke in den beiden Projekten »stopfen«. Das wird einiges an Mehrarbeit erfordern. Ich werde das Thema deshalb übermorgen beim nächsten Teammeeting kurz ansprechen und mich auch da zu meinem Fehler bekennen. Das erwarten meine Mitarbeiter ohnehin von mir. Wenn ich dann aber ein Konzept vorlege, wie wir mit dem Fehler umgehen, beweist das immerhin Führungsstärke.*

Ich bin mir ziemlich sicher: Solange ich zu meinen Fehlern stehe und bereit bin, aus meinen Fehlentscheidungen systematisch zu lernen, wird sich ein solcher Vorfall nicht negativ auf meine persönliche Entwicklung auswirken.

Die Anforderungen an Führungskräfte sind hoch und der Umgang mit sich widersprechenden Zielen und wechselnden Rahmenbedingungen wird immer anspruchsvoller. Doch viele Führungskräfte scheitern nicht an den ihnen gestellten Aufgaben, sondern an mangelnder Führungsstärke.

Wie Sie sich gegen diese Gefahr am besten wappnen, erfahren Sie im Kapitel »Der Kraftakt« meines Buches *Abenteuer Führung* (ab Seite 271).

Etappe 6

Prüfungen und Hindernisse

Der Umgang mit den ersten Rückschlägen

In Etappe 6 wird das Klima rauer. Jederzeit kann der Wind umschlagen oder gar ein Sturm aufziehen, der das Schiff vom Kurs abzubringen droht. Das *Abenteuer Führung* nimmt seinen Lauf. Die ersten 100 Tage hat Tom erfolgreich bestanden, außerdem eine eigene Strategie entwickelt und auf den Weg gebracht. Doch nun zeigt sich: Auf Dauer verlaufen die Dinge nicht nach Plan. Zahlen brechen ein, erste ernsthafte Schwierigkeiten tauchen auf. In Etappe 6 zeigt sich, ob Tom wirklich das Zeug zur guten Führungskraft hat.

Der Tyrannosaurus

... im Buch ab Seite 299.

Es droht Unheil von oben. Mal regiert der Chef in ihren Wirkungsbereich hinein, mal setzt er sich über getroffene Vereinbarungen hinweg – oder er verweigert sich, wenn sie ihn dringend benötigen. Dadurch bleiben wichtige Aufgaben liegen, die Ziele Ihrer Abteilung sind gefährdet. Im Kapitel »Der Tyrannosaurus« erfahren Sie, wie Sie sich gegen Fehlentscheidungen von oben zur Wehr setzen oder erfolgreich gegen »Blockierer« vorgehen.

Tom ärgert sich derweil über seinen Vorgesetzten, der mit Kritik nicht umgehen kann. Im Gespräch mit seinem Mentor findet er aber einen Weg, wie er künftig Kritik so formuliert, dass sein Chef sie auch besser annehmen kann.

Mittwoch, 2. März

Chefs sind manchmal seltsam. Hans-Joachim brüstet sich zwar gerne damit, dass er aufrichtiges Feedback zu schätzen weiß, aber in Wahrheit reagiert er auf negative Kritik leicht allergisch. Ausgerechnet er – ausgestattet mit einem hohen Selbstbewusstsein – neigt dazu, Kritik persönlich zu nehmen, selbst dann, wenn sie berechtigt ist.

Als ich Karl-Wilhelm heute beim Mittagessen davon erzählt habe, meinte er nur lapidar, dass Charaktere wie Hans-Joachim in den Chefetagen häufig anzutreffen seien. Er riet mir, meine Kritik mit Ich-Botschaften zu garnieren – und zwar in drei Schritten:

Zunächst drücke ich meine Beobachtung wertfrei aus. Etwa: »Du hast mich in der Besprechung mit dem Kunden unterbrochen, während ich gerade ...« Es geht also darum, mich konkret auf einen Fall zu beziehen und Pauschalierungen durch Wörter wie »immer« oder »nie« zu vermeiden.

Im zweiten Schritt kann ich meine Gefühle ausdrücken: Enttäuschung, Frust oder Irritation. Wichtig ist nur, dass ich mein Gegenüber dabei nicht bewerte oder verurteile. Ich fühle mich »missverstanden«, »unterdrückt« oder »getäuscht« sind verdeckte Angriffe – und das macht die Sache auch nicht besser.

Im dritten Schritt schließlich drücke ich meine Bedürfnisse aus, am besten in Form einer Bitte – zum Beispiel dass mein Gegenüber mir künftig mehr Rückendeckung geben solle.

Gleich mal ein Beispiel: Hans-Joachim hatte mich gestern in einer Kundenbesprechung während meiner Präsentation mehrfach unterbrochen. Im Anschluss daran beklagte ich mich in einem persönlichen Gespräch mit ihm hierüber – was er mir offensichtlich übelnahm. Jedenfalls reagierte er sehr unwirsch auf meine Kritik,

Nach dem Gespräch mit Karl-Wilhelm würde ich das Gespräch mit ihm künftig in etwa wie folgt führen:

»Hans-Joachim, kann ich dich nochmal kurz sprechen? ... Bei unserem Kundentermin bin ich während meiner Präsentation einige Male von dir unterbrochen worden. Wenn du mich unterbrichst, während ich unsere Vorschläge präsentiere, schwächt das meine Position gegenüber dem Kunden. Das frustriert mich, weil ich befürchte, dass der Kunde mich bei künftigen Gesprächen nicht mehr für voll nimmt. Ich brauche in diesem Projekt unbedingt die Akzeptanz des Kunden, weil ich fast täglich mit ihm zu tun habe. Deshalb möchte ich dich bitten, mich bei den nächsten Kundenterminen einfach mal machen zu lassen und mir dadurch den Rücken zu stärken.«

Das garantiert zwar nicht, dass er meiner Bitte nachkommt – aber ich vermeide zumindest, dass die Situation weiter eskaliert.

Der Chef steht an der Tür und will Ihnen mal wieder eine Sonderaufgabe aufdrücken. Oder Sie laufen ihm hinterher, damit er endlich eine längst überfällige Entscheidung trifft. Keine Frage: Es gibt viele Anlässe, über den eigenen Vorgesetzten zu klagen. Kein Grund, die Flinte ins Korn zu werfen.

Wie Sie sich gegen diese Gefahr am besten wappnen, erfahren Sie im Kapitel »Der Tyrannosaurus« meines Buches *Abenteuer Führung* (ab Seite 299).

In Schieflage

... im Buch ab Seite 312.

Immer wieder überschatten große Projekte den Arbeitsalltag einer Führungskraft. Zur Gefahr wird ein solches Projekt, wenn es in Schwierigkeiten gerät und das Projektteam die Probleme nicht mehr aus eigener Kraft lösen kann. Dann droht die Projektkrise auf die Abteilung überzugreifen und auch die Führungskraft mit in den Abgrund zu reißen. Wie Sie im Falle einer Projektkrise richtig handeln und das Unheil noch rechtzeitig abwenden, beschreibt das Kapitel »In Schieflage«.

Gerade noch rechtzeitig erfährt Tom, dass ein Prestigeprojekt seiner Abteilung in Schieflage gerät. Um das Schlimmste zu verhindern, bleiben ihm wenige Tage ...

Mittwoch, 2. März

Einer meiner Mitarbeiter hat mir heute unter dem Siegel der Verschwiegenheit mitgeteilt, dass der in einigen Tagen angesetzte System- und Produktionstest in einem unserer Prestigeprojekte voraussichtlich ernsthafte Probleme aufwerfen wird. Die Tragweite der Situation ist mir heute erst im Laufe des Nachmittags so richtig bewusst geworden. Wenn das wirklich stimmt, muss ich sofort mit einer Kunden eskalation rechnen, die unsere gesamte Geschäftsführung aufscheuchen wird.

Je länger ich darüber nachdenke, umso mulmiger ist mir zumute. Wenigstens bekam ich durch meinen Mitarbeiter einen Informationsvorsprung und habe einige Tage Zeit, meine Kommunikation zu planen. Fest steht: Wenn die Tests wirklich schiefgehen, wird sich die Nachricht in Windeseile im ganzen Unternehmen verbreiten.

Mein Gott, was bin ich froh, dass meine Mitarbeiter so viel Vertrauen zu mir haben, dass Sie mich frühzeitig von Problemen in Kenntnis setzen. Gar nicht auszudenken, wenn mich eine solche Situation kalt erwischt hätte.

Wir sind wohl noch einmal mit einem blauen Auge davongekommen. Es ist mir in den letzten Tagen gelungen, die Projektkrise einigermaßen zu meistern. Zum Glück reichte die Zeit noch, mich auf die Lage einzustellen.

Seither treibt mich aber eine Frage um: Hätte ich die Probleme früher erkennen müssen? Schließlich kommen Fehlentwicklungen in Projekten selten aus heiterem Himmel. Meistens gibt es Anzeichen, die schon früh auf eine Schiefelage hinweisen. Im Rückblick fällt mir eine Reihe von Signalen ein, die ich hätte sehen können:

- *Der Zeitplan wurde immer wieder deutlich verfehlt. Es gab dafür zwar stets eine plausible Erklärung, aber ein Zeichen für eine ungenügende Planungsqualität war es dennoch.*
- *Es wurden immer wieder zusätzliche Anpassungen notwendig, an die im Vorfeld keiner gedacht hatte. Außerdem gab es Unstimmigkeiten hinsichtlich der Auslegung der Leistungsinhalte. Das alles waren Hinweise auf eine unzureichende Definition der Anforderungen.*
- *Es kam immer wieder vor, dass meine Projekt- und Teilprojektleiter inhaltliche oder planerische Fragen nicht vollständig beantworten konnten. Das hätte mich stutzig machen sollen. Womöglich waren meine Leute zeitlich oder fachlich überfordert.*
- *Bei einigen Konflikten wurde deutlich, dass die Kommunikation und Kooperationsbereitschaft im Projektteam zu wünschen übrig ließen. Auch das hätte eine Warnung sein sollen: Wenn »weiche Faktoren« nicht stimmen, fehlt es im Projekt wahrscheinlich an ganz elementaren Spielregeln.*

Dem Projektleiter muss ich vorhalten, dass er die Anzeichen der Projektkrise offenbar übersehen oder ignoriert hat. Als es dann kritisch wurde, hat er versucht, die Brandherde selbst zu löschen, anstatt die Feuerwehr zu rufen.

Ich glaube, ich sollte mit meinen Projektleitern ein deutliches Wort sprechen – und sie ermutigen, Warnzeichen frühzeitig zu erkennen und mit mir zu besprechen. Ich reiße dafür bestimmt niemandem den Kopf ab. Warum auch!?! Am Ende profitiere vor allem ich selbst davon, wenn ich rechtzeitig Bescheid weiß.

Wenn ein großes und wichtiges Projekt außer Kontrolle gerät, ist das nicht nur eine Angelegenheit des Projektleiters und seines Teams. Auch die Führungskraft, in deren Bereich das Projekt angesiedelt ist, steht in der Verantwortung. Scheitert das Projekt, ist schnell auch ihre Karriere gefährdet.

Wie Sie sich gegen diese Gefahr am besten wappnen, erfahren Sie im Kapitel »In Schiefelage« meines Buches *Abenteuer Führung* (ab Seite 312).

Nur keine Panik!

... im Buch ab Seite 322.

Es hagelt Beschwerden wegen eines Qualitätsproblems, ein A-Kunde wechselt zur Konkurrenz, die Auftragszahlen brechen ein: Unerwartet gerät der eigene Unternehmensbereich in den Strudel einer handfesten Krise. Angst, Wut und Selbstzweifel packen die Führungskraft. Davon angesteckt breitet sich auch unter den Mitarbeitern Panik aus.

Nun gilt es, kühlen Kopf zu bewahren und die vorhandenen Ressourcen zu mobilisieren, um die Krise heil zu überstehen. Wie das gelingt und worauf dabei zu achten ist, erfahren Sie im Kapitel »Nur keine Panik!«.

Krisenstimmung auch bei Tom. Er hat seinen größten Kunden an die Konkurrenz verloren. Man braucht kein Hellseher zu sein: Das wird durchschlagen bis auf das Jahresergebnis.

Donnerstag, 5. Mai

Was für ein Paukenschlag. Wir haben heute einen unserer größten Kunden an die Konkurrenz verloren. Das wird durchschlagen bis auf unser Jahresergebnis! Entsprechend geschockt waren meine Leute, als die Nachricht publik wurde.

Mittwoch, 11. Mai

Ich habe Karl-Wilhelm von unseren Problemen erzählt. Er hat einen Spruch losgelassen, den ich hier unbedingt festhalten möchte: »Gute Verkäufer sprechen über Ziele, mittelmäßige über Probleme – und schlechte über Kollegen und den Wettbewerb.«

Natürlich gibt es gute Gründe, warum wir unseren größten Kunden verloren haben – und viele Verkäufer sind nach einem solchen Desaster um keine Ausrede verlegen. Aber ich kann es auf den Tod nicht leiden, wenn jemand die Schuld bei anderen sucht, nur nicht bei sich selbst!

Freitag, 10. Juni

Wir haben nicht nur einen unserer wichtigsten Kunden verloren, sondern jetzt auch noch zwei große Ausschreibungen. Das alles drückt ungemein auf die Stimmung. Menschen leben nun einmal von Erfolgen, benötigen Anerkennung und Wertschätzung. Daran fehlt es in der momentanen Situation. Ich mache mir Sorgen, dass die Krise noch länger anhalten könnte.

Mehr denn je bin ich jetzt in meiner Rolle als Führungskraft gefragt. Ich versuche, meine Leute zu verstehen, auch ihre Ängste zu erkennen. Mehr denn je bemühe ich mich, ihre Leistung anzuerkennen und sie für gute Lösungen zu loben. Vor allem aber darf ich jetzt den Kopf nicht in den Sand stecken: Gerade wenn die Aufträge einbrechen, erwarten die Mitarbeiter auch positive Nachrichten. Es kommt darauf an, einige schnelle und sichtbare Erfolge zu erzielen.

Es heißt ja: Jede Krise birgt ihre Chancen. Es gibt immer wieder Unternehmen, die in außerordentlicher Weise von einer Krise profitieren. Genau das muss uns gelingen! Als engagiertes Team im Vertrieb müssen wir Ideen entwickeln, um gestärkt aus der Krise hervor zu gehen. So lässt sich auch die zunehmende Krisenmüdigkeit überwinden.

Auf den Notfallschildern in Hotels oder Flugzeugen steht es ganz groß: »Ruhe bewahren!«. Der Hinweis ist sinnvoll, denn wenn der Ernstfall eintritt, droht Panik auszubrechen. Das gilt auch für Führungskräfte, wenn die Zahlen plötzlich nicht mehr stimmen.

Wie Sie sich gegen die Gefahr eines solchen Ernstfalls am besten wappnen, erfahren Sie im Kapitel »Nur keine Panik!« meines Buches *Abenteuer Führung* (ab Seite 322).

Etappe 7

Der entscheidende Kampf

Unternehmenskrisen – ein Härtetest für jede Führungskraft

Wenn es tief nach unten geht und das Unternehmen in eine ernste Krise gerät, kommt es zum entscheidenden Kampf: Der Abwärtstrend muss gestoppt, der Turnaround geschafft werden. Nicht nur für das Topmanagement, sondern für alle Führungskräfte wird die Situation zum Härtetest. Etappe 7 führt Tom in dieses wohl größte und gefährlichste Abenteuer einer Führungskraft.

Donnergrollen

... im Buch ab Seite 342.

Die Einschläge kommen näher – und viele Führungskräfte ducken sich weg. Anstatt Zuversicht auszustrahlen und auf die Mitarbeiter zuzugehen, werden sie selbst von der Angst gepackt. Kritischen Fragen der Mitarbeiter gehen sie aus dem Weg und verstärken dadurch die Verunsicherung noch weiter.

Im Kapitel »Donnergrollen« deuten klare Anzeichen auf die aufziehende Krise hin – doch für die einzelne Führungskraft ist die Verlockung groß, die Augen davor zu verschließen und mit dem Team weiterzumachen wie bisher. Das kann gefährlich sein: Aufgabe der Führungskraft ist es, die Lage zu verfolgen und der Verunsicherung des eigenen Teams rechtzeitig entgegenzuwirken.

Dass die Einschläge näher kommen, merkt auch Tom. Sein Chef hat die aktuellen Zahlen präsentiert, und die sprechen eine eindeutige Sprache: Das Unternehmen steckt in einer handfesten Krise ...

Dienstag, 20. September

Läuft alles glatt, kann eine Führungsposition richtig Spaß machen. Ich habe Gestaltungsmöglichkeiten, darf ein tolles Team leiten, kann mit meinen Leuten Ideen vorantreiben – und Hans-Joachim von Erfolgen berichten. Kaum zu glauben, wie schnell sich das ändern kann!

Dass die Konjunktur ins Stottern geraten ist, hört man ja schon seit Wochen in den Nachrichten. Aber es ist doch etwas ganz anderes, wenn plötzlich das eigene Unternehmen davon betroffen ist. Bis letzte Woche herrschte noch die stille Hoffnung, es könnte sich um eine vorübergehende Delle handeln. Doch als Hans-Joachim jetzt die aktuellen Zahlen im Vertrieb aufgelegt hat, war uns allen klar: Das ist keine vorübergehende Schwächeperiode, sondern eine handfeste Krise.

Seither jagt ein Krisenmeeting das nächste, ständig muss ich Rede und Antwort stehen. Schon die letzten Tage haben viel Kraft gekostet, wobei das Schlimmste ja noch bevorsteht. Bis jetzt sind noch nicht einmal die Mitarbeiter im Bilde. Sie ahnen sicherlich etwas, aber noch ist der Flurfunk relativ ruhig.

Ich habe mich heute mit Karl-Wilhelm beraten. Auch ihm war der Ernst der Lage noch nicht so bewusst. Im Moment sind offenbar nur die Geschäftsführung und der Vertrieb über den Einbruch der Verkäufe informiert. Noch vor 10 Jahren, so erzählte Karl-Wilhelm, sei das Führen ein Kinderspiel gewesen. Das Unternehmen war auf Wachstumskurs, die Teams wurden permanent vergrößert, Prämien ausgeschüttet und Incentives großzügig gewährt. Schon die letzten Jahre seien schwieriger geworden, doch jetzt stünden wohl wirklich drastische Veränderungen bevor. Statt auf Prämien müssten wir uns auf Sparmaßnahmen einstellen.

Karl-Wilhelm hat mir klar gemacht: Ein Schönwetter-Kapitän hat es leicht. Keine Stürme. Keine Wellen. Kein Notfall. Ob der Kapitän etwas taugt, zeigt sich erst bei Flaute oder Sturm. Dann muss er unangenehme Entscheidungen treffen – und sein Team erwartet von ihm Führung, Orientierung und Halt.

Morgen werde ich meine Mitarbeiter zusammenrufen und sie offen über die Lage informieren. So kann ich Gerüchten entgegenwirken und die Situation auch ein Stückweit »entdramatisieren« – schließlich sehen die Zahlen unserer Abteilung zwar auch nicht gut, aber doch noch halbwegs passabel aus.

Gerade jetzt brauche ich ein Team, das voll mitzieht und nicht den Kopf hängen lässt! Uns Führungskräften muss es gelingen, möglichst schnell Wege aufzuzeigen, wie wir die Krise meistern können. Welche Meilensteine müssen wir setzen, damit das Unternehmen wieder auf Erfolgskurs kommt? Indem wir Teilziele definieren und erreichen, vermitteln wir unseren Leute das Gefühl, auf dem richtigen Weg zu sein.

Mittwoch, 21. September

Mein Gott, es erfordert schon echt Mut, vor die eigenen Mitarbeiter zu treten und ihnen die schlechte Nachricht zu überbringen. Ich habe das mit folgenden Worten getan:

»Wie Ihr wisst, hat die aktuelle Wirtschaftslage zu einer dramatischen Veränderung der Marktsituation geführt. Das hat uns als Unternehmen in eine schwierige Lage gebracht. Aktuell wissen wir noch nicht genau, wie wir darauf reagieren sollen. Die Geschäftsleitung wird in nächster Zeit sicher die erforderlichen Entscheidungen treffen. Ich habe mit Hans-Joachim, unserem Chef, gesprochen, dass wir Euch hierüber dann zeitnah informieren. Bitte habt Verständnis dafür, dass ich Euch heute noch nicht mehr dazu sagen kann. Lasst uns bitte unverändert an unseren Projekten dranbleiben. Jedes neue Projekt ist ein kleiner Schritt, um die Schwierigkeiten zu meistern.«

Es herrschte betretenes Schweigen im Raum. Den Mienen meiner Mitarbeiter war anzusehen, dass sie sich Sorgen machten. Verständlich: Die einen mögen noch zuversichtlich sein, bei anderen beginnt nach einer solchen Nachricht sofort das Kopfkino: »Was, wenn mein Arbeitsplatz verloren geht?« – »Was wird dann aus unserem Haus?« – »Können wir den Kredit dann noch abbezahlen?« ...

Für einen Moment war ich versucht, zu beschwichtigen, etwa in der Art: »Kommt Leute, es wird schon nicht so schlimm werden.« Ich habe es mir glücklicherweise verknipten – schließlich habe ich keine Ahnung, wie schlimm es am Ende wirklich kommen wird. Ich glaube, dass es in einer solchen Situation einfach nur darauf ankommt, die Mitarbeiter zu informieren, selbst wenn die Auskunft noch vage ist. Immerhin bekommen sie so eine gewisse Orientierung.

Natürlich hätte ich mir dieses Meeting gerne erspart. Ich merke schon den psychischen Druck, der seit der Nachricht von Hans-Joachim auf mir lastet. Meine Frau hat es mir angesehen, als ich gestern Abend nach Hause kam. Aber abtauchen ist einfach keine Option. Es ist nun mal mein Job als Führungskraft, meinen Leuten – soweit möglich – Orientierung und Halt zu geben. Deshalb werde ich auch in den kommenden Wochen und Monaten offen kommunizieren. Ich will für meine Leute da sein, auch wenn ich nicht immer alle Antworten parat habe.

Freitag, 30. September

Inzwischen ist mir klar geworden: Das richtige Führungsverhalten gibt es in einer Unternehmenskrise nicht! Welches Führungsverhalten gerade angesagt ist, hängt nicht zuletzt davon ab, wie weit die Entscheidungssituation fortgeschritten ist. In den letzten Wochen musste ich mein Verhalten immer wieder neu justieren. Ich war froh, dass unser Chef im Führungskreis am Ende unserer Meetings regelmäßig das Verhalten gegenüber den Mitarbeitern thematisiert und dabei folgende Punkte geklärt hat:

- Wie verhalten wir uns in den nächsten Tagen gegenüber unseren Mitarbeitern?
- Wie gehen wir vor? Welche Informationen geben wir den Mitarbeitern?
- Wie begründen wir unser aktuelles Verhalten?
- Was erwarten wir von den Mitarbeitern in der aktuellen Situation?
- Welche (einlösbaren) Versprechen geben wir ihnen?

Ich möchte gar nicht wissen, was passieren würde, wenn wir diese Punkte nicht regelmäßig absprechen würden. Die Mitarbeiter sind bereits verunsichert –

und umso fataler wäre es, wenn nun auch noch die Führungskräfte mit verschiedenen Stimmen sprächen. Das würde die Spekulationen weiter anheizen und die Probleme in den Augen der Mitarbeiter noch größer und bedrohlicher machen, als sie es ohnehin schon sind.

Angst und Unsicherheit machen sich breit, die Gerüchteküche brodelt, die Arbeitsmoral sinkt, die Leistungen drohen abzustürzen: Wenn sich eine Unternehmenskrise anbahnt, entsteht für Führungskräfte enormer Stress.

Wie Sie sich gegen diese Gefahr am besten wappnen, erfahren Sie im Kapitel »Donnergrollen« meines Buches *Abenteuer Führung* (ab Seite 342).

Flagge zeigen

... im Buch ab Seite 348.

Die Krise hat das Unternehmen im Griff. Um gegenzusteuern, beschließt die Geschäftsleitung drastische Maßnahmen. Die Führungskräfte stehen vor der Aufgabe, diese Beschlüsse in ihren jeweiligen Abteilungen umzusetzen. Eine heikle Aufgabe: Noch nie kam es so sehr darauf an, Führungsstärke zu zeigen – denn beim Krisenmanagement gibt es meist nur eine Chance. Wird sie vertan, bedeutet das zumindest für die betreffende Führungskraft das Aus.

Im Kapitel »Flagge zeigen« stehen Sie als Führungskraft an Deck. Jetzt sind Sie an allen Fronten gefordert: Das Management erwartet die Umsetzung der eingeleiteten Maßnahmen und fordert laufende Reports. Gleichzeitig suchen die verängstigten Mitarbeiter bei Ihnen Schutz und Halt. Die Mitarbeiter dürfen jetzt nicht in Angststarre verfallen, sondern müssen weiterhin ihrer täglichen Arbeit nachgehen.

Allmählich begreift auch Tom, wie heftig der Sturm werden wird. Das gesamte Unternehmen rutscht immer tiefer in die roten Zahlen. Schnell erkennt er, was seine Mannschaft jetzt von ihm braucht: ein Gefühl von Sicherheit.

Mittwoch, 9. November

Diese Krise hat uns mit voller Wucht getroffen. In den letzten Wochen ist auch mein Geschäft eingebrochen, viele Großaufträge sind ausgeblieben. Das gesamte Unternehmen rutscht immer tiefer in die roten Zahlen – und wir im Vertrieb stehen natürlich besonders im Fokus: Wir müssen es richten, denn ohne neue Aufträge ist der Turnaround nicht zu schaffen.

Ich erinnere mich, dass ich in einem Seminar zum Thema »Motivation« von der Maslowschen Bedürfnispyramide gehört habe. In diesem Modell kommt gleich nach den physischen Grundbedürfnissen (Essen, Trinken) das Sicherheitsbedürfnis. Ich habe das Modell sonst immer als etwas zu simpel abgetan, aber heute ist es mir wieder eingefallen. Jetzt in der Krise ist die Grundaussage durchaus beachtenswert: Meine Mitarbeiter lechzen geradezu nach Sicherheit –

Sicherheit für den Arbeitsplatz, die Sicherheit, dass die Maßnahmen greifen, die Sicherheit, dass alles wieder gut wird. Sicherheit ist Trumpf.

Interessanterweise geht es hier nicht um objektive Sicherheit, sondern schlicht darum, sich einigermaßen sicher fühlen zu können. Und da bin ich als Führungskraft gefordert: Ich kann meinen Mitarbeitern die Sicherheit geben, gehört zu werden, ebenso die Sicherheit, fair und zeitnah informiert zu werden, oder die Sicherheit, auch weiterhin wertgeschätzt zu werden. Indem ich diese Sicherheiten vermittele, dürfte ich gerade bei ängstlichen Mitarbeitern ein Absinken der Motivation verhindern. Ich hoffe, dass ich im Gegenzug auch mehr Leistung erhalte!

Freitag, 11. November

Heute Morgen sind wir uns in Hans-Joachims Managementmeeting so richtig in die Haare geraten. Man merkt immer häufiger, unter welchem enormem Druck wir im Führungskreis stehen. Die Stimmung ist gereizt. »Wenn Du rechtzeitig ...« oder »Ich habe schon vor zwei Jahren gesagt ...« oder »Wenn Ihr nicht ...« – die Vorwürfe und wechselseitigen Schuldzuweisungen erschweren immer mehr die Zusammenarbeit im Führungskreis.

Ich habe Hans-Joachim nach unserem Meeting vorgeschlagen, zu unseren Meetings einen externen Berater hinzuzuziehen. Wir haben nun mal unterschiedliche Sichtweisen und Auffassungen darüber, wie wir weiter vorgehen. Und wenn wir uns weiter so angiften, ist die Gefahr groß, dass in unserem Führungsteam ein weiterer Brandherd entsteht – und das wäre völlig kontraproduktiv. Ich bin froh, dass Hans-Joachim den Vorschlag aufgegriffen hat.

Sonntag, 11. Dezember

Karl-Wilhelm hat mir geraten, mich endlich auch selbst auf mögliche Veränderungen vorzubereiten. Welche Konsequenzen hätte es für mich, meinen Arbeitsplatz zu verlieren? Solange ich mir nicht selbst darüber klar sei, könne ich auch nicht die Ruhe ausstrahlen, die für meine Mitarbeiter wichtig ist.

Es stimmt schon: Ich habe mir in den letzten Wochen nicht die Zeit genommen, um in Ruhe über die Möglichkeit nachzudenken, dass ich selbst meinen Arbeitsplatz verlieren könnte. Sicher war mein Unterbewusstsein nicht ausgeschaltet, natürlich war ich unruhig und habe immer wieder schlecht geschlafen.

Nach dem Gespräch mit Karl-Wilhelm ist mir klar geworden, dass ich meine Negativfantasien offenlegen und darüber sprechen muss.

Zusammen mit meiner Frau habe ich überlegt, was im ungünstigsten Fall passieren kann. Könnte es sein, dass wir unsere Kredite nicht mehr bedienen können? Müssten wir unser Haus verkaufen? Wie schnell könnte ich wieder einen Job finden? Was wäre der Super-GAU? Wir stellten fest, dass ich als Projektmanager wohl schnell wieder eine Anstellung finden würde. Und auch ohne einen direkten Anschlussjob kämen wir 12 bis 18 Monate über die Runden.

Diese Überlegungen sind beruhigend! Sie haben dazu geführt, dass ich heute wesentlich gelöster war als in den letzten Wochen. Und ich glaube, dass ich auch morgen meinen Mitarbeitern gegenüber ganz anders auftreten werde ...

In der Krise sind Sie mehr denn je auf Ihre Mitarbeiter angewiesen, verlieren aber auch leicht deren Rückhalt. Häufig verlassen gerade die fähigsten Mitarbeiter das Unternehmen – genau diejenigen, die Sie zur Bewältigung der Krise so dringend benötigen.

Wie Sie sich gegen diese Gefahr am besten wappnen, erfahren Sie im Kapitel »Flagge zeigen« meines Buches *Abenteuer Führung* (ab Seite 348).

Im Auge des Sturms

... im Buch ab Seite 358.

Personalabbau ist im Krisenmanagement das letzte Mittel – manchmal aber unvermeidlich, um das Unternehmen vor der Insolvenz zu bewahren. Viele Führungskräfte würden vor dieser Situation am liebsten davonlaufen: Sie kennen ihre Mitarbeiter und deren familiäre Situation sehr gut, haben jahrelang mit ihnen zusammen gearbeitet – und müssen nun die Nachricht von der Kündigung überbringen.

Das Kapitel »Im Auge des Sturms« beschreibt diesen wohl schwersten Schritt in einer Unternehmenskrise: den Personalabbau. Es geht darum, wie Sie Trennungsgespräche führen und einen Personalabbau für alle Beteiligten halbwegs verträglich gestalten.

Auch für Tom kommt es, wie es kommen musste: Das Unternehmen baut Stellen ab – und Tom muss Trennungsgespräche führen und Kündigungen aussprechen. Die Situation ist neu für ihn, und so unterläuft ihm ein schwerer Fehler ...

Donnerstag, 12. Januar

Eigentlich habe ich ja Glück gehabt. Ich musste aus meinem Team nur zwei Mitarbeiter entlassen. Trotzdem hat mir diese Aufgabe in den letzten beiden Wochen schwer zu schaffen gemacht. Kündigungen sind wie das Beenden einer Beziehung, vielleicht heißt es ja deshalb auch Trennungsgespräch. Dementsprechend emotional belastend ist die Situation – für den gekündigten Mitarbeiter, aber eben auch für mich. Ich hatte so manche schlaflose Nacht. Ein Glück, dass mir Karl-Wilhelm geholfen hat, mich auf diese Gespräche vorzubereiten.

Heute ist mir klargeworden, dass mir ein Fehler unterlaufen ist. Ich habe mich intensiv um die vom Personalabbau betroffenen Mitarbeiter gekümmert, was ja richtig und notwendig war, dafür aber meine anderen Mitarbeiter vernachlässigt. Dabei will ich mit denen ja die Zukunft meistern!

Ich habe gerade mit einigen meiner Leute gesprochen – und da ist deutlich geworden, welches Wechselbad der Gefühle die Mitarbeiter durchgestanden haben.

Lange Zeit hatten sie Angst, vielleicht doch noch vom Personalabbau erfasst zu werden. Gleichzeitig fühlten sie mit den beiden Kollegen, denen gekündigt wurde – immerhin hatten sie zum Teil jahrelang mit ihnen zusammengearbeitet. Und natürlich spüren sie jetzt die Mehrarbeit, müssen sie doch die Arbeit der entlassenen Kollegen miterledigen.

Mir dämmert jetzt erst so richtig, dass ich mich mehr um die »Überlebenden« hätte kümmern müssen. Ihre Motivation und Leistung haben doch ziemlich gelitten.

Freitag, 27. Januar

Es klingt seltsam, aber heute war in meinem Team ein tiefes Aufatmen zu spüren. Irgendwie haben alle diesen Tag herbeigesehnt – den Tag, an dem alle Gekündigten das Unternehmen verlassen haben.

Ich nutzte die Gelegenheit, mich mit meinem Team zusammenzusetzen. Deutlich wurde zunächst: Wir sind alle froh, dass diese schreckliche Zeit endlich vorüber ist – und hoffen natürlich, dass es bei dem einmaligen Stellenabbau bleibt und das Unternehmen sich in den nächsten Monaten wieder fängt. Dann wandten wir uns den kommenden Aufgaben zu. Es war wirklich so: Nach langer Zeit hatten wir wieder den Kopf frei, um nach vorne zu blicken. Wir legten fest, wie wir die Zukunftsgestaltung unserer Abteilung angehen wollen. Immerhin: ein Hauch von Aufbruchstimmung!

Wenn ein Unternehmen Personal abbaut, kommt auf die Führungskräfte eine große, auch emotional fordernde Mehrbelastung zu. Das gilt vor allem für junge Führungskräfte, die zum ersten Mal mit einer solchen Situation konfrontiert sind.

Wie Sie sich gegen diese Gefahr am besten wappnen, erfahren Sie im Kapitel »Im Auge des Sturms« meines Buches *Abenteuer Führung* (ab Seite 358).

Ende oder Wende?

... im Buch ab Seite 366.

Die Talsohle ist erreicht, das Sanierungskonzept steht. Führungskräfte und Mitarbeiter können aufatmen und den Blick wieder nach vorne richten. Für eine Entwarnung ist es jedoch noch zu früh: Erst mit der Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen entscheidet sich, ob der Turnaround gelingt. Erneut beginnt eine Phase, in der die Führungskräfte ihre Handlungsfähigkeit unter Beweis stellen müssen.

Im Kapitel »Ende oder Wende?« schließt sich der Kreis – sofern der Turnaround gelingt und Sie als Führungskraft überlebt haben. Das Unternehmen hat den Kurs neu gesetzt und nimmt wieder Fahrt auf. Als Führungskraft stehen Sie wieder einmal vor der Aufgabe, Ihren eigenen Bereich zu positionieren und auf die neue Strategie hin auszurichten.

An dieser Stelle enden Toms Tagebucheinträge. Das Unternehmen hat sich wieder gefangen – und Tom lässt die letzten Wochen noch einmal Revue passieren. Mit seinem letzten Tagebucheintrag beginnt für ihn ein neues Kapitel.

Freitag, 28. April

Was bin ich froh, dass sich unser Unternehmen wieder gefangen hat! Die Zahlen lassen hoffen, dass wir das Schlimmste überstanden haben. Auch die Belegschaft atmet auf. Auf den Fluren wird wieder gelacht!

Wenn ich auf die Monate der Unternehmenskrise zurückblicke, erinnert mich das an ein gewisses Schema – nämlich an die fünf Phasen des Sterbens, die die Psychiaterin Elisabeth Kübler-Ross definiert hat: Nichtwahrhabenwollen, Zorn, Verhandeln, Depression und Akzeptanz. Da lässt sich eine interessante Parallele ziehen. Menschen verdrängen nicht nur den Tod, sondern vermutlich auch alles andere, was ihnen unangenehm ist – eben auch eine Unternehmenskrise.

Jedenfalls stand auch bei unserer Krise am Anfang eine Phase der Verdrängung. Viele von uns wollten die Krisendiagnose und die Bedrohung ihrer Arbeitsplätze nicht wahrhaben. Sie verdrängten den Schock, glaubten an Irrtümer und Verwechslungen. Das fing im Managementteam an und hörte bei den Mitarbeitern auf.

Dem Nichtwahrhabenwollen folgten Zorn, Groll, Wut, Neid. Der Verlust des Arbeitsplatzes, der Karriereknick oder die Lohnkürzung ließen sich nicht mehr verdrängen und betroffene Mitarbeiter stellten sich die Frage: »Warum trifft es gerade mich?« Es begann die Suche nach Sündenböcken. Der Zorn richtete sich gegen Dritte, denen die Schuld an der Krise zugeschoben wurde.

Im Modell von Kübler-Ross folgt nun die dritte, meist kurze Phase, in der ein Betroffener – den Tod vor Augen – dennoch versucht, noch einmal zu verhandeln, etwa mit den Ärzten und dem Pflegepersonal. Auch das lässt sich übertragen: Als der Stellenabbau konkrete Formen annahm, versuchten viele Mitarbeiter, mit ihren Vorgesetzten über die Sicherung ihres Arbeitsplatzes zu verhandeln.

Nach Zorn und Wut und dem vergeblichen Versuch, das Schicksal durch Verhandlungen noch einmal abzuwenden, resigniert der Betroffene. Innere Leere, das Gefühl von Sinnlosigkeit und Lebensüberdruß kennzeichnen die Phase der Depression. Auch an diese Phase gab es bei uns Anklänge: Die Mitarbeiter bereuten zurückliegende Versäumnisse und erinnerten sich an frühere Ereignisse und Probleme, die sie jetzt nicht mehr lösen konnten. All das weckte in ihnen Kummer und Schuldgefühle.

Schließlich, in der fünften Phase, nehmen die Betroffenen ihr Schicksal an – und regeln, was zu regeln ist. Für unser Unternehmen war damit der Weg für den Neuanfang frei.

Freitag, 7. Juli

Urlaub! Bevor ich losfahre, schaue ich heute noch bei Karl-Wilhelm vorbei. Ich bringe ihm einen Karton erlesener Weine mit – als Dankeschön dafür, dass er mir als Mentor über so lange Zeit hilfreich zur Seite stand. Ich denke aber, dass es nun an der Zeit ist, ihn aus dieser Rolle zu entlassen. Er hat mir sehr geholfen und ich habe unglaublich viel von ihm gelernt, doch jetzt beginnt für mich ein neues Kapitel!

Die akute Krise ist überwunden, die Talsohle durchschritten. Die zurückliegenden Wochen waren kräftezehrend – und die Gefahr ist groß, den nun anstehenden tiefgreifenden Wandel nicht beherzt genug anzugehen. Damit aber stehen der Neustart und der Turnaround auf dem Spiel.

Wie Sie sich gegen diese Gefahr am besten wappnen, erfahren Sie im letzten Kapitel »Ende oder Wende?« meines Buches *Abenteuer Führung* (ab Seite 366).

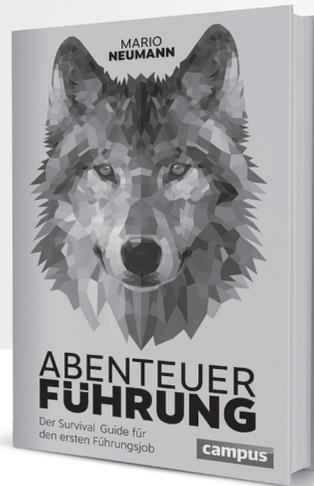
Mario Neumann

Abenteuer Führung

Der Survival Guide für
den ersten Führungsjob

2015. Ca. 288 Seiten, gebunden

Auch als E-Book erhältlich



Von Anfang an souverän in Führung

Die erste Führungsaufgabe ist kein Zuckerschlecken! Junge High Potentials erkennen das schnell. Hier taucht eine unangenehme Überraschung auf, dort lauert eine böse Falle. Wer jetzt keine wildnistaugliche Ausrüstung hat, geht schneller unter, als ihm lieb ist. »Abenteuer Führung« ist der perfekte Survival Guide für das Dickicht der Führungsetage. Mit diesem Leitfaden kommen angehende Führungskräfte in sieben Etappen sicher durch die ersten zwei Jahre. Angereichert mit den Erfahrungen namhafter Manager werden Mario Neumanns Tipps, Werkzeuge und Modelle zum unverzichtbaren Begleiter!



campus.de

campus

Frankfurt. New York