



Buch Einer muss der Chef sein

So werden Sie die Führungskraft, die Ihr Team braucht

Bruce Tulgan
Redline, 2009
Listen now

- play
- pause

00:00
00:00

Rezension

Die Mitarbeiter einer Videothek versammeln sich rauchend vor der Tür und lassen die Kunden im Laden allein. Management-Berater Bruce Tulgan stellt diese Szene in seinem Buch voran, um seine Grundthese gleich klarzustellen: Eine Führungskraft muss täglich ihre Mitarbeiter kontrollieren und ihnen über die Schulter schauen – tut sie das nicht, nimmt sie schwerwiegende Probleme billigend in Kauf. Der erfahrene Branchenfuchs unterstreicht das mit zahlreichen weiteren Beispielen aus der Praxis. Vor allem sie machen das Buch interessant und abwechslungsreich. Leider wiederholen sich die Botschaften, die er daraus ableitet, öfter als es dem Lesefluss gut tut. Auch sind die präsentierten Managementansätze zwar vielfach erprobt, aber vielleicht doch nicht immer ganz zeitgemäß: Implizit wird vorausgesetzt, dass der Chef seinen Untergebenen fachlich voraus ist – und gerade das ist ja heute immer weniger der Fall. *BooksInShort* empfiehlt das Buch vor allem dem Führungsnachwuchs, aber auch alten Hasen, die manchmal das Gefühl beschleicht, sie würden die Tuchfühlung zu ihrem Team verlieren.

Take-aways

- Als Führungskraft müssen Sie aktiv sein, Ihre Mitarbeiter kontrollieren und täglich Einzelgespräche führen.
- Nur wenn Sie sich als Chef intensiv einbringen, lassen sich schwerwiegende Probleme wie Rückrufaktionen vermeiden.
- Als Führungskraft sollten Sie keinesfalls versuchen, ein Freund zu sein. Private Dinge sind nicht Teil des Mitarbeitergesprächs.
- Befinden sich die Beschäftigten an einem anderen Einsatzort, müssen Sie telefonisch oder per E-Mail ständigen Kontakt halten.
- Wenn Mitarbeiter Fehler machen, greifen Sie so früh wie möglich ein.
- Erwartungen und Ziele sind wichtig. Das erhöht die Leistungsbereitschaft.
- Geben Sie klare Anweisungen, messen Sie die Leistung Ihrer Mitarbeiter und führen Sie ein Leistungsverzeichnis.
- Selbst exzellente Mitarbeiter brauchen Aufmerksamkeit. Nichtbeachtung demoralisiert.
- Je mehr Sie als Chef steuern und kontrollieren, desto besser wird das Gesamtergebnis.
- Wer erstklassig arbeitet, soll dafür belohnt werden. Wer nicht die erwartete Leistung bringt, muss schlechter gestellt werden.

Zusammenfassung

Sich täglich um die Mitarbeiter kümmern

Eine Führungskraft ist nur dann gut, wenn sie sich intensiv um jeden einzelnen Mitarbeiter kümmert. Nur so kann sie Probleme von vornherein vermeiden, und die Leistung des gesamten Teams steigt, wenn sie diese Grundregel befolgt. Wer sich nicht um die Beschäftigten kümmert, senkt Moral und Motivation. Die Beschäftigten müssen wissen, dass ihre Arbeitsleistung wichtig ist. Fragen Sie ständig nach, erkundigen Sie sich bei jedem Mitarbeiter, was gerade läuft. Je engagierter Sie sind, desto

bessere Ergebnisse erzielt Ihre Mannschaft. Sie müssen eine Kultur des Überprüfens und Helfens schaffen. Nehmen Sie sich Zeit für Ihre Mitarbeiter, formulieren Sie Ziele und besprechen Sie ganz konkret bestimmte Herangehensweisen. Gibt es mit einem Mitarbeiter Probleme, ist er beispielsweise unpünktlich oder produziert er zu viele Fehler, so regeln Sie das in direktem Austausch mit dem Betroffenen. Je schwächer die Leistung eines Beschäftigten, desto mehr müssen Sie sich dieser Person zuwenden. Bleibt die Arbeitsleistung permanent mangelhaft, müssen Sie im schlimmsten Fall sogar eine Kündigung aussprechen.

Jeden Tag ein bisschen managen

Statt Ihre Managementaufgaben als Zeitfresser zu betrachten, der Sie von Ihrer „echten Arbeit“ abhält, wenden Sie sich ihnen jeden Tag aktiv zu und lassen Sie sie zur Gewohnheit werden. Folgende tägliche Managementaufgaben sollten Ihnen in Fleisch und Blut übergehen:

- **Coaching/Mitarbeitergespräche:** Ihre wichtigste Aufgabe als Führungskraft sind Einzelgespräche. Klären Sie in Gesprächen unter vier Augen regelmäßig ab, ob der Mitarbeiter seine Aufgaben erfüllt, wo es Probleme gibt und wie der Arbeitsablauf verbessert werden kann. Besprechen Sie mit dem Mitarbeiter die einzelnen Schritte zur Optimierung der Arbeitsleistung. Mindestens fünf, maximal 15 Minuten soll jedes Vieraugengespräch dauern. Wenn nötig, vereinbaren Sie tägliche Treffen mit einem Mitarbeiter. Thematisieren Sie Schwachpunkte ganz offen – Sie können sicher sein, dass die Leistung des Mitarbeiters sich dann sehr schnell verbessert. Aber Achtung: Seien Sie nie arrogant oder gemein. Fokussieren Sie in diesen Gesprächen strikt auf die Arbeit bzw. die Leistung, niemals auf persönliche Dinge. Ihr intensives Nachhaken macht dem Mitarbeiter deutlich, wie wichtig er für die Firma ist. In der Folge steigen seine Moral und sein Engagement.
- **Der Blick über die Schulter:** Am meisten lernen Sie als Führungskraft über interne Arbeitsabläufe, wenn Sie sich vor Ort anschauen, wie Ihre Mitarbeiter ihre Arbeit verrichten. Wie ist der Umgang mit den Kunden? Welcher Umgangston herrscht vor? Wie schnell werden Anfragen bearbeitet? Diese Beobachtungen direkt vor Ort bringen deutlich mehr Erkenntnisse als etwa Kundenbefragungen. Begleiten Sie z. B. den Vertriebsmitarbeiter auch einmal zu einem Kundenbesuch.
- **Tägliche Aufzeichnungen:** Wenn Sie die Vereinbarungen mit Ihren Untergebenen täglich notieren, hilft Ihnen das, den Überblick zu behalten. Ihre Aufzeichnungen verraten, ob vereinbarte Fristen oder Budgets eingehalten wurden. So lassen sich später auch Bonuszahlungen rechtfertigen. Mithilfe Ihrer Notizen können Sie Ihre Erwartungen mit der tatsächlichen Arbeitsleistung am besten vergleichen. Je detaillierter Ihre Aufzeichnungen sind, desto hilfreicher. Allein die Tatsache, dass die Gespräche aufgezeichnet werden, erzeugt auf beiden Seiten einen enormen Druck, die Vereinbarungen einzuhalten.
- **Performance-Improvement-Plan:** Erstellen Sie detaillierte Aufgabenlisten, die Schritt für Schritt abgearbeitet werden müssen, und disziplinieren Sie damit die Mitarbeiter. Erstaunlicherweise erhöht so ein transparenter Plan in mehr als 50 % der Fälle die Leistung jedes einzelnen Teammitglieds. Dieser Plan bietet sich insbesondere für Mitarbeiter an, die sich nicht an Vereinbarungen halten. Idealerweise notieren Sie zu Wochenbeginn die Erwartungen an jeden einzelnen Mitarbeiter und gleichen sie dann später mit den Handlungen ab.
- **Belohnung und Sanktion:** Wer im Betrieb engagiert und exzellent arbeitet, muss belohnt werden. Die Belohnungsanreize motivieren zu mehr Leistung. Bonuszahlungen oder Sonderurlaub sind klassische Belohnungen. Begehen Sie aber nicht den Fehler, alle Beschäftigten gleich zu behandeln. Sanktionen sind ebenso notwendig wie Belohnungen: Zu den negativen Konsequenzen zählt, dass früher eingerichtete Sonderbelohnungen (flexible Arbeitszeiten etc.) gestrichen werden. Engen Sie die Handlungsfreiheit von Leistungsverweigerern ein. Drohen Sie im Ernstfall mit Entlassung, wenn sich keine Besserung abzeichnet. Allein die Drohung sollte ihre Wirkung nicht verfehlen.

Bestimmte Führungsmodelle meiden

Es gibt neuere Führungsansätze, die mit „Engagement“ beziehungsweise „Empowerment“ bezeichnet werden. Das Problem ist, dass sie auf der irrigen Annahme basieren, mehr Freiheit würde mehr Leistung nach sich ziehen. Manager spielen in diesen Ansätzen nur die Rolle des netten Moderators, der jedem Mitarbeiter die Arbeit zuteilt, die ihm angenehm ist. Hierarchiebildung soll vermieden werden. Diese Theorie funktioniert in der Praxis nicht. Es gibt nun mal Arbeiten, die unangenehm sind, und auch die müssen erledigt werden. Es gibt immer gewisse Zwänge und Grenzen, in denen wir uns bewegen müssen. Alles in allem führen diese neuen Führungsmethoden lediglich zu einer Vernachlässigung der Mitarbeiter. Ein anderer Ansatz ist „Management by Objectives“ (Management durch Zielvereinbarungen). Hier werden den Mitarbeitern auf allen Ebenen übergeordnete Ziele (meist Zahlen) vorgegeben. Weil die Befehlskette und die einzelnen Arbeitsschritte den Mitarbeitern aber oft nicht klar sind, ist diese Methode ebenfalls zum Scheitern verurteilt. Auch das von Jack Welch, dem langjährigen Vorstandschef von General Electric, propagierte „Forced Ranking“ hat Schwächen. So sollen die Mitarbeiter einmal jährlich in Leistungskategorien eingeteilt werden. Ohne kontinuierliche Beurteilungen und stetiges Messen und Dokumentieren ist dieses System jedoch unfair und undurchsichtig.

Klassische Fehler vermeiden

Wer als Vorgesetzter mit einem Untergebenen befreundet ist, der sollte dies bei der Arbeit nicht in den Vordergrund stellen. Sie müssen Ihre Rolle als Chef permanent ausfüllen – auch gegenüber Freunden.

„Seien Sie der Vorgesetzte, der seine Mitarbeiter auf Erfolgskurs bringt und sie entsprechend belohnt. Wenn Sie das machen, werden die besten Mitarbeiter immer für Sie arbeiten wollen.“

Geben Sie den Mitarbeitern Fristen. Am Tag x muss das Projekt abgeschlossen sein. Es ist wichtig, dass Sie immer konkrete Schritte und Vorgehensweisen besprechen. Zuviel Spielraum schadet nur. Wer etwa bei einem Projekt den Zeitpunkt der Fertigstellung offen lässt, läuft Gefahr, dass das Projekt nie abgeschlossen wird. Fragen Sie immer wieder nach der Vorgehensweise, nach den Einzelschritten und ob Sie helfen können. Auch wenn in vielen Betrieben fälschlicherweise darauf verzichtet wird: Erstellen Sie detaillierte Leistungsverzeichnisse.

Einmischen, kritisieren, engagieren, belohnen

Passivität ist Gift für jeden Betrieb. Zu viel Freiheit für die Mitarbeiter ist schädlich. Konflikte sollten aktiv ausgetragen werden – auf sachlicher, betriebsbezogener Ebene. Selbst bei vermeintlich kleinen Problemen ist es ratsam, so früh wie möglich durchzugreifen, um drohende größere Schwierigkeiten im Keim zu ersticken.

„Übernehmen Sie ab dem ersten Tag die Führung. Der erste Tag ist immer heute.“

Leistungsschwache Mitarbeiter müssen Sie aktiv einbinden. Wenn Sie hier nicht nachhaken, bleiben diese Mitarbeiter faul. Seien Sie da ganz strikt! Wenn negative Verhaltensweisen auftreten, müssen Sie als Führungsperson dem Betroffenen mitteilen, dass Sie das nicht dulden werden. Auch gute Mitarbeiter brauchen übrigens immer wieder die Aufmerksamkeit des Chefs – das steigert die Leistung weiter. Wer gute Arbeit macht, ohne dass sie entsprechend honoriert wird, der resigniert und sucht sich womöglich einen neuen Job.

Als Performance-Coach agieren

Chefs sollten Charisma und eine ansteckende Leidenschaft besitzen. Sprechen Sie geradlinig, offen und ehrlich über Ihre Arbeit. Eine gewisse Autorität ist wichtig, ebenso spielt die Art und Weise, wie Sie kommunizieren, eine große Rolle. Spielen Sie weder den „bad guy“ noch den guten Kumpel, sondern seien Sie der Trainer, der Coach Ihrer Mannschaft. Ein aufrichtiger, klarer und fördernder Ton ist maßgeblich. Unerschütterliche Beharrlichkeit und Enthusiasmus spornen die Mitarbeiter an, mehr zu tun.

Managementlandkarte erstellen

Um den Überblick zu behalten, sollten Sie auf einem Blatt Papier alle Mitarbeiter kurz beschreiben. Überschreiben Sie die Spalten mit „Wer“, „Warum“, „Was“, „Wie“, „Wo“ und „Wann“. Ziel dieser Liste ist es, Sie jederzeit daran zu erinnern, wie Sie den Personen auf der Liste helfen können, sich weiterzuentwickeln. Je besser jemand ist, desto mehr Verantwortung soll die Person erhalten. Und je mehr Sie über die Leute in Ihrer Mannschaft wissen, desto besser können Sie Entscheidungen treffen.

Flexibel sein, Sonderwünsche zulassen, Hilfe anbieten

Wenn ein Mitarbeiter mit einem Sonderwunsch an Sie herantritt, zahlt es sich in der Regel aus, darauf einzugehen. Insbesondere bei den Leistungsstarken ist eine Sonderbehandlung ratsam. Das erhöht deren Zufriedenheit. Wenn beispielsweise ein Beschäftigter an einem bestimmten Wochentag aus familiären Gründen immer früher nach Hause gehen möchte, können Sie das gegen einen Zeitausgleich an einem anderen Tag gestatten. Auch können Sie dem Wunsch nach einer besonderen Büroausstattung (etwa einer Couch im Arbeitszimmer) durchaus nachkommen – selbst wenn es sich um eine Marotte handelt.

„Kein Problem ist zu klein, dass man es übersehen darf; oft schwelen kleine Probleme vor sich hin und wachsen sich zu großen Problemen aus.“

Je flexibler Sie sich als Führungskraft erweisen, desto größer wird die Bindung des Bittstellers an das Unternehmen. Steigt die Zufriedenheit, steigen auch Motivation, Arbeitszeit und Gesamtleistung des Arbeitnehmers. Hilfreich ist, für gute Leistungen Sonderurlaub zu geben. Überdies sollten Sie Weiterbildungen anbieten und Sonderzahlungen gewähren. Je flexibler Sie auf Wünsche reagieren können – etwa bei der Standortwahl, beim Aufgabenumfang, bei der Auswahl des Kollegenkreises etc. –, desto besser.

Diese Maßnahmen sofort umsetzen

Eine Stunde sollten Sie täglich für Mitarbeitergespräche reservieren. Da pro Mitarbeiter zwischen fünf und 15 Minuten nötig sind, können mindestens vier Gespräche am Tag geführt werden. Notieren Sie alle Absprachen und Kritikpunkte. In den Gesprächen geht es strikt um die Arbeit, für private Belange reicht die Zeit nicht. Treffen Sie jeden Mitarbeiter mindestens einmal pro Woche. Diese Termine sind unantastbar! Teamtreffen haben ihre Berechtigung, Einzelgespräche sind jedoch viel wichtiger. Richten Sie ein System zur Leistungsmessung ein und informieren Sie Ihren eigenen Vorgesetzten über Ihre Schritte. Heben Sie dabei hervor, dass es Ihnen um die Leistungserhöhung und Steigerung der Zufriedenheit Ihres Teams geht. Anschließend informieren Sie die anderen Führungskräfte und schließlich die Mitarbeiter.

Prozesse regelmäßig anpassen

Nach etwa sechs Wochen werden Sie bereits eine bessere Vorstellung davon haben, wer was wann wie und wo macht. Wenn Sie etliche Einzelgespräche geführt und Leistungsnotizen gemacht haben, müssen die ersten Veränderungen folgen. Eventuell müssen Sie sogar einen Mitarbeiter entlassen. Verschieben Sie, wo nötig, Aufgaben und Verantwortlichkeiten und entscheiden Sie, wer besonders gefördert und entwickelt werden soll, wer ein Leistungsverweigerer ist und wer Sonderregelungen und Boni verdient hat.

Über den Autor

Der Berater **Bruce Tulgan** schult seit Jahrzehnten amerikanische Führungskräfte. Die Liste seiner Kunden reicht vom Krankenversicherer Aetna über den Einzelhändler Walmart bis hin zur US-Armee. Tulgan ist in den Vereinigten Staaten ein gefragter Redner.
