



Von Jochen Mai am 07. Mai 2014 - 7:50 Uhr // 2 Kommentare

Management: Vom demotivierten Team zur Leistungstruppe

EIN GASTBEITRAG VON GUDRUN HAPPICH

Es ist vielleicht eine der schwersten Managementaufgaben überhaupt: Nicht nur, dass man als neuer Chef ein noch unbekanntes Team übernimmt und führen soll – dieses Team gilt auch noch als über die Maßen demotiviert (dem alten Chef sei Dank). Was kann, was sollte man in einer solchen Situation tun? Und viel wichtiger: Wie gelingt es, als Führungskraft auch unter derart erschwerten Bedingungen relativ schnell erfolgreich zu werden?



Hierzu ein Beispiel aus der Praxis: Die Filiale eines Bürotechnik-Handels läuft seit Jahren schlecht. Das Team ist führungslos, demotiviert, die Fluktuation auf Rekordniveau. Doch die Zentrale gibt der Sache eine letzte Chance und ernennt einen Controller zum neuen Vertriebs- und Filialleiter. Ein Himmelfahrtskommando. Eigentlich...

Druck ohne Ende

Der für sechs Monate kommissarisch eingesetzte neue Filialleiter steht gleich mehrfach unter Druck.

- **Erwartungsdruck:** Die Filiale soll endlich wieder funktionieren, die Umsätze müssen sich deutlich verbessern.
- **Veränderungsdruck:** Neue Kunden und Marktanteile sind zu erschließen, interne Strukturen müssen angepasst werden.
- **Integrationsdruck:** Neue Mitarbeiter sind zu integrieren.
- **Motivationsdruck:** Die vorherrschende negative Grundeinstellung der Mannschaft muss sich mindestens in eine neutrale Grundhaltung wandeln, optimal wäre die Entwicklung hin zu selbstständig arbeitenden und mitdenkenden Mitarbeitern.

Immerhin kann der neue Filialleiter zwei Pluspunkte für sich verbuchen:

1. Sein Vorgesetzter, der Regionalleiter, steht konsequent hinter ihm und unterstützt ihn in jeder Hinsicht.
2. Es wird ihm zusätzlich ein Coach zur Seite gestellt.

Navigation mit Ziel-Landkarte

Damit dem neuen Chef nicht die Selbstmotivation abhanden kommt und um etwaige eigene Ängste zu überwinden, ist es wichtig, zunächst detaillierte und realistische Ziele zu entwickeln. Das Ergebnis ist eine Art Landkarte, auf der jederzeit ablesbar ist, ob er noch auf dem richtigen Weg ist.



Warum überhaupt eine solche Karte?

Gegenfrage: Was würden Sie tun, wenn Sie in ein völlig unbekanntes Land fahren? Wie verhalten Sie sich dort?

Die meisten Menschen würden sich vermutlich – und auch völlig zurecht – erst einmal zurückhalten, beobachten, wie das alles funktioniert und sprechen erst dann mit den Leuten.

Genau darum geht es auch bei der Übernahme einer neuen Führungsaufgabe: Nicht irgendetwas voraussetzen, sondern wie in einem fremden Land – erst beobachten, wahrnehmen und studieren, wie die Leute ticken und miteinander umgehen.

Danach beginnt die Führungskraft, die Basis dafür zu schaffen, dass die Mitarbeiter ihr Misstrauen nach und nach ablegen. Und das gelingt idealerweise so:

- **Präsenz zeigen.** Um stets präsent zu sein, nimmt sich der neue Manager eine Wohnung am Ort der Filiale, was Signalwirkung hat. Sein Regionalleiter übernimmt die offizielle Vorstellungsrunde vor seinem gesamten Team. Ohne große Reden zu schwingen, stellt er sich menschlich, als Persönlichkeit, vor.
- **Einzelgespräche führen.** Der nächste Schritt sind ausführliche Einzelgespräche mit allen Mitarbeitern. Dabei geht es vorrangig um Zuhören, nicht um das Vermitteln von Leitlinien oder Zielen. Um zu erfahren, wie seine Leute ticken, welche Stärken, welche Vorstellungen und Erwartungen sie haben.
- **Strategie entwickeln.** Die Ziele setzt der Manager mit dem Regionalleiter. Bei der Strategie für die Zukunft bindet er aber die Mitarbeiter ein, wo es Sinn macht. Das Team soll erkennen: „Wir wollen das alle zusammen und sind alle verantwortlich“.
- **Austausch fördern.** Einmal wöchentlich wird ein festes Treffen installiert, um den Austausch unter Kollegen zu fördern.
- **Spielregeln kommunizieren.** Der Filialleiter fasst seine elementaren Erwartungen und Grundsätze in fünf bis sechs Basisregeln. Diese Regeln, die jederzeit für alle gelten, kommuniziert er klar und deutlich. Beispiele für Regeln sind: Informationen als Bringschuld vereinbaren, Schuld-Diskussionen

- in Verantwortungsübernahme und Lösungsorientierung umwandeln, offene Fehlerkultur mit Lerneffekt, Meckerhaltung gegen das Vortragen konkreter Veränderungsvorschläge eintauschen.
- **Konsequent bleiben.** Als Führungskraft muss er zudem lernen, jederzeit konsequent und klar gegenüber seinen Mitarbeitern zu bleiben. So wird er dauerhaft als klare und verlässliche Persönlichkeit wahrgenommen.
- **Mitdenken forcieren.** Um die Eigeninitiative des Mitarbeiters zu stärken, fragt der Chef bei jeder zu übergebenden Aufgabe, wie und in welchem Zeitrahmen er sie angehen wolle und vereinbart Rückmeldungen. Bei gutem Ergebnis gibt es Anerkennung. Bei nicht optimalem Verlauf kann im Zuge der Rückmeldung gemeinsam umgesteuert werden. Der Chef erfährt, wie seine Leute arbeiten und die Mitarbeiter fühlen sich ernst genommen.
- **Meetings etablieren.** Im wöchentlichen maximal zwei Stunden dauernden Gruppenmeeting führt der Filialleiter eine Agenda ein. Start mit dem, was gut gelaufen ist. Gefolgt von den Punkten, die nicht gut gelaufen sind und gemeinsam verbessert werden können. Dann trägt abwechselnd ein Mitarbeiter Inhalte aus seinem Bereich vor.

Vertrauen entwickeln und Kompetenz aufbauen

Der nächste Schritt ist für den neuen Chef, dass dem Team klar wird: Entweder schaffen wir das gemeinsam oder gar nicht. Also hält er seinen Leuten den Rücken frei, damit sie ihre Arbeitsergebnisse bringen können. Alle sorgen dafür, dass die Reibungsverluste gering bleiben, sie sich aufeinander verlassen können, Offenheit und Transparenz gepflegt werden und Kleinkriege untereinander ausbleiben.

In kritischen Situationen lernt der Filialleiter, den Grundsatz *Fragen statt Ausbremsen* zu beherrsigen: Statt seinen Unmut zu äußern, erkennt er in den Antworten der Mitarbeiter, dass diese fast immer in positiver Absicht handeln, wenn auch mit ungutem Ausgang.

So kann er aber konstruktiv darauf hinwirken, dass die Mitarbeiter künftig ihre Handlungsoptionen erweitern.

Und tatsächlich: Der kommissarische Leiter wird statt nach sechs schon nach vier Monaten zum dauerhaften Filial- und Vertriebsleiter ernannt.

In sieben Schritten zum leistungsfähigen Team

Auch wenn Sie kein schwieriges Team übernehmen – Chef einer neuen Mannschaft zu werden, ist immer herausfordernd. Aus meiner Erfahrung heraus braucht es sieben Schritte, wenn Sie eine neue Position als Führungskraft erfolgreich übernehmen und ein leistungsfähiges Team aufbauen wollen:

1. **Auf das neue Team vorbereiten.** Im Vorfeld holen Sie alle Informationen ein, die über die künftige Mannschaft, die neue Position, die Erwartungen des Vorgesetzten und die eigene Rolle zu erhalten sind.
2. **Rahmenbedingungen und Ziele klären.** Vor Übernahme der Führungsrolle klären Sie die Rahmenbedingungen ab: Um welche Art von Führungsrolle handelt es sich? Sind alle Mitarbeiter des Teams zentral oder auf mehrere Standorte verteilt? Wie ist die Organisationsstruktur? Ist das Team multikulturell zusammengesetzt?
3. **Mitarbeiter für sich gewinnen.** Bereits am Antrittstag lernen Ihre Mitarbeiter Sie als neuen Chef persönlich kennen. Um Vertrauen aufzubauen, hilft es, den Mitarbeitern zuzuhören und mit ihnen in eine mehrwöchige Dialogphase zu treten.
4. **Strategie und Ziele vermitteln.** Als neue Führungskraft entwickeln Sie eine Vision – ein höheres gemeinsames Ziel – für Ihre Abteilung und vermitteln sie an das Team. Wenn sich die Mitarbeiter damit identifizieren, nimmt die Arbeit Schwung und Kraft auf.
5. **Spielregeln und Erwartungen festlegen.** Ihre eigenen Erwartungen und Spielregeln kommunizieren Sie dem Team klar und eindeutig. Im Gegenzug verschaffen Sie sich als neuer Chef Klarheit über die Erwartungen der Mitarbeiter.
6. **Zielvereinbarungen treffen.** Nach Möglichkeit wird jeder Mitarbeiter an dem zu seinen Kompetenzen und Fähigkeiten passenden Platz eingesetzt. Mit allen Mitarbeitern vereinbaren Sie Jahresziele.
7. **Vernetzung innerhalb des Teams schaffen.** Dem Team wird in Meetings ganz bewusst Raum für das Zwischenmenschliche gegeben, für Kommunikation und Austausch. Dies verbessert die Zusammenarbeit und vermeidet unliebsamen Flurfunk.



Über die Autorin:

Gudrun Happich ist Executive Coach und Inhaberin von [Galileo](#) in Köln. Sie coacht Leistungsträger an der Spitze und auf dem Weg dorthin. Auf ihrem [Leistungsträger-Blog](#) veröffentlicht sie regelmäßig Impulse zum Thema Führung und Karriere. Sie ist zudem Autorin mehrerer Bücher und hat auf der Karrierebibel [schon einige Gastbeiträge](#) mit Auszügen veröffentlicht.

