

# Das Erfolgsrezept heißt Dialog

Gastbeitrag von Friederike Freifrau von Mirbach

Chef zu sein ist nie leicht. Die ersten Tage und Wochen als neue Führungskraft verbringt man im Idealfall mit Fragen, Fragen, Fragen – Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen. Und mit aufmerksamem Zuhören.

Fast vier Millionen Arbeitnehmer in Deutschland üben eine leitende Funktion in Unternehmen aus so das Statistische Bundesamt. Damit ist gut jeder siebte Mitarbeiter Chef von irgendjemandem, delegiert Aufgaben, muss Ergebnisse verantworten, ein Team führen.

In den letzten Jahren haben sich die Anforderungen an Führungskräfte massiv verändert: War früher derjenige als Führungskraft gefragt, der als beste Fachkraft den eigenen Bereich am besten kannte, so sind heute für eine erfolgreiche Karriere andere Fähigkeiten ausschlaggebend: Untersuchungen zeigen, dass gerade begehrte Fachkräfte „gute Führung“ von der direkten Führungskraft erwarten. Doch was bedeutet gute Führung? Und wie führt man gerade als neue Führungskraft erfolgreich?

Führungskräfte stehen stets im Spannungsfeld verschiedener Erwartungen – seitens der Mitarbeiter, ihrer Vorgesetzten, der Geschäftsleitung, Kollegen und Kunden. Gerade wenn man eine Management-Position neu angetreten hat, ist der Erwartungs-

druck hoch. Denn: Nicht nur ein Politiker oder der Papst werden an ihren ersten 100 Tagen im Amt gemessen. Jeder, der befördert wurde oder als Manager das Bewerbungsverfahren erfolgreich durchlaufen hat, steht unter intensiver Beobachtung der neuen Kollegen und des eigenen Chefs. Gerade in dieser Zeit kommt es darauf an, sich in der Manager-Rolle zu positionieren. Es gilt, die entscheidenden ersten Auftritte als Führungskraft im Unternehmen souverän zu meistern.

Der häufige Kardinalfehler neuer Führungskräfte: Der hohe Druck veranlasst sie zu vorschnellem Reagieren. Schnelles Reagieren wird heute vorausgesetzt, doch vorschnelles Handeln ist fatal. Nutzen Sie stattdessen genau diese ersten 100 Tage, um Anlauf zu nehmen!

## *Klarheit schaffen*

Schaffen Sie sich – möglichst bereits vor Antritt der neuen Position – Klarheit über Ihre Ziele und sprechen Sie mit Ihrem neuen Chef über dessen Erwartungen: Für welche Aufgaben werde ich geholt, was ist mein Auftrag? Was wird von mir erwartet, was soll anders werden? Bin ich der Sanierer, werde ich zum Aufräumen eingestellt? Soll ich innovativ sein und etwas in Bewegung bringen oder den Bereich stabilisieren? Was an Unklarheit in der Startphase bleibt, wird in der Folgezeit zum Problem werden.

## *Im Gespräch lernen und Vertrauen aufbauen*

Nehmen Sie in Ihrer neuen Position zunächst die Haltung eines Forschers ein, der in ein unbekanntes Land, in eine neue Stadt kommt. Finden Sie heraus, welche Kultur im Unternehmen herrscht, wie das System schwingt, welche geheimen Spielregeln es gibt. Die vorhandenen Strukturen, Prozesse und Beziehungen zu verstehen und zu würdigen ist Grundvoraussetzung, um mit eigenen Ideen anzuknüpfen. Treten Sie daher mit Ihren Mitarbeitern in den Dialog – ob in Einzelgesprächen oder Start-Workshops: Zuhören, Fragen stellen, Beobachten, miteinander reden – verbunden mit dem eindeutigen Signal, erst alles aufzunehmen und zu sammeln und noch keine Änderungen zu veranlassen. Mitarbeiter haben in der Regel den Wunsch, ihre Erfahrung weiterzugeben. Was zählt, ist ehrliches Interesse: Gehen Sie auf Ihre Mitarbeiter zu, fragen Sie sie nach ihrer Meinung. Versuchen Sie die Position Ihrer Mitarbeiter zu verstehen und hören Sie hin. Lassen Sie sich schlaue machen, zeigen Sie sich lernbereit. Denn Sie sind in Ihrer neuen Position selten der Experte, weder für das Fachthema noch für das Unternehmen. Als neu hinzugekommene Führungskraft ist alles neu für Sie. Ihre Mitarbeiter sind die Experten. Respekt und Wertschätzung entstehen dabei aus einem Geben und Nehmen. Im Dialog schaffen Sie Vertrauen und Sympathie.




---

**Über die Autorin** Friederike Freifrau von Mirbach ist Elitecoach für Führungskräfte, Geschäftsführer und Vorstände der deutschen Wirtschaft. Mit über 7.000 Stunden Bühnenerfahrung vereint Sie als Schauspielerin, Kommunikationswissenschaftlerin und langjährige Kommunikationstrainerin eine einzigartige Expertise. Praxisnah und unterhaltsam vermittelt sie als Coach, Rhetoriktrainerin und Vortragsrednerin, wie Sie mit einer zielorientierten Kommunikation und der richtigen Ansprache Ihren Erfolg steigern. In Seminaren, Coachings und Vorträgen zu „Lösungsfokussierter Führung“ vermittelt Friederike von Mirbach, wie Sie durch echten Dialog respektvoll und effizient führen sich in Management-Positionen authentisch und erfolgreich positionieren durch klare, handlungsorientierte und gewinnende Kommunikation deutlich mehr erreichen.

---

## Respekt und Wertschätzung durch Transparenz

Nachdem Sie sich ein erstes Bild über die Schlüsselaufgaben, Probleme und Erfolge des Bereichs gemacht haben, gilt es, dieses mit dem Führungskreis und dem Team abzugleichen. Wenn die Ansichten übereinstimmen, ist der Aufwand gering den nächsten Schritt zu gehen. Falls es jedoch unterschiedliche Betrachtungsweisen gibt, muss erst einmal ein gemeinsames Problembewusstsein geschaffen werden. Doch auch hier verschaffen Sie sich Akzeptanz, Respekt und Wertschätzung, indem Sie Ihr Team einbeziehen und transparent handeln. Legen Sie dar, welche Informationen Sie in den ersten Gesprächen gesammelt haben, welche Schlüsse Sie ziehen und welche Handlungsfelder Sie definieren. Sie sind keineswegs verpflichtet, den mehrheitlichen Standpunkten zu folgen. Gut möglich, dass Sie eine andere Sicht haben, weil Sie zum Beispiel zusätzliche Informationen aus der Management-Ebene beziehen. Letztendlich sind Sie es, der die Entscheidung zu treffen hat und diese selbstbewusst vertreten muss. Indem Sie jedoch Ihre Mitarbeiter einbinden, stellen Sie sicher, dass Ihre Ziele auch die Ziele Ihrer Mitarbeiter sind. Jede Führungskraft möchte sich auf engagierte und kompetente Mitarbeiter verlassen, die ihr ganzes Potenzial einbringen. Je höher die emotionale Bindung der Mitarbeitenden, desto engagierter und produktiver sind sie.

## Im Dialog bleiben

In der Umsetzungsphase gilt es anschließend, die Maßnahmen zu den definierten Handlungsfeldern einzuleiten und konsequent umzusetzen. Sie initiieren die kurz- und langfristigen Veränderungen und installieren Feedbackschleifen um die Umsetzung zu begleiten und zu kontrollieren. Bleiben

Sie mit Ihren Mitarbeitern im Dialog, um ihr Potenzial zu nutzen. Lernen, verstehen, zuhören, Fragen stellen und beantworten, diskutieren, analysieren, unterschiedliche Sichtweisen einnehmen – das sind ab sofort Ihre täglichen Herausforderungen. Bereits Henry Ford begründete seinen Erfolg mit der Wahrnehmung unterschiedlicher Sichtweisen: „Wenn es ein Erfolgsgeheimnis gibt, liegt es in der Fähigkeit, die Ansicht des Anderen zu hören und die Dinge aus dem seinen wie auch dem eigenen Blickwinkel zu sehen.“

## Die entscheidende Phase

Die ersten 100 Tage entscheiden über die neue Kultur, die Motivation der Mitarbeiter, den Modus der Zusammenarbeit und über die Kraft für die anstehenden Aufgaben und Ziele. Für die neue Führungskraft kommt es darauf an, in dieser Startphase vor allem Vertrauen zu den Mitarbeitern, den Kollegen und dem Chef zu schaffen, einen guten Überblick über den Bereich und seine Aufgaben zu erhalten, die Entscheidungsstrukturen und die kulturellen Spielregeln kennen zu lernen, Kompetenz aufzubauen und die ersten Handlungsfelder zu definieren. Und vor allem geht es um echten Dialog: Fragen stellen, zuhören, unterschiedliche Perspektiven wahrnehmen.

Beschäftigen Sie sich möglichst bereits vor Beginn der neuen Tätigkeit mit Ihrem Rollenverhalten. Setzen Sie sich intensiv mit sich selbst auseinander – dann legen Sie einen wertvollen Grundstein für erfolgreiche Führung. Ihre eigene Authentizität und Souveränität ebnen den Weg zu einer akzeptierten und respektierten Führungspersönlichkeit. Durch Transparenz und Dialog beweisen Sie Ihre Kompetenz.