

Christian Stöwe / Lara Keromosemito / Alexander Fritz

Vom Kollegen zum Vorgesetzten

Christian Stöwe
Lara Keromosemito
Alexander Fritz

Vom Kollegen zum Vorgesetzten

Wie Sie sich als Führungskraft
erfolgreich positionieren

2., überarbeitete und
erweiterte Auflage



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2007
2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten
© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1412-5

Vorwort zur 2. Auflage

Noch keine zwei Jahre sind vergangen, seit die 1. Auflage des Buches „Vom Kollegen zum Vorgesetzten“ erschienen ist. Entsprechend sind die wesentlichen Aspekte weiter aktuell. Wir haben diese Auflage selbstverständlich nach unseren neuesten Erkenntnissen und Erfahrungen sowie einigen Feedbacks von Lesern und Kunden noch weiter optimiert. Eine der wesentlichen Neuerungen ist, dass Sie gleich zu Beginn eine „Quickstart“-Übersicht bekommen, in der kurz auf die häufigsten Fragen und Probleme neuer Führungskräfte eingegangen wird. Sie erhalten hier einen kurzen Überblick über mögliche Ansatzpunkte und Vorgehensweisen, die in den einzelnen Kapiteln weiter vertieft werden.

Außerdem finden Sie nun zu Beginn eines jeden Kapitels eine kurze Übersicht und Zusammenfassung, auf welche Fragen und Themen eingegangen wird, damit Sie sich besser orientieren und in einzelne Kapitel und Abschnitte gezielt vertiefen können.

Abschließend haben wir ein 8. Kapitel ergänzt, das sich mit der Frage beschäftigt, was Sie tun können, „wenn gar nichts mehr geht“. Dieses Kapitel soll Ihnen vor allen Dingen Mut machen, Ihre Entwicklung in eine Führungsaufgabe tatsächlich als Entwicklungsprozess zu sehen, bei dem nicht alles auf einmal und sofort gelingt. Manche Erfahrungen muss man einfach machen, um daraus zu lernen. Außerdem sind Sie nicht die erste frisch gebackene Führungskraft, die sich ab und zu mit Selbstzweifeln und unangenehmen Gefühlen herumplagt. Krempeln Sie die Ärmel hoch und machen Sie sich auf Ihren Weg. Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen, und keine Fehler machen nur die Menschen, die gar nichts tun. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg in Ihrer neuen Führungsposition und viel Spaß und neue Anregungen bei der Lektüre dieses Buches!

Christian Stöwe, Lara Keromosemito und Alexander Fritz

Vorwort

Herzlichen Glückwunsch, ab heute sind Sie Führungskraft und nicht mehr Kollege! Vielleicht sind Sie nun endlich da, wo Sie schon immer sein wollten. Mit Ihrer neuen Aufgabe bzw. Position verbinden Sie viele Hoffnungen und Wünsche. Vielleicht kam der Wechsel in eine Führungsposition schnell und überraschend, vielleicht ist es jedoch etwas, auf das Sie lange hingearbeitet haben. Wie dem auch sei: Ab heute haben Sie die Chance, viele Themen, die Sie schon immer anpacken wollten, anzugehen. Es bietet sich Ihnen die Möglichkeit, vieles, was Sie vorher aus der Sicht eines Mitarbeiters kritisiert haben, besser zu machen als Ihr Vorgänger. In diesem Buch zeigen wir Ihnen, wie Sie Ihre neue Aufgabe erfolgreich ausgestalten können. Wir geben Ihnen Hinweise, wie Sie die wesentlichen Handlungsfelder identifizieren und wie Sie gefährliche Klippen auf dem Weg zu einer erfolgreichen Führungsarbeit umschiffen.

Vielleicht gehören Sie jedoch auch zu den neuen Führungskräften, die dieser neuen Situation mit einer Portion Skepsis und mit kleinen Selbstzweifeln begegnen. Dann hegen Sie eher Gedanken wie: Werde ich den Herausforderungen gewachsen sein? Wie werden mir meine ehemaligen Kollegen begegnen, jetzt, da ich Chef bin? Werden Sie mich als solcher akzeptieren, vor allem da ja einige im Team deutlich älter und erfahrener sind als ich? Muss ich mich total verändern und an welchen Stellen darf oder muss ich bleiben, wie ich bin? In diesem Buch geben wir Ihnen Hilfestellungen, wie Sie sich souverän positionieren können, ohne Ihre eigene Persönlichkeit verbiegen zu müssen.

Wir stellen Ihnen verschiedene Instrumente, Techniken und Ideen vor, mit denen Sie gerade als neuer Vorgesetzter Ihrer ehemaligen Kollegen Ihr eigenes Vorgehen überprüfen und optimieren können. So bieten wir Ihnen die Möglichkeit, den Einstieg optimal zu meistern. Alle Tipps, Checklisten und Vorlagen stammen aus unserer praktischen Arbeit mit Führungskräften in Trainings und Coachings. Wir haben sie gemeinsam mit Führungskräften,

die sich in einer vergleichbaren Position wie Sie befinden und wie Sie ehemalige Kollegen führen (müssen), entwickelt, verbessert und vielfach erprobt. Wir freuen uns, wenn Sie durch dieses Buch von den Erfahrungen zahlreicher Führungskräfte profitieren können. Selbstverständlich arbeiten auch wir daran, uns kontinuierlich zu verbessern und unser Wissen weiterzuentwickeln. Wenn Sie also Verbesserungsvorschläge oder Kritik haben oder uns einfach an Ihren Erfahrungen teilhaben lassen möchten, dann schreiben Sie bitte an Mitarbeiterfuehrung@Profil-M.de. Und nun viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg beim Umsetzen!

Christian Stöwe und Lara Keromosemito

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	5
Vorwort	7
Quick Start.....	13
Einleitung.....	19
Viele Wege führen nach Rom	19
Perspektivenwechsel schafft Verständnis.....	20
Kapitel 1: Die neue Rolle als Führungskraft.....	23
Was „Mitarbeiterführung“ eigentlich bedeutet	25
Der eigene Führungsstil:	
Wie will ich die Führungsrolle wahrnehmen?	31
Umgang mit den Mitarbeitern:	
Wie gestalte ich die Beziehung zu meinem Team?.....	35
Wie bringe ich meine Mitarbeiter hinter mich?	37
Kapitel 2: Das Richtige tun – Was sind meine wirklich erfolgs-kritischen Themen und Aufgaben?	41
Worin besteht die Herausforderung in den „ersten einhundert Tagen“?..	41
Analyse der Ressourcen und Herausforderungen	45
Eine eigene schlüssige Strategie entwickeln.....	50
Zusammenfassung.....	59
Kapitel 3: Die Erwartungen klären – Wie führe ich das erste Gespräch mit Kollegen, Mitarbeitern und meinem Chef?	62
Warum ist es so wichtig, die Erwartungen zu klären?	62

Die gegenseitigen Erwartungen in einem konstruktiven Gespräch klären – der Gesprächsablauf.....	66
Das Erwartungsgespräch mit Ihrem eigenen Chef – Chancen und Fallen.....	73
Das Gespräch über die Erwartungen mit den Mitarbeitern und Konkurrenten	79
Das Gespräch über Erwartungen mit Ihren kollegialen Schnittstellen und Partnern	86
Schlüsselpersonen identifizieren.....	89
Die Erwartungen an sich selbst, wie ist Ihre Rolle und Ihr Selbstverständnis als neue Führungskraft?.....	91
Zusammenfassung.....	93
Kapitel 4: Unterschiedliche Persönlichkeiten – Wo liegen Chancen, wo Fallstricke?.....	97
Warum sich eine Analyse der Persönlichkeiten in Ihrem Team lohnt.....	97
Unterschiedliche Reaktion je nach Persönlichkeit.....	98
Welcher Typ bin ich?.....	109
Welcher Mitarbeitertyp eignet sich besonders für welche Aufgabe?.....	116
Zusammenfassung.....	121
Kapitel 5: Motivieren und erfolgreich delegieren – Wie erreiche ich, dass alle in meinem Sinne handeln?	124
Warum ist es wichtig, Mitarbeiter zu motivieren und erfolgreich zu delegieren?	125
Mitarbeiter erfolgreich motivieren.....	128
Klar sagen, was erreicht werden soll – Führen mit Zielen.....	138
Delegationshürden überwinden und erfolgreich delegieren – Gewinnen Sie Spielräume	144
Zusammenfassung.....	157

Kapitel 6: Sich durchsetzen und klar positionieren – Wann muss ich Härte zeigen?	160
Worin besteht die Herausforderung bei der Durchsetzung von Anweisungen?	160
Sinn stiften, um Einsicht zu erzeugen.....	162
Appell an das Pflichtbewusstsein – erhöht die Bereitschaft zur Mitarbeit	163
Wenn der Mitarbeiter keine Einsicht zeigt: hartes Durchgreifen oder Schmuskurs?	165
Schwarzweißdenken als Ursache von extremen Verhaltensweisen	168
Selbstanalyse – Zu welcher Verhaltensweise tendieren Sie?	170
Verhaltensbandbreite entwickeln	180
Schrittweises Probieren, wenn möglich mit Feedback	183
Zusammenfassung.....	184
Kapitel 7: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen – Erwartungen verdeutlichen, ohne zu demotivieren.....	187
Führungskraft beurteilt Mitarbeiter – Nun wird die Hierarchie deutlich.....	187
Feedback: wertschätzend und klar	190
Struktur und Ablauf eines formalisierten Mitarbeitergespräches	197
Häufig gestellte Fragen	205
Wenn der Mitarbeiter Ihre Beurteilung nicht akzeptiert	215
Zusammenfassung.....	222
Kapitel 8: Umgang mit persönlichen Grenzen – Was tue ich, wenn gar nichts mehr geht ?	225
Typische Situationen	226
„Das erste Mal“	226
„Allein auf weiter Flur“	227
„Das Leben ist eine Baustelle“	227

„Alle Affen auf meiner Schulter“	227
„Eine Frage der Ehre“	228
Weiterführende Literatur	231
Die Autoren	233
Stichwortverzeichnis	235

Quick Start

Für Mitarbeiter, die sich neu in der Führungsrolle einfinden wollen, stellen sich viele, oft neue Herausforderungen und Fragen. Aus der Erfahrung unserer Seminare und Trainings haben wir die häufigsten Themengebiete – sozusagen die „Klassiker“ – als schnellen Einstieg zusammengestellt. Weiterführende Hinweise auf vertiefende Kapitel sollen die Arbeit mit diesem Buch erleichtern.

1. Ich habe als Mitarbeiter die unterschiedlichsten Führungsstile kennengelernt. Wie finde ich den für mich richtigen?

Alle Mitarbeiter haben schon einmal Chefs gehabt, deren Führungsstil sie entweder sehr gut und motivierend fanden oder eben nicht. Natürlich stellt sich jetzt die Frage, wie man die Rolle als Führungskraft selber ausfüllen will. Viele Führungskräfte fanden es als Mitarbeiter gut bzw. hätten es gut gefunden, wenn sie vom Chef eingebunden worden wären und Verantwortung erhalten hätten. Dieses Verständnis möchten sie dann gerne 1:1 praktizieren. Oft wird dies mit einem kooperativen Führungsstil bezeichnet. Erstaunt stellen diese Führungskräfte dann jedoch fest, dass nicht alle Mitarbeiter so erpicht darauf sind, Verantwortung zu übernehmen, und man stellt sich die Frage: was nun? Tja, es gibt eine gute und eine schlechte Nachricht. Die schlechte Nachricht ist, dass es nicht den einen, richtigen Führungsstil gibt, der alle Probleme löst. Die gute Nachricht: Mit unterschiedlichen Führungsstilen bewältigen Sie unterschiedliche Führungssituationen. Je mehr Stile Sie beherrschen, desto erfolgreicher werden Sie in der Führungsrolle sein. In Kapitel 1 erfahren Sie, wie Sie die Rolle als Führungskraft ausfüllen, welche Führungsstile mit den jeweiligen Vor- und Nachteilen Ihnen dazu zur Verfügung stehen und in welchen Situationen Sie welchen Führungsstil optimal einsetzen.

2. Ich bin jetzt Führungskraft geworden. Was muss ich, was darf ich und was will ich eigentlich tun?

Der eigene Vorgesetzte teilt zwar gerne die Verantwortung für Themenbereiche und Aufgaben, der Führungsauftrag und die jeweiligen Befugnisse sind jedoch nicht immer in gleichem Maße klar. Dies führt dazu, dass viele Führungskräfte anfangs in die sogenannte „Aktionismusfalle“ stolpern und meinen, sie müssten alles anders machen. Andere wiederum verlieren sich im Detail oder konzentrieren sich nur auf das Dringendste und lassen die wichtigen Themen außen vor. Wenn es Ihnen ähnlich geht, dann heißt es jetzt erst einmal: innehalten und durchatmen!

Als Erstes sollten Sie mit Ihrem Vorgesetzten klären, was die wichtigen Ziele sind, an denen Sie gemessen werden. Egal, wie Ihr Start als Führungskraft verläuft, solange Sie an den richtigen Zielen arbeiten, sind Sie erst einmal auf der sicheren Seite. Analysieren Sie die Ausgangssituation und entwickeln Sie ein klares Bild, wie Sie Ihr Ziel erreichen wollen. Stellen Sie sicher, dass Ihr Team die Ziele versteht, und machen Sie sich gemeinsam an die Umsetzung. In Kapitel 2 stellen wir Ihnen eine Anleitung zur Verfügung, mit der Sie schrittweise ein klares Bild von Ihren Zielen und Aufgaben, den Chancen und Risiken und Ihrer persönlichen „100-Tage“-Strategie entwickeln.

3. Wie kann ich die Aufträge meines Chefs umsetzen und trotzdem das gute Verhältnis zu meinen Kollegen aufrechterhalten?

Viele Führungskräfte wollen anfangs die gute Beziehung zu den ehemaligen Kollegen wahren und niemanden vor den Kopf stoßen. Auf der anderen Seite haben alle Mitarbeiter des Teams ganz unterschiedliche Erwartungen an die neue Führungskraft, die es zu erfüllen gilt, oder nicht? Dies führt manchmal dazu, dass sie sich mit dem Team darauf verständigen, dass „sich ja eh nichts zwischen uns ändert“, und weitermachen wollen wie bisher. Trotzdem merken alle Beteiligten, dass sich das Verhältnis offensichtlich verändert hat. Obwohl man es gut gemeint hat, steigt die Verunsicherung, sinkt die Stimmung im Team und auch die eigene Unzufriedenheit wächst. Hier lässt sich festhalten, dass sich die Beziehung zum Team natürlich verändert – und das ist gut so! Das Beste, was Sie in dieser Situation tun können, ist, das offene Gespräch mit den ehemaligen Kollegen suchen. Dies gilt insbesondere für Personen, zu denen Sie eine

freundschaftliche Beziehung haben. Machen Sie hier klar, dass es Situationen geben kann, in denen die persönliche Beziehung keine Rolle spielen darf (etwa wenn es um die Frage geht, wer dieses Wochenende ins Büro kommt). Bringen Sie deren Erwartungen in Erfahrung und machen Sie klar, dass Sie sich der Situation bewusst sind, und diskutieren Sie gemeinsam, was sich ändern kann/muss und was nicht. Eine häufig gestellte Frage ist die der Anrede. Duzen oder siezen? Hier heißt die klare Empfehlung: Wenn Sie sich vorher geduzt haben, sollten Sie dies nicht ändern. Ein künstlicher Bruch signalisiert hier nur „Pseudo-Autorität“. Sie sollten übrigens auch die Erwartungen Ihrer neuen Kollegen klären und so herausfinden, was die Führungskräfte aus anderen Bereichen jetzt von Ihnen erwarten. In Kapitel 3 zeigen wir Ihnen, wie Sie die Erwartungen Ihres Umfeldes erfahren, in welche Fallen Sie dabei stolpern können und wie Sie sich gegen überzogene Forderungen abgrenzen. Konkrete Leitfäden und Gesprächshinweise runden das Kapitel ab.

4. Auf welchen Wegen kann ich mir den notwendigen Respekt und die Akzeptanz meines Teams sichern?

Wie gewinne ich gegenüber meinem Team an Autorität? Das ist eine der zentralen Fragen junger Führungskräfte. Dahinter verbirgt sich meist der Wunsch, eine Autorität zu sein, ohne autoritär zu führen. Hier lassen sich zwei Ansätze unterscheiden: zum einen die Art und Weise, wie eine Führungskraft Entscheidungen trifft, und zum anderen wie flexibel sie mit ihrem Team umgehen kann.

Neue Führungskräfte sind häufig noch verunsichert, wie autoritär sie Entscheidungen treffen wollen und wie stark das Team eingebunden werden soll, ohne dass sie an Respekt einbüßen (frei nach dem Motto: Wenn unser Chef uns so viel fragt, können wir den Job doch auch machen ...). Hierzu lautet die klare Botschaft, dass eine Führungskraft zunächst einmal überhaupt Entscheidungen treffen muss. Denn das Treffen von Entscheidungen zeigt die Autorität am deutlichsten. Natürlich kann nicht jede Führungskraft alles wissen, daher lautet der zweite Hinweis: Wisse, von wem du dir wann einen inhaltlichen Rat einholen musst. Gute Führungskräfte fragen zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Leute und verlassen sich auf deren Rat. Zu guter Letzt zeigen sich irgendwann ja auch die Konsequenzen einer Entscheidung. Dann heißt es einerseits, die eigenen

Entscheidungen auch gegen Widerstände durchzusetzen und andererseits zu den eigenen Fehlern zu stehen und diese gerade zu ziehen. Allgemein heißt die Marschrichtung aber: erst denken und dann entscheiden. So fördern Sie Ihren Eindruck als fitte, klare, verlässliche und berechenbare Führungskraft.

Zudem fehlt manchen Führungskräften eine differenzierte Beschäftigung mit dem Team, so dass einzelne Mitarbeiter nicht persönlich angesprochen werden. Daher ist es wichtig, sich mit den einzelnen Charakteren des Teams auseinanderzusetzen. Gerade der Umgang mit Konkurrenten auf die eigene Führungsposition ist besonders wichtig. In Kapitel 4 lernen Sie ein (Mitarbeiter-)Typenmodell kennen. Sie erfahren, wie die unterschiedlichen Charaktere Ihres Teams auf Ihren Aufstieg reagieren und wie Sie damit erfolgreich umgehen. Ergänzend zeigen wir Ihnen, wie Sie welchen Typ führen können und für welche Aufgaben sich verschiedene Typen eignen.

5. Überall hört man, dass eine Führungskraft insbesondere motivieren soll. Wie schaffe ich es, dass meine Mitarbeiter motiviert und zufrieden sind?

Gerade junge Führungskräfte haben die falsche Vorstellung, sie müssten alle Mitarbeiter motivieren, so dass diese fröhlich pfeifend jede Menge unbezahlte Überstunden machen. Das ist natürlich Utopie. Jeder Mitarbeiter hat mal gute und mal schlechte Tage. Und es gibt eben auch ungeliebte Aufgaben. Motivation ist dennoch wichtig, da sie die Leistung und die Zufriedenheit des Mitarbeiters steigert. Es bleibt also die berechtigte Frage, wie eine Führungskraft ein Team motivieren kann. Gerade anfangs gehen Führungskräfte bei der Motivation von Mitarbeitern stark von den eigenen Bedürfnissen aus, ohne sich intensiv mit dem Mitarbeiter auseinanderzusetzen. Zudem findet Motivation nur dann statt, wenn es nicht rund läuft, da es ja dann wohl Handlungsbedarf zu geben scheint. Es ist daher wichtig, dass eine Führungskraft die individuellen Motive und Treiber ihrer Mitarbeiter analysiert und dieses Wissen nutzt. Zudem sollte Motivation ein kontinuierlicher Baustein in der Führungsarbeit sein. Um Ihnen die Umsetzung zu erleichtern, finden Sie in Kapitel 5 ein übersichtliches und pragmatisches Modell, welche Motivationsfaktoren es gibt, wie Sie diese identifizieren und bei einzelnen Mitarbeitern gewinnbrin-

gend nutzen. Ergänzend zeigt Ihnen Kapitel 6, was Sie tun können, wenn die Motivation bei einzelnen Mitarbeitern zu wünschen lässt. Hier erfahren Sie, wie Sie sich durchsetzen, ohne dominant zu sein, und sich Akzeptanz verschaffen.

6. Stimmt es, dass eine Führungskraft mindestens 40 Prozent ihrer Arbeitszeit mit Führungsaufgaben verbringen soll?

Die klare Antwort lautet: Das kommt darauf an. Es gibt Situationen, in denen der Führungsanteil stärker ist als in anderen. Gerade junge Führungskräfte befinden sich oft in dem Dilemma, neben den Führungsaufgaben noch stark in das operative Geschäft eingebunden zu sein. Hier gelten generell die folgenden Faustregeln:

- Je größer ein Team, desto höher ist der Anteil der Führungsaufgaben. Das Führen von 20 Mitarbeitergesprächen benötigt einfach mehr Zeit und es gibt in einem größeren Team einen höheren Führungs- und Koordinationsbedarf.
- Je stärker der Fachbereich spezialisiert ist, desto höher der Anteil an Fachaufgaben. Ein gutes Beispiel ist der IT-Bereich, in dem eine Führungskraft – auch auf höheren Ebenen – ein starkes fachliches Know-how benötigt.

Der Weg aus diesem Dilemma ist nicht ganz einfach, will man nicht in Aktionismus und Hektik verfallen. Durch die Weitergabe von Verantwortung und die Delegation von Aufgaben können die benötigten Freiräume geschaffen werden. Gerade jungen Führungskräften fällt dieser Punkt mitunter schwer, da sie sich noch stark über die eigene Fachkompetenz identifizieren, die im Umgang mit dem Team Sicherheit gibt. Häufig kommt hinzu, dass das Vertrauen in die Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter nicht grenzenlos ist. Dies führt dann zu der Einstellung, „das habe ich selber schneller gemacht“, was sich zwar positiv auf das Ergebnis, aber eher negativ auf die Effizienz und das eigene Zeitmanagement auswirkt. In Kapitel 5 zeigen wir Ihnen daher, wie Sie dieses Dilemma auflösen können, indem Sie Mitarbeitern zielgerichtet Verantwortung übertragen und sich mittelfristig verstärkt auf Führungsaufgaben konzentrieren können. Darüber hinaus finden Sie die typischen „Delegationshürden“ von Führungskräften und wie Sie diese überwinden können.

Ein besonderer Anlass zur Delegation von Verantwortung sind die ersten „offiziellen“ Mitarbeitergespräche. Nach der konkreten Vereinbarung von Zielen sollen Ihre Mitarbeiter diese mit der angemessenen Selbständigkeit erreichen. Zudem geht damit die Beurteilung von Leistung und Verhalten der Mitarbeiter einher und der Wunsch, konstruktiv zu kritisieren, ohne zu demotivieren. Dies fällt nicht nur neuen Führungskräften nicht immer leicht. Wir haben diesem Thema daher Kapitel 7 gewidmet. Es beschäftigt sich mit der Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen, dem Finden der richtigen Worte und Argumente und dem Umgang mit schwierigen bzw. emotionalen Situationen.

Einleitung

Die Übernahme einer Führungsaufgabe ist nicht nur ein wichtiger Schritt für Sie persönlich. Für Ihre Mitarbeiter spielt die Tatsache, ob sie sich mit ihrem Chef verstehen, ihn achten, er ihnen eine klare Richtung vorgibt, eine große Rolle und hat maßgeblich Einfluss auf deren Zufriedenheit und deren Leistung. Ihre Mitarbeiter werden Sie mit Ihrem Vorgänger vergleichen. Genauso wie Sie Erwartungen und Wünsche mit Ihrer neuen Position verknüpfen, haben auch Ihre zukünftigen Mitarbeiter, d. h. Ihre ehemaligen Kollegen, Erwartungen und Wünsche an Sie. Die Gefahr ist groß, dass Sie gerade in der Anfangszeit versuchen, es allen recht zu machen. Sie möchten Ihrem eigenen Anspruch gerecht werden, gleichzeitig nah an Ihren ehemaligen Kollegen drableiben und deren Erwartungen erfüllen, vielleicht sogar übererfüllen.

Viele Wege führen nach Rom

Es gibt kein Patentrezept für die Gestaltung des gelungenen Aufstiegs. Der erfolgreiche Einstieg in eine Führungsposition hängt von einer Vielzahl von Rahmenbedingungen ab. Je nachdem wie Sie als Person sind, wer und wie Ihr Vorgänger war, wie sich die Situation in Ihrem Team darstellt, mit welchem Aufgabengebiet Sie sich beschäftigen und in welcher Branche Sie tätig sind, können Empfehlungen deutlich variieren. Es gibt kein: „Mache immer Folgendes, damit du erfolgreich bist.“ Für die eine Führungskraft kann es sehr wohl richtig sein, Strukturen, Personen und Prozesse zu hinterfragen und deutliche Veränderungen schnell durchzuführen. Genau dieses Vorgehen wäre für eine andere Führungskraft in einer anderen Situation jedoch fatal. Sie finden daher in diesem Buch keine Patentrezepte, sondern eine Vielzahl von Tipps und Tools, die Sie gemäß Ihrer spezifischen Situation auswählen und einsetzen können. Wir schildern Ihnen die typischen Herausforderungen für frisch aufgestiegene Führungskräfte und wie Sie damit umgehen können. Gerade junge Füh-

rungskräfte grenzen sich meist stark von einem autoritären und als altmodisch erlebten Führungsstil ab. Sie bevorzugen etwas, was man als kooperativ oder Primus inter Pares bezeichnet. Die Chancen und Gefahren, die sich mit diesen unterschiedlichen Führungsstilen verbinden, werden in Kapitel 1 dargestellt. In Kapitel 2 geben wir Ihnen Hinweise dazu, welche „heißen Eisen“ Sie anpacken und von welchen Sie besser die Finger lassen sollten. In Kapitel 3 geht es um die Frage, wie Sie sich gegenüber anderen positionieren sollen. Sie haben als neue Führungskraft einerseits den Wunsch, „der Alte“ zu bleiben, andererseits haben Ihre Mitmenschen Erwartungen an Sie und begegnen Ihnen anders, da Sie nun über eine neue Position verfügen, die Sie mit mehr Einfluss, Verantwortung und auch Macht ausstattet. Wir erläutern auch, wie Sie diesen Erwartungen am sinnvollsten begegnen können. Ihre Positionierung ist von Ihrer eigenen Persönlichkeit und von den Menschen in Ihrem Umfeld geprägt. In Abhängigkeit davon, welche Charaktere und Persönlichkeiten hier zusammentreffen, gibt es unterschiedliche Verhaltensstrategien, um erfolgreich zusammenzuarbeiten. Hierauf wird in Kapitel 4 eingegangen. In Kapitel 5 schildern wir, welche Möglichkeiten Sie haben, Mitarbeiter zu motivieren bzw. wie es Ihnen gelingen kann, dass andere Aufgaben, die Sie an diese delegieren, gemäß Ihren Vorstellungen ausführen. Dies erfolgt sicherlich nicht in allen Fällen problemlos bzw. konfliktfrei. In Kapitel 6 vermitteln wir Ihnen, in welchen Situationen es sinnvoll ist, „Härte zu zeigen“, und warum es in manchen Fällen eher von Erfolg gekrönt sein wird, wenn man sich als Führungskraft nicht auf Biegen und Brechen durchsetzt. Schließlich, in Kapitel 7, widmen wir uns dem Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Hierbei geht es darum, Ihnen einen Leitfaden an die Hand zu geben, mit dem Sie dieses grundsätzlich äußerst wirkungsvolle Tool erfolgreich einsetzen können.

Perspektivenwechsel schafft Verständnis

Wir betrachten das Ganze dabei aus der Perspektive der neuen Führungskraft, jedoch auch aus der Sicht derer, die mit Ihnen als neue Führungskraft in Ihrer neuen Rolle zurechtkommen müssen. Die Tatsache, dass wir den Führungswechsel jeweils aus verschiedenen Perspektiven beleuchten, soll Ihnen dabei helfen, mit Ihren eigenen Ansprüchen und Wünschen besser klar zu kommen und die Erwartungen und Wünsche der anderen

besser zu managen. Nach unserer Auffassung kann nämlich dieser Perspektivenwechsel im hohen Maße dazu beitragen, Verständnis zu entwickeln und Ursachen für die Handlungen anderer zu verstehen. Die Erfahrung zeigt, dass wir gelassener mit dem Verhalten anderer umgehen, wenn es nachvollziehbar erscheint, warum der andere sich auf eine bestimmte Art und Weise verhält. Somit erhalten Sie durch den Perspektivenwechsel die Möglichkeit, Risiken und Chancen zu erkennen und vieles richtig zu machen.

Kapitel 1:

Die neue Rolle als Führungskraft

In diesem Kapitel:

- Erfahren Sie, was genau Führung ist und welche Konsequenzen sich daraus für Ihre Rolle als Führungskraft ergeben
- Lernen Sie Wege kennen, wie Sie als Führungskraft Bestimmung ausüben, ohne autoritär oder dominant zu sein
- Bekommen Sie einen Überblick, welche Führungsstile es gibt und welcher der richtige für Sie ist
- Finden Sie Anleitungen, wie Sie bei einem Wechsel vom Kollegen zum Vorgesetzten die Beziehung zu Ihrem Team gestalten

Für die erfolgreiche Übernahme einer Führungsposition ist es zunächst zwingend notwendig, sich ein differenziertes Bild davon zu verschaffen, was Führung eigentlich ist, wie sie funktioniert und wie man das eigene Rollenverständnis prägen möchte. Bevor wir uns dieser Frage im Detail nähern, starten wir zur Vorbereitung mit einem kurzen Fallbeispiel:

All animals are equal, some animals are more equal

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Die neue Teamleiterin, Michaela König, bekommt am Freitagmorgen von ihrem Vorgesetzten mitgeteilt, dass eine bestimmte Aufgabe ganz dringend bis Montagmorgen um 10 Uhr zu erledigen ist. Aufgrund der damit verbundenen Konsequenzen für einen sehr wichtigen Kunden des Unternehmens steht es für sie und ihren Chef außer Frage, dass es sein muss. Direkt nach dem Gespräch wird Michaela König klar, dass das nur zu schaffen ist, wenn wenigstens einer ihrer Mitarbeiter am Samstag ins Büro kommt

und eine Extraschicht einlegt. Sie denkt darüber nach, wer für diese Aufgabe in Frage kommen könnte, und ihr fällt sofort Markus Traut ein. Als ehemalige Kollegin von Markus Traut weiß sie, dass dieser sehr gut in der Lage wäre, die Aufgabe zu übernehmen, und dass sie sich dann sicher sein könnte, dass die Arbeit in der entsprechenden Qualität bis Montagmorgen erledigt ist. Also geht sie gleich in sein Büro, um ihn zu bitten, am Samstag zu arbeiten. Zuerst hat sie noch kurz überlegt, ob sie nicht selbst am Samstag arbeiten soll, dann ist ihr aber eingefallen, dass sie ohnehin am Sonntag noch einige Unterlagen zu Hause lesen will, und daher sollte wenigstens der Samstag frei sein.

Nachdem sie Markus Traut den Fall erklärt hat, antwortete dieser, dass er die Notwendigkeit sehr wohl sieht, er aber auf der anderen Seite am Wochenende einige private Dinge vorhabe und darum eigentlich „gar keine Lust“ habe, ins Büro zu kommen. Nach einigem Hin und Her verständigt sich Michaela König mit Herrn Traut darauf, dass er am Samstag die Aufgabe übernimmt, sie ihn aber dafür von einem ungeliebten internen Projekt befreit und damit die Kollegin Sabine Sauer beauftragt. Außerdem bittet er Frau König darum, für den Samstag als Ausgleich direkt am darauf folgenden Mittwoch einen Tag Urlaub nehmen zu können. Frau König stimmt zu und ist froh, dass sie jemanden gefunden hat, der diese wichtige Aufgabe am Wochenende übernimmt.

Daraufhin spricht Frau König Sabine Sauer an und eröffnet ihr, dass sie die Abteilung in diesem ungeliebten Projekt vertritt und sich entsprechend dafür Zeit reservieren soll. Frau Sauer ist zwar nicht begeistert, sieht aber die Notwendigkeit für das Projekt und akzeptiert ihre Teilnahme. Alles scheint geregelt, als plötzlich am Freitagnachmittag Frau Sauer in Frau Königs Büro auftaucht und ihr schwere Vorwürfe macht: „Hör mal zu, Michaela, das ist ja wohl das Letzte! Ich habe gerade erfahren, dass Markus schon für dieses blöde Projekt eingeteilt war und ich jetzt dahin gehen muss, nur weil er keine Lust mehr darauf hatte. Und dann erfahre ich in dem gleichen Gespräch auch noch, dass du ihm am Mittwoch einen Tag Sonderurlaub gibst, und das nur, weil er am Samstag ein paar Stunden reinkommt. Wenn das so läuft, dann mache ich das Projekt nur, wenn ich am Donnerstag einen Tag freinehmen kann als Ausgleich für meine Überstunden!“

Bitte investieren Sie einige Minuten und setzen Sie sich bewusst mit diesem Beispiel auseinander. Die nachfolgenden Fragen sollen Ihnen dabei den einen oder anderen Denkanstoß liefern:

- Wie hätten Sie diese Situation gelöst?
- Wie hätten Sie Markus Traut für das Projekt gewonnen?
- Wie hätten Sie auf die Weigerung von Markus Traut reagiert?
- Wie hätten Sie Sabine Sauer über die Übernahme der ungeliebten Projektstätigkeit informiert?
- Wie wären Sie mit der Kritik von Sabine Sauer umgegangen?
- Was wäre Ihnen in dieser Situation leicht gefallen und wo hätten Sie sich noch eher schwer getan?
- Sollte Michaela König die Anweisung geben, dass Markus Traut am Wochenende arbeitet und trotzdem das Projekt übernimmt?
- Sollte Frau König auf die Forderungen von Sabine Sauer eingehen?
- Hat Michaela König sich in dieser Situation gerecht verhalten?

Sie merken sicherlich, dass die Überlegungen, wie sich Michaela König in dieser Situation als Führungskraft hätte verhalten sollen, nicht ganz einfach sind. Wir werden uns im weiteren Verlauf des Buches mit allen oben genannten Themen beschäftigen. Beginnen wollen aber mit einer einfachen, aber grundsätzlichen Frage: „Was ist eigentlich Führung“?

Was „Mitarbeiterführung“ eigentlich bedeutet

Überlegen Sie zunächst einmal für sich selbst, was Sie unter Mitarbeiterführung verstehen. Notieren Sie bitte mit einigen kurzen Stichworten, wie Sie Führung für sich definieren:
