

Hans-Jürgen Kratz

Stolpersteine in der Mitarbeiterführung

Hans-Jürgen Kratz

Stolpersteine in der Mitarbeiter- führung

So werden Sie vom
Erfolgsbremser
zum Erfolgssteigerer

GABAL

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Informationen sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

ISBN 978-3-86936-012-6

Lektorat: Uta Graßhoff, Offenbach a. M.

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen |
www.martinzech.de

Satz und Layout: Zerosoft, Timisoara, Rumänien

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2009 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

Inhalt

Vorwort	10
----------------------	----

Teil 1: Eigene Stolpersteine identifizieren

Stolperstein 1	13
Sie bereiten sich nicht auf die Übernahme der neuen Führungsposition vor	

Stolperstein 2	16
Sie stellen die Schwerpunkte für die künftige Zusammenarbeit nicht vor	

Stolperstein 3	21
Sie waren bisher Kollege, jetzt sind Sie Vorgesetzter	

Stolperstein 4	24
Sie legen keinen Wert auf einen Stellvertreter für Ihre Position	

Stolperstein 5	28
Sie versuchen, das fachliche Niveau Ihrer Spezialisten zu erreichen	

Stolperstein 6	31
Sie übersehen, dass Autorität vorrangig auf persönlicher Autorität beruht	

Stolperstein 7	35
Sie führen ältere/erfahrene Mitarbeiter	

Stolperstein 8	38
Sie neigen gelegentlich zu autoritärem Verhalten	

Stolperstein 9	41
Sie sind unsicher, welchen Führungsstil Sie praktizieren sollten	
Stolperstein 10	46
Sie wollen sich in Konflikten durchsetzen	
Stolperstein 11	50
Sie beklagen Ihre zu gering ausgeprägte Durchsetzungskraft	
Stolperstein 12	63
Sie neigen dazu, Ihren Mitarbeitern zu misstrauen	
Stolperstein 13	67
Sie kontrollieren Ihre Mitarbeiter nicht oder nur selten	
Stolperstein 14	78
Sie vermeiden möglichst Kritik	
Stolperstein 15	83
Sie lassen sich von Mitarbeitern ungern kritisieren	
Stolperstein 16	85
Sie verzichten auf anerkennende Worte, weil Sie gute Leistungen als selbstverständlich betrachten	
Stolperstein 17	92
Sie vermeiden es, sich mit persönlichen Problemen des Mitarbeiters zu befassen	
Stolperstein 18	95
Sie informieren Ihre Mitarbeiter nur über die wesentlichen Aspekte	
Stolperstein 19	99
Sie führen nie oder nur selten Mitarbeiterbesprechungen durch	

Stolperstein 20	107
Sie verhindern durch fehlerhafte Gesprächsführung das Engagement Ihrer Mitarbeiter	
Stolperstein 21	110
Sie neigen zu Perfektionismus	
Stolperstein 22	112
Sie halten sich beim Delegieren zurück	
Stolperstein 23	122
Sie fördern nicht die berufliche Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter	
Stolperstein 24	124
Sie sind unsicher, ob Sie Mitarbeiter gerecht beurteilen	
Stolperstein 25	132
Sie wissen nicht, wie ein professionelles Vorstellungsgespräch zu führen ist	
Stolperstein 26	137
Sie verzichten auf eine gezielte Einführung neuer Mitarbeiter	
Stolperstein 27	140
Sie fühlen sich unwohl, eine betriebsbedingte Kündigung zu übermitteln	
Teil 2: Auf Stolpersteine der Mitarbeiter reagieren	
Stolperstein 28	146
Mitarbeiter wollen ausloten, wie weit sie bei Ihnen gehen können	
Stolperstein 29	147
Mitarbeiter wollen sich bei Ihnen anbieten	

Stolperstein 30	149
Mitarbeiter fühlt sich übergangen, weil Sie ihm „vor die Nase gesetzt“ wurden	
Stolperstein 31	151
Mitarbeiter lehnen Sie ab	
Stolperstein 32	153
Mitarbeiter bilden keine homogene/harmonisierende Arbeitsgruppe	
Stolperstein 33	162
Mitarbeiter stellen in der Arbeitsgruppe einen Fremdkörper dar	
Stolperstein 34	165
Mitarbeiter nutzen jede Gelegenheit zur Rückdelegation	
Stolperstein 35	168
Mitarbeiter widersetzen sich durchzuführenden Veränderungen	
Stolperstein 36	176
Mitarbeiter übergehen Sie und wenden sich direkt an Ihren Chef	
Stolperstein 37	178
Mitarbeiter schiebt Arbeiten vor sich her und lässt Termintraue vermissen	
Stolperstein 38	181
Mitarbeiter ist leistungsschwach	
Stolperstein 39	193
Mitarbeiter steht Weiterbildungsmaßnahmen skeptisch bis ablehnend gegenüber	
Stolperstein 40	196
Mitarbeiter trifft in seinem Bereich keine oder nur sehr zögerlich Entscheidungen	

Stolperstein 41	199
Mitarbeiter neigt zu innerer Kündigung statt zu motiviertem Arbeiten	
Stolperstein 42	205
Mitarbeiter streut als informeller Führer Sand ins Getriebe	
Stolperstein 43	208
Mitarbeiter missachtet wesentliche Weisungen und Vorschriften	
Stolperstein 44	211
Mitarbeiter befolgt Ihre Anweisungen fehlerhaft	
Stolperstein 45	216
Mitarbeiter stellt Forderungen, denen Sie nicht nachkommen wollen/können	
Stolperstein 46	220
Mitarbeiter beschwert sich über einen Kollegen	
Stolperstein 47	225
Mitarbeiter tragen massiv Konflikte aus	
Stolperstein 48	229
Mitarbeiter mobbt einen Kollegen	
Stolperstein 49	232
Mitarbeiter bietet sich Ihnen als Denunziant an	
Stolperstein 50	234
Mitarbeiter erweist sich als Intrigant	
Weiterführende Literatur	237
Stichwortverzeichnis	239

Vorwort

Obwohl Sie sich redlich bemühen, Ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden, beschleicht Sie gelegentlich ein ungutes Gefühl? Erfolge stellen sich nicht in dem gewünschten Ausmaß ein? Hin und wieder bemerken Sie Sand im Getriebe Ihres Zuständigkeitsbereichs? Bisweilen bereiten Ihnen Erfolgsbremser schlaflose Nächte? Sie haben das Gefühl, manches besser machen zu sollen – wissen aber nicht, was zu tun ist?

Aus vielen Gesprächen, die ich in mehr als 200 geleiteten Führungsseminaren geführt habe, konnte ich das ernsthafte und intensive Bemühen zahlreicher Vorgesetzter erkennen, ihre Führungsqualifikation zu erweitern und zu vertiefen. Dabei wurden häufig betriebliche Situationen genannt, in denen sich Vorgesetzte führungsmäßig unsicher oder überfordert fühlen. Diese im Laufe der Zeit von mir gesammelten – oft genug für Vorgesetzte und Mitarbeiter unangenehmen – Situationen bilden die Basis für dieses Buch.

Im ersten Teil des Buches kehren Sie nach dem Motto „Nobody is perfect“ zunächst vor Ihrer eigenen Tür, indem Sie Ihr Führungsverhalten hinterfragen und Ihre persönlichen Stolpersteine identifizieren. Darüber hinaus machen Sie im zweiten Teil Verhaltensweisen Ihrer Mitarbeiter dingfest, die Ihnen das Leben erschweren und als Erfolgsbremser Arbeitsergebnisse behindern. Die dargestellten Stolpersteine, Fallstricke und Erfolgsbremser werden kommentiert und mit Detail- und Hintergrundinformationen, Handlungsansätzen und Bewältigungsstrategien ergänzt, sodass Sie künftig behindernde Erfolgsbremser aus dem Weg räumen und durch beflügelnde Erfolgsförderer ersetzen können.

Setzen Sie diese Empfehlungen in die Praxis um, können Sie mit wesentlichen Verbesserungen in Ihrem Führungsverhalten rechnen. Ob die hier beschriebenen Maßnahmen allerdings in ausnahmslos jedem Fall das gewünschte Ergebnis zeitigen, ist wegen der Verschiedenartigkeit der Situationen vor Ort und der Individualität der beteiligten Personen fraglich. Auch wenn Sie alle angebotenen Bewältigungsstrategien dieses Buches eins zu eins in Ihre Führungspraxis übertragen, bleibt dennoch ein Restrisiko, weil es keine allgemeingültigen und hundertprozentig zutreffenden Regeln in der Mitarbeiterführung gibt.

Zu Gunsten einer besseren Lesbarkeit beschränke ich mich in diesem Buch auf die männliche Form (z.B. der Vorgesetzte, der Mitarbeiter). Ich bitte die Leserinnen, sich dennoch von den Ausführungen angesprochen zu fühlen.

Hans-Jürgen Kratz
www.personaltraining-kratz.de

Teil 1

Eigene Stolpersteine identifizieren

1. Sie bereiten sich nicht auf die Übernahme der neuen Führungsposition vor



Im Regelfall stellt die Übernahme der neuen Führungsposition einen seit langem angestrebten Neuanfang dar, und wahrscheinlich ist das auch bei Ihnen so. Aber dieser Neuanfang ist mit einer Vielzahl von Unwägbarkeiten verbunden, die Ihnen zu Beginn möglicherweise das Leben schwer machen – und auf die Sie gut vorbereitet sein sollten. Das sollte auch Ihr neuer Vorgesetzter wissen und dementsprechend handeln. Verantwortungsbewusste Betriebe regeln den organisatorischen Ablauf der Einführung neuer Mitarbeiter in das künftige Arbeitsumfeld mit einem individuell auf den Neuzugang zugeschnittenen Einführungsprogramm (siehe Seite 137).

Bedauerlicherweise hat nicht jeder Neuling das Glück, mittels eines speziellen Einführungsprogramms die ersten Gehversuche durchzuführen. Das Fehlen eines Einführungsprogramms können Sie eher verschmerzen, wenn es für Sie einen Mentor gibt. Hier handelt es sich zumeist um ein hierarchisch höher stehendes Firmenmitglied, das als ständiger Ansprechpartner zur Verfügung steht und Ihnen hilft, sich möglichst schnell in Ihr neues Arbeitsumfeld zu integrieren.

**Unterstützung
durch Mentor**

Eigene Checkliste aufstellen

Auch, wenn für Sie ein maßgeschneidertes Einführungsprogramm erarbeitet wurde oder Sie die Hilfestellung durch einen Mentor während der Anfangsphase im Betrieb nutzen können, sollten Sie eine Checkliste aufstellen, mit deren Hilfe Sie alle wichtigen Punkte in der Vorbereitungs- und Anfangsphase abarbeiten können. Folgende Aspekte könnten für Sie wichtig sein:

Checkliste

- Ich muss die aktuelle Stellenbeschreibung für meine Position auswerten, damit keine Zweifel über die mir obliegenden Aufgaben, Kompetenzen und meine Verantwortung aufkommen.
- Muss ich mir noch zusätzliches fachliches Know-how aneignen, um den Anforderungen der neuen Stelle in vollem Umfang gerecht werden zu können? Wenn ja, auf welchem Wege?
- Mit welchen Besonderheiten im neuen Wirkungsbereich muss ich mich näher auseinandersetzen?
- Ich muss mich mit der Organisationsstruktur des Unternehmens und meines Arbeitsbereiches beschäftigen.
- Gibt es Teilnahmemöglichkeiten an betrieblichen Einführungsveranstaltungen oder Betriebsbesichtigungen, kann ich vorhandene Einführungsschriften auswerten?
- Welche mir neuen Sicherheitsbestimmungen sind zu beachten?
- Gibt es eine Unternehmensphilosophie, gibt es Führungsgrundsätze, gibt es eine Betriebsordnung?
- Welche betrieblichen Ziele sind von meinem Zuständigkeitsbereich zu erreichen?
- Ich muss den neuen Mitarbeitern, den Kollegen und sonstigen wichtigen Ansprechpartnern vorgestellt werden.
- Ich muss Stellenbeschreibungen sowie aktuelle Zielvereinbarungen meiner Mitarbeiter durchsehen.

- Mit welchen Betriebsstellen muss ich bald näheren Kontakt aufnehmen?
- Mit meinen Mitarbeitern muss ich bald nach der Antrittsrede (siehe Seite 18) vertrauensvolle Einzelgespräche zum besseren Kennenlernen führen.
- Sind neue Schwerpunkte zu setzen und modifizierte Ziele mit den Mitarbeitern zu vereinbaren?
- Ist der Informationsfluss ausreichend, so dass ich die erforderlichen Informationen für mein Aufgabengebiet rechtzeitig erhalte?
- Sind bestimmte Gruppennormen zu beachten (siehe Seite 159), sind informelle Gruppen erkennbar, gibt es möglicherweise einen informellen Führer (siehe Seite 159)?
- Welche als notwendig erkannten Änderungen müssen ohne Hektik und ohne Knirschen vorrangig realisiert werden (siehe Seite 168)?
- Ist mein Arbeitsplatz optimal organisiert? Muss ich bald delegieren (siehe Seite 112)?

Aber trotz einer guter Vorbereitung ist dennoch Vorsicht geboten: Solange Sie keinen „festen Boden“ unter Ihren Füßen verspüren, halten Sie sich zurück. Selbst wenn im neuen Betrieb gegen wichtige Grundsätze verstoßen wird und Sie nach Ihren Beobachtungen zu dem Ergebnis gelangen, dass Betriebsblindheit und Denken in eingefahrenen Gleisen den Betriebserfolg schmälern, bleiben Sie ruhig. Vertreten Sie zu früh Ihre Meinung, kommen die etablierten Betriebsangehörigen möglicherweise auf die Idee, Ihnen erst einmal die Flügel zu stutzen. Schnell wären Sie abqualifiziert, sodass sich die Firma entschließen könnte, sich doch noch einige Zeit ohne Sie durchzuschlagen. Erst wenn Sie alle Einzelheiten und Besonderheiten des neuen beruflichen Umfeldes beurteilen können, sprechen Sie die eine oder andere Unzulänglichkeit an und sorgen für eine Situationsverbesserung.

**Zurückhaltung
statt Vorpreschen**

Auf den Punkt gebracht

Bevor Sie mit vollem Elan in Ihren neuen Verantwortungsbereich einsteigen, arbeiten Sie schnellstens die von Ihnen nach vorstehenden Gesichtspunkten aufgestellte Checkliste ab. Auch wenn es Sie „in den Fingern juckt“, sollten Sie zunächst als Lernender in der neuen Umgebung auftreten, nicht gleich zu forsch als Alleswisser, Übergescheiter und Unternehmensberater. Befolgen Sie besser die Empfehlung des Dichters August Graf von Platen: „Bemerke, höre, schweige, urteile wenig, frage viel.“

Lassen Sie sich aber auch nicht aus falscher Bescheidenheit an die Wand drücken. Bleiben Sie bei Meinungsverschiedenheiten – wenn Sie von der Richtigkeit Ihrer Auffassung überzeugt sind – in der Sache hart, im Auftreten jedoch verbindlich.



2. Sie stellen die Schwerpunkte für die künftige Zusammenarbeit nicht vor

Der neue Vorgesetzte wird vom Abteilungsleiter offiziell begrüßt und seinen Mitarbeitern vorgestellt. Nach einigen Anmerkungen zum beruflichen Vorlauf endet die formelle Übertragung der neuen Funktion mit guten Wünschen für viel Freude und Erfolg. Danach gehen alle zur Tagesordnung über ... Der Neue stürzt sich sogleich Hals über Kopf in seine Arbeit, um möglichst bald über das betriebsspezifische Know-how zu verfügen und die Zügel in die Hand nehmen zu können. Ob damit aber die Weichen für eine intensive Zusammenarbeit zielführend gestellt sind?

Der neue Vorgesetzte – das unbekannte Wesen

Betrachten wir die Mitarbeiter, die sich mit einem neuen Vorgesetzten zu arrangieren haben. Der Neue ist das „unbeschriebene Blatt“, dem man möglicherweise vorsichtig, zögerlich und abwartend gegenübertritt, gelegentlich aber auch devot oder gar herausfordernd bis nassforsch. Die anfängli-

che Verunsicherung resultiert – oft unbewusst – aus einer Fülle unbeantworteter Fragen, so beispielsweise:

- Was ist der Neue für ein Mensch?
- Welche Werte vertritt er?
- Welche Ziele verfolgt er?
- Wie „tickt“ der Neue?
- Wie stellt sich der Neue die künftige Zusammenarbeit vor?
- Was wird sich für mich ändern?
- Was wird künftig von mir erwartet?
- Wie sollte ich mich auf den neuen Vorgesetzten einstellen?
- Wie wollen wir miteinander umgehen?

In der Praxis lässt sich häufig zu Beginn der Zusammenarbeit eine Phase des Kräftermessens zwischen etablierten Mitarbeitern und neuem Vorgesetzten beobachten, gewissermaßen ein „Armdrücken“, das meist sehr vorsichtig und daher auch oft auf den ersten Blick kaum erkennbar ist. Es soll die Schmerzgrenze des neuen Vorgesetzten ausgelotet werden, man will herausbekommen, wie weit man bei ihm gehen kann. Jeder Mitarbeiter bemüht sich auf seine spezielle Weise um entsprechende Informationen, welche die Basis für sein Auftreten dem Vorgesetzten gegenüber bilden. Dieses häufig vorsichtige Abtasten kann sich über Wochen oder gar Monate hinziehen. Dabei kommt es auf dem Weg hin zu einer halbwegs richtigen Einschätzung der neuen Situation oft zu behindernden Irritationen.

Mitarbeiter brauchen Informationen

Womit lassen sich mögliche Unsicherheiten zu Beginn einer Zusammenarbeit reduzieren bzw. vermeiden?

Mitarbeiterbesprechung

Für Sie als neuen Vorgesetzten ist es von entscheidender Bedeutung, Ihren Mitarbeitern Ihre Ziele zu vermitteln und ihnen darzustellen, wie Sie sich eine erfolgreiche Zusammenarbeit vorstellen. Zeigen Sie kurz nach Übernahme der

Führungsfunktion den neuen Mitarbeitern in einer Mitarbeiterbesprechung Ihren klaren Kurs auf, den Sie zu steuern beabsichtigen. Hierbei geht es nicht um fachliche Neuerungen, organisatorische Veränderungen oder die Klärung von Kompetenzen. Zu diesen Fragen sollten Sie sich erst dann sachkundig äußern, wenn Sie sich einen detaillierten Überblick verschafft haben.

Vordergründiges Ziel einer ersten Mitarbeiterbesprechung sollte sein, das zwischenmenschliche „Miteinander-warm-werden“ zu fördern und grundlegende Informationen zu geben, die von Beginn an zu einer gedeihlichen Zusammenarbeit beitragen sollen.

Die Antrittsrede

**Führungswillen
zeigen**

Ihr Einstieg als Vorgesetzter soll dem Team eine neue Dynamik geben und mit einem gemeinsamen Aufbruch zu neuen Zielen verbunden sein. Da sich diese Ziele nicht von selbst realisieren, geben Sie mit Ihrer Rede den Startschuss. Damit stellen Sie von Beginn an (allerdings ohne Übertreibungen) dar, dass Sie der Chef sind und machen schnell und nachhaltig Eindruck. Klare Ansagen erleichtern allen Beteiligten die Orientierung und geben Auskunft, was vorgesehen ist und wie diese Vorhaben durchgesetzt werden sollen.

Checkliste

Zur Auswahl für eine maßgeschneiderte Antrittsrede werden folgend einige Punkte angeboten. Kreuzen Sie diejenigen an, die Sie in Ihrer Rede ansprechen wollen.

- Persönliche Vorstellung
- Führungsstil, den Sie praktizieren möchten
- Wichtigkeit von Vertrauen für die Zukunft
- Bisher Kollege – jetzt Vorgesetzter

- Anerkennung der Spezialisten
- Unterstützung bei Fortbildung der Mitarbeiter
- Bemühen, alle Mitarbeiter gleich zu behandeln
- Bei abweichenden Auffassungen nach bester Lösung suchen
- Einbeziehen in Entscheidungen
- Angst vor Veränderungen abbauen
- Wichtigkeit guter Informationsflüsse
- Festlegen fester Zeiten für Mitarbeiterbesprechungen
- Notwendigkeit von Kontrollen
- Anerkennung bei guten Leistungen
- Kritik in konstruktiver Form
- Kritik auch am Vorgesetzten
- Effiziente Nutzung der Arbeitszeit
- Kein Aufschieben von Arbeiten
- Eigene Ansprechbarkeit
- Umgang mit Konflikten und Mobbing
- Angebot als Vermittler bei Konflikten
- Persönliche Probleme der Mitarbeiter
- Rückkehrgespräche nach längerer Abwesenheit
- Folgende individuelle Kennenlerngespräche

Sie wählen aus der vorstehenden Auflistung jene Bausteine aus, die Ihnen in Ihrer speziellen Situation als besonders wichtig erscheinen und demzufolge unverzichtbar sind. Möglicherweise betrachten Sie manche als Selbstverständlichkeiten. Da Sie die neuen Mitarbeiter und das neue Betätigungsfeld noch nicht hinreichend kennen, vermeiden Sie unliebsame Überraschungen, wenn Sie nichts als selbstverständlich voraussetzen. Daher überlegen Sie vor dem Streichen eines Punktes, ob dieser Aspekt für die neuen Mitarbeiter möglicherweise Neuland darstellt oder von grundlegendem Interesse sein könnte. Andererseits sind in der Auflistung nicht enthaltene Aspekte, die Ihnen besonders wichtig erscheinen, zu ergänzen. Schließlich ist die Gliederung für ei-

Nichts ist selbstverständlich

ne Antrittsrede entworfen, die der jeweiligen Situation Rechnung trägt und Ihre unverwechselbare Handschrift trägt.

Tipp

Befürchten Sie, durch zu viele Punkte die Mitarbeiter mit Informationen zu überfluten, wäre zu überlegen, welche Punkte besser in der nächsten Mitarbeiterbesprechung erörtert werden sollten.

Klare Position beziehen

Wenn Sie eine Ablehnung einiger Ihrer grundlegenden Hinweise durch die neuen Mitarbeiter vermuten, sollten Sie mutig auch diese Punkte ansprechen. Viele Menschen haben sich die Furcht angewöhnt, dass Klarheit auf Ablehnung stoßen könnte. Erfahrungsgemäß wird jedoch derjenige Vorgesetzte geschätzt, der klar redet, und nicht jener, der als Softie seinen Mitarbeitern Rätsel aufgibt. Schon bald werden Sie erkennen, dass Ihre Mitstreiter dankbar für eine unmissverständliche Positionierung (vergleichbar mit den in der Tierwelt üblichen Duftmarken) sind und dies mit Akzeptanz, Wertschätzung und Respekt honorieren. Sie werden nicht der Kategorie „Herumeierer“ zugeordnet, sondern dokumentieren mit Ihren unzweideutigen Aussagen, dass Sie wissen, was Sie wollen, und bereit sind, einen klaren Kurs zu steuern. Alles andere würde Ihnen als Schwäche angekreidet und sogleich zu einem Autoritätsverlust führen, der später nur unter Schwierigkeiten behoben werden kann.

Vorbildfunktion einnehmen

Ihre Antrittsrede darf keine Lippenbekenntnisse enthalten. Ihre Mitarbeiter beobachten genau, ob Sie Ihren Aussagen in der täglichen Zusammenarbeit Taten folgen lassen. Sie messen Ihren anfänglichen Handlungen eine hohe Symbolik bei. Indem Sie stets mit gutem Beispiel vorangehen, kommen Sie Ihrer Vorbildfunktion nach. Sie füllen in Ihrer folgenden Führungspraxis konsequent den in der Antrittsrede gesteckten Rahmen und erweisen sich damit als verlässlicher Partner, dem man die Gefolgschaft nicht verweigern wird.

Negatives sollte in der Antrittsrede nicht zu stark herausgestellt werden, damit nicht zu Beginn einer Zusammenarbeit das Trennende in den Vordergrund gestellt wird. Mit unangenehmen Verlautbarungen wird die Atmosphäre vergiftet, und es werden Gräben aufgerissen, die später nur mit großer Mühe, schlimmstenfalls überhaupt nicht mehr, übersprungen werden können.

Negative Aussagen vermeiden

Auf den Punkt gebracht

Wenn Sie die Schwerpunkte der künftigen Zusammenarbeit nicht nennen – wer soll es sonst tun? Mit einer gut durchdachten Antrittsrede ergreifen Sie die Initiative und stellen die Weichen für eine bestmögliche Kooperation in die von Ihnen gewünschte Richtung.

3. Sie waren bisher Kollege, jetzt sind Sie Vorgesetzter



Viele Monate haben Sie und Ihre Kollegen gleichberechtigt auf derselben hierarchischen Ebene gearbeitet und die Vorzüge und Schwächen der anderen hautnah kennengelernt. Bis gestern waren Sie Kollege Ihrer Mitarbeiter, seit heute sind Sie der Chef. Einige Mitarbeiter begrüßen dies („Es ist ihm zu gönnen, so verkehrt ist er ja nicht“), andere sind skeptisch („Wie soll er das schaffen? Er hat doch keine Führungserfahrung“) und wieder andere neiden Ihnen den Aufstieg („Weshalb gerade er? Ich bin doch insgesamt besser geeignet“).

Von jetzt auf sofort soll ein Rollenwechsel vorgenommen werden, der Ihnen Führungsqualifikation abverlangt: Sie sollen sogleich Autorität an den Tag legen, Weisungen erteilen, die Leistungen Ihrer Ex-Kollegen beurteilen, Ihrer Kon-

Rollenwechsel

trollfunktion nachkommen, Anerkennung aussprechen, aber auch – wenn nötig – mit Kritik nicht hinter dem Berg halten.

Hatten Sie bisher das Gefühl, jedermanns Darling zu sein, müssen Sie ab sofort gegen den Wunsch angehen, bei allen Mitarbeitern beliebt sein zu wollen. Denn andernfalls werden Sie zu nachgiebig und beeinflussbar, was von manchen Mitarbeitern gnadenlos ausgenutzt wird.

Neubeginn kommunizieren

**Anbiederung
führt zu Autoritäts-
verlusten**

„Mit meiner Beförderung zum Gruppenleiter ändert sich überhaupt nichts. Machen Sie sich keine Gedanken, es bleibt alles beim Alten.“

Vor dieser immer wieder zu hörenden Beschwichtigungs- und Anbiederungsformel gegenüber bisherigen Kollegen kann nur eindringlich gewarnt werden. Denn mit diesem Einstieg legt der frischgebackene Vorgesetzte einen eklatanten Fehlstart hin. Seine Worte signalisieren, dass er sich entweder mit der neuen Situation überhaupt nicht beschäftigt hat oder den Rollenwechsel verharmlost, in der Hoffnung, Widerstände der Mitarbeiter zu vermeiden oder zumindest gering zu halten.

Wer erklärt, es bleibe bei Bisherigem, beschwört Autoritätsprobleme herauf. Tatsächlich ändert sich viel, da mit dem Auswechseln von Personen zumeist auch veränderte Regelungen gelten und andere Verhaltensweisen an den Tag gelegt werden. Sie sind jetzt der Chef, Sie werden vermutlich besser bezahlt und können sich über die mit Ihrer Beförderung verbundenen Statussymbole freuen. Sie müssen neben Ihren Fachaufgaben eventuell auch Neuland betreten, indem Sie bedeutende Führungsaufgaben wahrnehmen. Mit der gestiegenen Verantwortung geht häufig auch ein gehöriges Maß an Mehrarbeit einher. Außerdem besitzen Sie als

Beauftragter des Arbeitgebers die Leitungs- oder Weisungsbefugnis, die Sie berechtigt, Art, Ort und Zeit der Arbeitsleistung Ihrer Mitarbeiter näher zu bestimmen.

Statt Kollege sind Sie nun Vorgesetzter: Das ist eine gravierende Veränderung, die mit der Äußerung „Es bleibt alles beim Alten“ nicht im Einklang steht.

Schaffen Sie sogleich klare Verhältnisse, damit alle wissen, welche Verhaltensweisen nun Gültigkeit haben:

Klare Worte

„Akzeptieren Sie bitte, dass sich mit meiner Beförderung unsere Beziehungen verändert haben. Jetzt bin ich Ihr Chef. Als Kollege habe ich gern mit Ihnen zusammengearbeitet, als Vorgesetzter liegt mir natürlich weiter an einer guten Zusammenarbeit. Gemeinsam wollen wir im betrieblichen Interesse, aber selbstverständlich auch im eigenen Interesse Leistung bringen und erfolgreich arbeiten. Hierbei bitte ich um Verständnis, dass ich in meiner neuen Funktion nicht der Kumpel eines jeden Mitarbeiters sein kann. Von allen Mitarbeitern erwarte ich, dass jeder loyal seine Pflicht tut und zu einer bestmöglichen Aufgabenerledigung beiträgt.“

Angemessenes Verhalten

Diese vorstehende Aussage dient der Standortbestimmung. Ihren Worten sollten Sie aber nicht dadurch zusätzliches Gewicht verleihen, indem Sie sich vorrangig um sämtliche Statussymbole (beispielsweise eine neue Büroausstattung, einen größeren Firmenwagen) bemühen, die Ihre neue Stellung verdeutlichen. Haben Sie es nötig, mit diesen „Rangabzeichen für Zivilisten“ zu protzen? Zwar ist falsche Bescheidenheit nicht am Platze, dennoch wird Ihre anfängliche Zurückhaltung bei Statussymbolen von Ihren Mitarbeitern positiv aufgenommen.

Auf Statussymbole verzichten

„Du“ oder „Sie“? Viele frisch gebackene Chefs fühlen sich ausgesprochen unwohl, wenn es um den Umgang mit Nähe und Distanz zu Mitarbeitern geht, die bislang Kollegen waren. Dabei stellt sich häufig die Frage, ob das bisher übliche Duzen unter Kollegen nach Ihrer Beförderung zum Vorgesetzten fortzuführen ist. Vorrangig sind sowohl die Usancen in Ihrem Betrieb als auch die in den letzten Jahren verstärkt um sich greifenden gelockerten Umgangsformen im gesellschaftlichen Bereich zu beachten. Halten Sie es hiernach für sinnvoll, zum „Sie“ zurückzukehren, verdeutlichen Sie dem Mitarbeiter dies in einem offenen Gespräch. Ohne diesen Dialog könnte das Umschalten von „Du“ auf „Sie“ als vorsätzliche Abkühlung Ihrerseits missverstanden werden. Sagen Sie klar, aus welchen Gründen Sie im Betrieb auf ein konsequentes „Sie“ Wert legen. Verdeutlichen Sie, dass ein Siezen nicht nur Abstand und Distanz schaffen kann, sondern im offiziellen Bereich als Ausdruck von gegenseitigem Respekt zu werten ist. Im privaten Bereich kann es beim „Du“ bleiben.

Auf den Punkt gebracht

Nehmen Sie konsequent und ohne Wenn und Aber Ihre Vorgesetztenrolle an, werden sich Ihre früheren Kollegen und jetzigen Mitarbeiter bald auf die neue Situation einstellen. Vermeiden Sie Beschwichtigungs- und Anbiederungsversuche, die nur Ihre Autorität untergraben würden.



4. Sie legen keinen Wert auf einen Stellvertreter für Ihre Position

Was geschieht in Ihrem Unternehmen, wenn Sie plötzlich ausfallen? Zu hoffen ist, dass die Stellvertretung schon seit längerem geregelt ist und ein von Ihnen eingearbeiteter Stell-

vertreter zur Verfügung steht (im Regelfall wird ein bewährter Mitarbeiter damit beauftragt, weil dieser zumeist mit der Materie besonders gut vertraut ist). In diesem Fall wird Ihre Abwesenheit zwar Probleme aufwerfen, die aber durchaus zu bewältigen sind. Ohne einen eingearbeiteten Stellvertreter ist hingegen eine ordnungsgemäße Aufgabenerledigung nicht mehr gewährleistet. Es fehlt an Kontinuität, sodass sich Reibungen und Verluste einstellen: Ihr Zuständigkeitsbereich gerät ins Stocken, wichtige Termine sind nicht mehr einzuhalten, zu treffende Entscheidungen weichen von Ihrer bisherigen Linie ab, Auftragsrückstände übersteigen ein vertretbares Maß, bereits eingeplante Aufträge gehen gar verloren usw. Dieser Schilderung entnehmen Sie, dass die rechtzeitige Klärung der Stellvertreterfrage für Sie von großer Bedeutung sein muss.

Der „Stuhlsägekomplex“

Zwar erkennt so mancher Stelleninhaber die eben beschriebenen Sachzusammenhänge, bemüht sich aber dennoch nicht um eine sinnvolle Regelung. Denn die Vorstellung, sich um einen Ersatzmann zu kümmern, bereitet vielen die größten Sorgen. Kommt es doch immer wieder vor, dass der Rückkehrer von seinem Vorgesetzten mit der Bemerkung empfangen wird: „Ich habe ja überhaupt nicht geahnt, was Ihr Vertreter für ein guter Mann ist. Wir haben seine Initiative und sein Engagement genutzt, einige Erfolg versprechende neue Dinge aufs Gleis zu schieben, an die bisher noch niemand gedacht hat.“

Von Stund an hat der Stelleninhaber ein Problem: Er leidet unter dem „Stuhlsägekomplex“ und betrachtet den Stellvertreter als Konkurrenten, der nur auf seinen Abgang wartet oder diesen durch eigenes Tun noch beschleunigen will. Um die eigene Position nicht zu gefährden, sind in der Praxis verschiedene Vorgehensweisen zu beobachten:

**Stellvertreter =
Konkurrenz**

Konsequenzen für die Praxis

- Es wird auf die Benennung eines Stellvertreters verzichtet, dafür die eigene Abwesenheit auf höchstens eine Woche begrenzt, sodass nichts „anbrennen“ und Wichtiges auch einmal liegenbleiben kann.
- Dem vorgesehenen Stellvertreter werden wichtige Informationen vorenthalten, sodass seine Aussichten, die Stellvertretung erfolgreich zu meistern, vermindert werden.
- Die Stellvertretung wird bei jeder Abwesenheit einem anderen Mitarbeiter übertragen, womit jedem die Chance der „Bewährung“ gegeben wird.
- Es wird als Stellvertreter nicht der Mitarbeiter ausgewählt, der für die Aufgabe besonders geeignet ist, sondern jener, von dem nichts zu befürchten ist.
- Nach dem Motto „Teile und herrsche“ wird der Arbeitsbereich unter Hinweis auf eine nicht beabsichtigte Überlastung eines Stellvertreters auf mehrere Mitarbeiter aufgeteilt, womit Abstimmungsproblemen und Kompetenzrangeleien bis hin zu offener Rivalität Vorschub geleistet wird.

Eine erfolgreiche Stellvertretung

Diese „Überlebensstrategien“ können nicht im Interesse des Unternehmens sein. Das wichtigste Mittel zur Vermeidung des Stuhlsägekomplexes besteht darin, den Stellvertreter zu absoluter Loyalität und Fairness gegenüber dem Stelleninhaber zu verpflichten. Ihm muss eindringlich klargemacht werden, dass es sich in keinem Fall lohnt, auf dumme Gedanken mit der „Säge“ zu kommen. Ist diese Grundvoraussetzung akzeptiert, sind an eine funktionierende Stellvertretung mehrere Voraussetzungen zu knüpfen:

5 Grundregeln

1. Ihr Stellvertreter muss die erforderliche Qualifikation haben („Ein erster Mann an zweiter Stelle“).
2. Ihr Stellvertreter muss von Ihnen rechtzeitig eingearbeitet und kontinuierlich mit wichtigen arbeitsplatzrelevanten In-

formationen versorgt werden und nicht erst fünf Minuten vor Abwesenheitsbeginn.

3. Ihrem Stellvertreter muss genügend Zeit zur Verfügung stehen, damit er neben seinem eigenen Aufgabenbereich auch der Stellvertretung gewissenhaft nachkommen kann.

Als Entlastungen kommen in Betracht:

- Befreiung von bestimmten eigenen Aufgaben während der Stellvertretung.
- Zuordnung einer Hilfskraft.
- Liegenlassen unwichtiger Arbeiten im Vertretungsbereich.

4. Sie sollten Ihrem Stellvertreter gegenüber Grundregeln beherzigen:

- Betrachten Sie Ihren Stellvertreter als vollwertigen und zuständigen Mitarbeiter.
- Nach reibungsloser Stellvertretung hat Ihr Stellvertreter eine Anerkennung für seine Leistung verdient.
- Häufige und pingelige Kritik an den Leistungen des Stellvertreters behindert und demotiviert ihn.
- Mit erfolgreichen Stellvertretungen hat Ihr Mitarbeiter gezeigt, dass er Herausforderungen annehmen und gut bewältigen kann. Stehen Sie seinem beruflichen Fortkommen nicht im Wege, sondern fördern Sie ihn nach Kräften.

5. Ihr Stellvertreter muss stets zwei Aufgaben im Auge haben:

- Kontinuität des Arbeitsablaufs gewährleisten und nicht umfangreiche Änderungen vornehmen, die von Ihnen als Anmaßung empfunden werden.
- Ihnen gegenüber Loyalität wahren und nach bestem Wissen und Gewissen in Ihrem Sinne handeln. Hierzu zählt auch, Ihnen gegenüber Rechenschaft abzulegen und Sie über Wichtiges während Ihrer Abwesenheit zu informieren.