

## Vom Mitarbeiter zur Führungskraft

Die erste Führungsaufgabe erfolgreich übernehmen

Bearbeitet von  
Von Dr. Gunnar C. Kunz

4. Auflage 2019. Buch. XV, 295 S. Kartoniert  
ISBN 978 3 406 73897 5  
Format (B x L): 12,4 x 19,1 cm

[Wirtschaft > Wirtschaftswissenschaften: Allgemeines > Wirtschaftswissenschaften:  
Sachbuch und Ratgeberliteratur](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Sie daraus eigene Zielvorstellungen für Ihr Team ableiten können. Je bewusster Ihnen ist, worauf es strategisch ankommt, desto klarer können Sie wiederum Ihrem eigenen Team Richtung und Perspektiven aufzeigen.

Nehmen wir an, dass Sie die für Sie maßgebenden strategischen Rahmenziele kennen. Was bedeutet dies für Ihre Führungspraxis? Wenn Sie Ihrem Team Orientierung vermitteln wollen, gilt es, zunächst die strategischen Ziele in die Sprache Ihrer Mitarbeiter zu übersetzen. Machen Sie verständlich, wo das Unternehmen hin will. Dies ist in manchen Unternehmen ein Schwachpunkt: Wenn Mitarbeiter gefragt werden, worin die Strategie ihres Hauses besteht, hört man leider oft noch „weiß ich auch nicht genau“. Dies ist ein unbefriedigender Zustand. Sie sollten darauf hinwirken, dass die Mitarbeiter in Ihrem Team sich nicht in dieser Form äußern! Stattdessen ist es wünschenswert, dass jeder Einzelne durch Ihr Informationsverhalten in die Lage versetzt wird, spontan wesentliche Zielvorstellungen in eigenen Worten zu benennen, insbesondere auch den Auftrag des eigenen Teams und die hierfür ausschlaggebenden Erfolgskriterien. Das wird nur gelingen, wenn Sie selbst im Bilde sind, das nötige Hintergrundwissen besitzen und dieses auch aktiv gegenüber Ihrem Team vermitteln.

### **Wozu sollten Sie verständliche Aussagen treffen, um Ihren Mitarbeitern Orientierung zu vermitteln?**

**Perspektive „Kunden und Markt“:** Was sind die wesentlichen Kunden und Zielgruppen, die Ihr Unternehmen in den nächsten ein bis zwei Jahren verstärkt in den Blick nehmen will? Auf welchen Zielmärkten will Ihr Unternehmen sich engagieren, und welche Wettbewerber sind dabei zu beachten? Was bedeutet Kunden- und Marktorientierung für Ihr eigenes Team?

**Perspektive „Produkte und Services“:** Welche Dienstleistungen, Produkte und Leistungsangebote stehen für Ihr Unternehmen im Mittelpunkt? Wo sollen zusätzliche Produkte an den Markt herangeführt werden? Welchen Beitrag kann Ihr Team hierzu leisten?

**Perspektive „Finanzen“:** Welche Umsatz- und Kostenziele werden verfolgt? Welche Überschüsse und Renditen sollen (in etwa) erwirtschaftet werden? Was sind die wesentlichen betriebswirtschaftlichen Zielgrößen, die für Ihr eigenes Team maßgebend sind?

**Perspektive „Prozesse, Qualität und Innovation“:** Wie soll der Wertschöpfungsbeitrag hin zum Kunden gestaltet und optimiert werden? Welche Qualitäts- und Innovationsziele werden verfolgt? Was können Sie mit Ihrem Team beitragen, damit diese Ziele erreicht werden? Welche neuen Technologien sollen eingesetzt oder wie kann die Digitalisierung zur Effizienzsteigerung genutzt werden? Wie können Reibungsverluste mit Schnittstellen-Bereichen minimiert werden?

**Perspektive „Lernen und Organisationsentwicklung“:** Wie kann das Know-how, die Anpassungsfähigkeit und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens gesteigert werden? Was trägt die Organisations- und Personalentwicklung bei, damit Stärken der Mitarbeiter besser genutzt und deren Potenziale weiter entfaltet werden? Wie kann die Dialog- und Vertrauenskultur gefördert werden? Welche Mitarbeiterkompetenzen sollten im Kundeninteresse vervollkommenet und verfeinert werden? Denken Sie etwa an Kenntnisse zur Nutzbarmachung neuer Technologien und virtueller Kommunikationsformen, an sozial verantwortliches Handeln oder an interkulturelle Fähigkeiten. Was können Sie beitragen, um die vertrauensvolle Kommunikation und Kooperation im eigenen Team zu stärken?

Die genannten Orientierungsfelder dienen als Beispiele. Es mag sein, dass in Ihrem Unternehmen noch andere strategierelevante Absichten verfolgt werden. Verstehen Sie das Aufzeigen von übergeordneten Zielen und Leitvorstellungen als Führungsinstrument, wodurch Ihr Team mehr Klarheit erhält, wohin der gemeinsame Weg führen soll. Behandeln Sie beispielsweise in Teambesprechungen die strategischen Rahmenvorgaben – etwa zur Vision und Mission Ihrer Firma – und übersetzen Sie diese in die Sprache Ihrer Mitarbeiter. Arbeiten Sie mit Ihrem Team anhand von anschaulichen Beispielen heraus, wie der eigene Beitrag zur Umsetzung der Strategie aussehen kann. Skizzieren Sie zum Beispiel in einer verständlichen Übersicht wichtige strategische Ziele und Leitvorstellungen. Machen Sie deutlich, was von Ihrem Team erwartet wird und entwickeln Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern praktikable Vorschläge und Ideen, wie der künftige Teamauftrag aussieht und welche neuen Anforderungen sich daraus ergeben, z. B. im Kundendialog oder in der Nutzung digitaler Technologien.

Es ist von Vorteil für die Mitglieder Ihres Teams, wenn noch deutlicher wird, welcher Strategiebezug etwa bei vereinbarten Team- und Individualzielen oder bei den einzelnen Aufgabenschwerpunkten gegeben ist. Nutzen Sie die Gelegenheit, mit Ihren Mitarbeitern regelmäßig darüber zu sprechen, welchen Sinn und Zweck die eigene Abteilung im Hinblick auf das Verfolgen der übergeordneten Unternehmensziele besitzt. Eine Gefahr besteht darin, dass Sie und Ihr Team in der Routine des Tagesgeschäftes und in den üblichen Arbeitsvollzügen nicht mehr im Blick haben, wozu Sie eigentlich da sind: Präzisieren Sie deshalb mit Ihren Mitarbeitern, was Sie für den Kunden und die angrenzenden Bereiche oder Prozessstufen leisten können und warum wirtschaftliches Handeln für alle Teammitglieder hohe Priorität besitzt.

## 4.2 Strukturierte Mitarbeitergespräche zur Standortbestimmung und Perspektivklärung

Wenn Sie als Newcomer in eine Führungsaufgabe hineinwachsen wollen, spielt der persönliche Mitarbeiterdialog zur Förderung des Miteinanders und der Mitarbeitermotivation sowie zur Stärkung des Teamgeistes eine entscheidende Rolle. Grundsätzlich lassen sich Mitarbeitergespräche in zwei Gruppen einteilen: einerseits anlassbezogene Gespräche, die im Tagesgeschäft nahezu ständig anfallen, und andererseits regelmäßige Grundsatzgespräche, die eher zur gemeinsamen Situationsanalyse, Standortbestimmung und Zukunftsplanung dienen. Beide Arten von Gesprächen sind gleichermaßen wichtig. Sie machen den Kern guter Führung aus. Ohne professionellen, mitarbeiter- und situationsgerechten Dialog wird keine Führungskraft längerfristig bestehen können.

Wenn Sie als Teamleiter erfolgreich sein wollen, müssen Sie beides im Griff haben: Reagieren Sie flexibel auf aktuelle Anlässe und suchen Sie dazu den Gedankenaustausch mit Ihrem Team. Und führen Sie regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern Grundsatzgespräche, in denen Sie näher über erbrachte Leistungen, persönliche Zufriedenheit,

Umfeldbedingungen am Arbeitsplatz, künftige Entwicklungsmöglichkeiten und Anforderungen der Zukunft sprechen.

Lenken Sie Ihren Blick zunächst auf strukturierte Mitarbeitergespräche als Führungsinstrument: „Strukturiert“ bedeutet dabei, dass Sie den Gesprächsverlauf nicht dem Zufall überlassen, sondern wichtige Besprechungspunkte systematisch durchgehen und sowohl die Sichtweisen der Mitarbeiter kennen lernen als auch Ihre eigene Wahrnehmung einbringen. Solche (regelmäßigen) Mitarbeitergespräche werden in vielen Firmen typischerweise ein bis zweimal im Jahr mit jedem Mitarbeiter geführt – oder auch öfters bei besonderem Gesprächswunsch von Führungskraft oder Mitarbeiter.

Verfolgen Sie am besten das Ziel, in einem solchen Mitarbeitergespräch sowohl die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation zu ermitteln, Feedback zu bisherigen Leistungen zu geben, die Zusammenarbeit näher zu beleuchten als auch Anforderungen der Zukunft zu beschreiben. Dazu gehört auch das Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven und von begleitenden Unterstützungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, um die künftige Zielerreichung und Aufgabenerledigung zu erleichtern.

Ich halte solche Mitarbeitergespräche auch für hilfreich, um das Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter zu vertiefen – insbesondere dann, wenn der Mitarbeiter die Gelegenheit erhält, offen anzusprechen, „wo der Schuh drückt“ und was er sich von seiner Seite künftig anders wünscht.

Ich empfehle Ihnen deshalb, diese Gespräche mit allen Teammitgliedern zu führen, sie sorgfältig mit dem jeweiligen Mitarbeiter vorzubereiten und sie konsequent durchzuführen. Ein partnerschaftliches, respektvolles und offenes Mitarbeitergespräch bietet Ihnen die Chance, in angemessenem zeitlichen Abstand „innezuhalten“ und bewusst den gemeinsamen Standort zu bestimmen. Befassen Sie sich am besten sowohl aus dem Blickwinkel des jeweiligen Mitarbeiters als auch aus Ihrem eigenen damit, was in der Zusammenarbeit gut läuft und was künftig noch verbessert werden kann. Durch eine vertiefte Situationsanalyse und Perspektivklärung mit Ihren Mitarbeitern können Sie zugleich darauf hinwirken, dass jeder gemäß seiner Stärken eingesetzt, gefördert und bei der Aufgabenerledigung –

auch durch Ihren eigenen Beitrag – begleitet und unterstützt wird. Außerdem erhalten Sie wahrscheinlich wertvolle Hinweise und persönliche Anregungen, die Sie zur Überprüfung Ihres Führungsstils und zur Verbesserung des Klimas im Team nutzen können.

Sehen Sie deshalb schon gleich zu Beginn der Übernahme Ihrer Führungsverantwortung solche vertraulichen Vier-Augen-Gespräche vor. Das heißt, machen Sie sich einen Plan, wann Sie am besten die Zeit finden werden, um mit jedem Ihrer Mitarbeiter in Ruhe zu reden. Die jeweiligen Gespräche können Ihnen dabei behilflich sein, um zu erörtern, welche wechselseitigen Erwartungen bestehen, und Ihren Mitarbeitern zu verdeutlichen, welche Ziele Sie verfolgen und wie Sie sich die künftige Zusammenarbeit vorstellen.

Worauf sollten Sie beim Führen von vertieften Mitarbeitergesprächen zur Standortbestimmung achten? Nachfolgend werden einige Anforderungen zur erfolgreichen Gestaltung des vertrauensvollen Dialogs aufgeführt.

### **Empfehlungen zum Führen von Mitarbeitergesprächen:**

- Erstellen Sie eine Themenübersicht, was Sie alles von Ihrer Seite erörtern wollen. Lassen Sie am besten auch Ihren Mitarbeitern eine Liste der Besprechungspunkte im Vorhinein zukommen, damit sich Ihre Gesprächspartner gleichermaßen vorbereiten können. Orientieren Sie sich an Leitfäden oder Strukturierungshilfen, die z. B. der Servicebereich Personal in Ihrem Hause bereitstellt. Machen Sie sich Ihre eigene „Checkliste“, damit das, was Ihnen wichtig ist, tatsächlich erörtert wird. Greifen Sie auch Themenwünsche Ihrer Mitarbeiter auf, selbst wenn diese nicht in Ihrem Gesprächsraster auftauchen.
- Führen Sie die jeweiligen Gespräche eines Turnus gebündelt innerhalb von einigen Wochen. Damit gewinnen Sie für jeden Ihrer Mitarbeiter einen Eindruck zur persönlichen Arbeitszufriedenheit und können sich mit dem Betreffenden näher über die aktuelle Arbeitssituation und die jeweiligen Tätigkeitsschwerpunkte austauschen. Je nach inhaltlicher Schwerpunktsetzung des Gesprächs lauten mögliche weitere Themenfelder: Gezeigte Leistungen in den Kernaufgaben, Zielerreichungsgrade, persönliche Stärken und Potenziale, individuelle Kompetenzen gemäß Anforderungsprofil, wechselseitige Erwartun-

gen zu zweckmäßigen Verbesserungen, geplante Qualifizierungsmaßnahmen, mittelfristige Entwicklungsperspektiven oder künftig veränderte Anforderungen am Arbeitsplatz. Es ist möglich, dass in Ihrem Hause weitere oder andersartige Inhalte in einem Mitarbeitergespräch gemäß einer vorgegebenen Grundstruktur empfohlen werden.

- Reservieren Sie mindestens 90 Minuten pro Gespräch. Führen Sie die Gespräche in entspannter Atmosphäre ohne Termindruck. Nehmen Sie sich ein Gespräch pro Tag vor, am besten außerhalb der Stoßzeiten im Tagesgeschäft. Sorgen Sie dafür, dass Sie ungestört sind. Führen Sie keine Telefonate. Achten Sie auf eine angenehme, partnerschaftliche Gesprächsatmosphäre. Konzentrieren Sie sich ganz auf Ihre Mitarbeiter!
- Arbeiten Sie die einzelnen Besprechungspunkte auf Ihrer Checkliste in loser Folge ab, ohne das Gespräch zu sehr zu formalisieren. Bieten Sie Ihren Gesprächspartnern an, selbst zu entscheiden, welche Themen zuerst erörtert werden sollten. Es ist wichtig, dass Sie den Gesprächsverlauf nicht diktieren, sondern zunächst Vertrauen aufbauen. Räumen Sie Ihrem Gegenüber genügend Raum ein, eigene Sichtweisen zu artikulieren. Achten Sie auf ein gutes „warming-up“. Fallen Sie nicht mit der Tür ins Haus. Vermeiden Sie, selbst zu viel zu reden! Stellen Sie ausgewogene Gesprächsanteile her.
- Führen Sie das Gespräch zur Standortbestimmung nicht einseitig wie ein Beurteilungsgespräch. Ihre Mitarbeiter haben zwar ein Recht darauf, dass Sie ihre Leistungen auch bewerten. Besser ist es aber, wenn Sie sich vorwiegend in Ruhe darüber austauschen, was in der Zusammenarbeit gut läuft und was künftig noch besser gemacht werden kann. Konzentrieren Sie sich auf faires Feedback mit dem Ziel, verhaltensbezogene Anregungen zu vermitteln und den Mitarbeitern zu verdeutlichen, worauf es Ihnen in der Zukunft ankommt. Erläutern Sie beispielsweise spezifische Kundenerwartungen und Chancen zur Prozessoptimierung. Verdeutlichen Sie, wie Ziele noch effektiver erreicht werden können und was der Einzelne hierzu beitragen kann. Gehen Sie auch darauf ein, wie der jeweilige Mitarbeiter noch mehr aus sich machen kann, z. B. durch das Sammeln neuer Erfahrungen, durch Learning-on-the-job, durch das Bewältigen neuer herausfordernder Aufgaben und Projekte oder gezielte Weiterqualifizierung.
- Hören Sie sich an, wie Ihre Mitarbeiter sich selbst und ihre Leistungen im Einzelnen einschätzen. Gleichen Sie die Sichtweisen wechselseitig

ab. Verdeutlichen Sie Übereinstimmungen oder Abweichungen in der jeweiligen Wahrnehmung. Vermeiden Sie verletzende und abwertende Bemerkungen oder pauschale Beurteilungen. Beachten Sie objektive Leistungsanforderungen, bevorzugt aus Kundenperspektive und aus Unternehmenssicht. Verstehen Sie das Gespräch als offenen Gedankenaustausch und als vertrauensstiftendes Beratungsgespräch. Sofern Sie Anlass zu Kritik haben, führen Sie dazu eher gesondert ein ergänzendes Gespräch. Grundsätzlich sollten Kritikgespräche bevorzugt in direkter zeitlicher Nähe zu dem betreffenden Ereignis geführt werden.

- Nutzen Sie das Mitarbeitergespräch auch, um neue Anforderungen zu beschreiben, veränderte Aufgabenschwerpunkte zu erläutern und dazu passende Maßnahmen zur Unterstützung und Förderung am Arbeitsplatz für jeden Einzelnen zu verdeutlichen. Sofern dabei neue Tätigkeitsmerkmale, Ziele oder Unterstützungsmaßnahmen vereinbart werden, können Sie im Nachgang unterjährige Zwischen- oder Meilensteingespräche anberaumen. Diese ergänzen das Mitarbeitergespräch durch einen kontinuierlichen „Check-up“, in dem Sie klären, ob beispielsweise eingeleitete Aktivitäten voraussichtlich zum Erfolg führen werden. Gleichmaßen kann geprüft werden, ob aufgrund veränderter Randbedingungen getroffene Vereinbarungen, z. B. zur individuellen Personalentwicklung, anzupassen oder zu erweitern sind.
- Halten Sie – oder Ihr jeweiliger Gesprächspartner – durch ein knappes Ergebnisprotokoll fest, dass ein Mitarbeitergespräch stattgefunden hat und was eventuell zusätzlich vereinbart wurde. Dokumentieren Sie, inwiefern noch die Einbeziehung von Dritten erforderlich ist, z. B. die Einleitung von Qualifizierungsmaßnahmen in Abstimmung mit Vorgesetzten oder dem Servicebereich Personalentwicklung Ihres Hauses.

Der vertiefte Dialog mit Ihren Mitarbeitern bietet Ihnen die Chance, das wechselseitige Vertrauen zu stärken, die Mitarbeitermotivation zu hinterfragen sowie auf eine erfolgreiche weitere Zusammenarbeit hinzuwirken. Nutzen Sie gerade auch die Gelegenheit, im Vier-Augen-Gespräch die persönliche Zufriedenheit, die Sicht zum jeweiligen Arbeitsumfeld, mögliche hemmende Belastungsfaktoren und die Kollegialität im Team näher zu beleuchten.

Im Gegensatz zu einem traditionellen Beurteilungsgespräch ist der Blick vorrangig in die Zukunft gerichtet. Verdeutlichen Sie Ihren Mitarbeitern, dass Ihnen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit gleichermaßen wichtig sind. Lassen Sie erkennen, dass Sie als Führungskraft Ihren eigenen Beitrag leisten wollen, indem Sie Ihre Mitarbeiter „coachen“ und so weit wie möglich unterstützen, um ihnen den Rücken frei zu halten. Dazu gehört auch, hemmende Umfeldbedingungen im Tagesgeschäft auszuräumen, nötige Ressourcen bereitzustellen oder erweiterte Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume zu gewähren. Gehen Sie im Bedarfsfall auch auf Ihre Vorgesetzten zu, um sich dort für die Belange Ihrer Mitarbeiter einzusetzen.

Je besser es Ihnen gelingt, sich auf Ihre Mitarbeiter einzustellen und ihnen auch unternehmerische Ziele plausibel zu machen, desto eher können Sie Eigeninitiative, verantwortliches Handeln, Identifikation und Loyalität erwarten.

Das kompetent geführte Mitarbeitergespräch ist eines der wichtigsten Führungsinstrumente überhaupt. Sie können gerade im individuellen Mitarbeiterdialog heraushören, wo Gründe für Unzufriedenheit bei Einzelnen liegen und ob widrige Umfeldbedingungen es verhindern, dass wirtschaftlich gehandelt und gute Leistungen für Ihre Kunden erzielt werden. Kümmern Sie sich um Abhilfe, wenn Sie von Schwachstellen hören oder Ihre Mitarbeiter ernsthafte Klagen über belastende Arbeitsbedingungen zum Ausdruck bringen. Dies gilt auch dann, wenn angrenzende Bereiche oder vorgelagerte Entscheidungsebenen beteiligt sind. Ihre Aufgabe als Führungskraft besteht darin, Ihre Mitarbeiter einfühlsam zu begleiten, damit produktive Arbeit für den Kunden geleistet wird. Dies beinhaltet zugleich, Ihren Mitarbeitern bewusst zu machen: Der persönliche Leistungsbeitrag ist nur dann wertvoll, wenn dadurch tatsächlich – mittelbar oder unmittelbar – ein Kundennutzen entsteht.