

Stolpersteine in der Mitarbeiterführung

So werden Sie vom Erfolgsbremser zum Erfolgssteigerer

Bearbeitet von
Hans-Jürgen Kratz

1. Auflage 2009. Buch. 240 S. Hardcover
ISBN 978 3 86936 012 6
Format (B x L): 15 x 21,5 cm
Gewicht: 300 g

[Wirtschaft > Wirtschaftswissenschaften: Allgemeines > Literatur für Manager](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung 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.

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 guten 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-warmwerden“ zu fördern und grundlegende Informationen zu geben, die von Beginn an zu einer gedeihlichen Zusammenarbeit beitragen sollen.

Führungswillen zeigen

Die Antrittsrede

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.