

Neu in der Führungsrolle

So behaupten Sie sich und setzen gezielt Akzente

von
Dr. Gunnar Carlo Kunz

Dr. Gunnar Carlo Kunz, Diplompsychologe, ist selbständiger Managementberater und Coach. Er ist u.a. Autor des Bandes dtv 50913: »Vom Mitarbeiter zur Führungskraft – Die erste Führungsaufgabe erfolgreich übernehmen«

1. Auflage

Neu in der Führungsrolle – Kunz

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Beck-Wirtschaftsberater im dtv](http://beck-shop.de)



Verlag C.H. Beck München 2012

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 406 63292 1

Beck-Wirtschaftsberater im dtv

Neu in der Führungsrolle

dtv

Beck-Wirtschaftsberater

Neu in der
Führungsrolle

So behaupten Sie sich und
setzen gezielt Akzente

Von Gunnar C. Kunz

Deutscher Taschenbuch Verlag

www.dtv.de
www.beck.de

Originalausgabe

Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG,
Friedrichstraße 1a, 80801 München
© 2012. Redaktionelle Verantwortung: Verlag C.H. Beck oHG
Druck und Bindung: Druckerei C.H. Beck, Nördlingen
(Adresse der Druckerei: Wilhelmstraße 9, 80801 München)
Satz: ottomedien, Darmstadt
Umschlaggestaltung: Agentur 42, Bodenheim,
unter Verwendung eines Bildes von Gettyimages
ISBN 978-3-423-50930-5 (dtv)
ISBN 978-3-406-63292-1 (C. H. Beck)



Vorwort

Die Leitfragen in diesem Buch lauten: Worauf ist zu achten, wenn Sie eine Führungsaufgabe als Teamleiter neu übernehmen? Welche Anforderungen kommen auf Sie in den ersten Monaten in der neuen Rolle zu? Wie sollten Sie sich verhalten, wenn Sie erstmals Mitarbeiter zu führen haben? Selbst wenn Sie derzeit keine – oder noch keine – Leitungsverantwortung tragen, kann es für Sie hilfreich sein, sich mit einer solchen Situation näher auseinanderzusetzen. Vielleicht führt Ihr weiterer beruflicher Weg Sie später in eine Position, in der Sie nicht nur nach Ihrer eigenen Leistung als Einzelner beurteilt werden, sondern vor allem für den Erfolg einer Gruppe von Mitarbeitern zu sorgen haben.

Ich gehe im folgenden davon aus, dass Sie seit geraumer Zeit in der betrieblichen Praxis stehen, über berufliche Erfahrung als Fachkraft verfügen und nun die „nächste Hürde“ meistern wollen. Dabei nehme ich an, dass Sie erstmals Personalverantwortung übernommen haben und als Chef ein Team von Mitarbeitern in die richtige Richtung lenken wollen.

Dieses Buch wendet sich insofern weniger an „alte Hasen“, die schon seit geraumer Zeit über Führungserfahrung verfügen. Angesprochen werden auch nicht Manager in höheren Entscheidungsfunktionen, die selbst wieder Führungskräfte führen oder eine strategische Leitungsrolle ausüben.

Grundlage meiner Ausführungen sind vor allem meine persönlichen Erfahrungen in der betrieblichen Personalentwicklung und meine Tätigkeit als Managementtrainer, Seminarleiter und Coach. Ich habe nicht den Anspruch, Ihnen sagen zu wollen: „Genau so wird es gemacht“ oder „Nur dieser Führungsstil führt zum Erfolg“. Ich werde Ihnen auch keine neuen Theorien vorstellen, die Ihnen nach einem bestimmten Führungsmodell aufzeigen, welche Techniken Sie einsetzen können, um Mitarbeiter taktisch zu beeinflussen oder gar zu manipulieren.

Mir geht es vor allem darum, Sie auf wesentliche Aspekte aufmerksam zu machen, die Sie in einer Führungsaufgabe beachten sollten, um die Ihnen gestellten Aufgaben souveräner zu meistern. Dazu gebe ich Ihnen Hinweise, wie Sie sich in der einen oder anderen „brenzlichen“ Situation verhalten können, um keinen Schiffbruch zu erleiden. Ausgangspunkt ist ein Verständnis von verantwortlicher Führung, das auf Fairness, partnerschaftlichem Umgang und dem Aufbau von Vertrauen fußt.

Gerade dann, wenn Sie eine Führungsaufgabe neu übernehmen, können Sie in das eine oder andere Fettnäpfchen tappen – entweder aufgrund von Unkenntnis, fehlender Erfahrung oder unbedachtem Handeln. Ich möchte Ihnen gerne als gedanklicher Begleiter auf dieser Ihnen noch unvertrauten Wegstrecke zur Seite stehen, damit Sie auch in schwierigem Fahrwasser Kurs halten können.

Vieles von dem, was Sie als Mitarbeiter erfolgreich gemacht hat, steht Ihnen in der Führungsaufgabe womöglich sogar im Wege: Denn jetzt kommt es darauf an, dass Sie eine Gruppe von Menschen zum Erfolg führen. Ihre fachliche Kompetenz hilft Ihnen in dieser exponierten Rolle nur noch bedingt weiter. Stattdessen sind Ihre Sozial- und Führungskompetenz gefragt, Ihr besonderes Gespür im zwischenmenschlichen Umgang, ein ausgeprägtes Bewusstsein für übergeordnete Ziele und Ihre Sensibilität für die Belange Ihrer Mitarbeiter.

Die Übernahme der ersten Leitungsrolle erfordert von Ihnen eine innere Neuorientierung und ein gedankliches Umschalten. Sie werden nun daran gemessen, wie gut es Ihnen gelingt, Ihre Mitarbeiter zu motivieren und die Ihnen gesetzten Ziele gemeinsam mit Ihrem Team zu erreichen. Es bleibt Ihnen nichts anderes übrig, als vieles von dem, was Sie in der Vergangenheit vorangebracht hat, über Bord zu werfen. Führen will gelernt sein und erfordert von Ihnen die Bereitschaft, noch einmal von vorne anzufangen. Sie werden dabei den einen oder anderen Fehler nicht vermeiden können.

Ich hoffe, dass ich Ihnen nützliche Tipps geben kann, damit Sie besser vorbereitet sind, um so manche unvermeidbare Klippe zu um-

schiffen. Gute und effektive Führung lernen Sie am besten in der beruflichen Praxis durch eine angemessene Qualifizierung, das Sammeln von ersten Erfahrungen und gezieltes Feedback. Die Lektüre eines Buches leistet hierzu allenfalls einen kleinen Beitrag. Dennoch kann Sie die gedankliche Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Führungssituationen durch eine Art „Mentaltraining“ in die Lage versetzen, Ihre persönliche Fitness als Teamleiter zu steigern und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Ginsheim-Gustavsburg, im März 2012

Gunnar Kunz

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	XI
1. Kapitel	
Überprüfen Sie Ihr Führungsverständnis	1
2. Kapitel	
Formen und entwickeln Sie ein engagiertes Team	17
3. Kapitel	
Fördern Sie eine Atmosphäre des Vertrauens, der Offenheit und des gegenseitigen Respekts	37
4. Kapitel	
Entschärfen Sie aufkeimende Konflikte	55
5. Kapitel	
Sorgen Sie für einen kontinuierlichen und transparenten Informationsfluss	71
6. Kapitel	
Eröffnen Sie Gestaltungsspielräume	87
7. Kapitel	
Suchen Sie den Dialog: Führen Sie regelmäßig Mitarbeitergespräche	101
8. Kapitel	
Vereinbaren Sie Ziele und begleiten Sie aktiv die Zielerreichung	119
9. Kapitel	
Fördern Sie die fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter	133

10. Kapitel

Achten Sie auf Ihr inneres Gleichgewicht und kümmern Sie sich um Ihre eigene Weiterentwicklung	147
Literaturverzeichnis	159
Sachverzeichnis	163

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	IX
1. Kapitel	
Überprüfen Sie Ihr Führungsverständnis	1
1.1 Was verstehen Sie unter Führung?	2
1.2 Was wollen Sie als Führungskraft in den ersten Wochen erreichen?	5
1.3 Wie interpretieren Sie Ihre Rolle und Ihre eigenes Aufgabenfeld in der Startphase?	8
1.4 Auf welche Barrieren und Widerstände können Sie gerade zu Beginn Ihrer neuen Aufgabe stoßen?	12
1.5 Worauf ist in den ersten Wochen besonders zu achten? ..	15
2. Kapitel	
Formen und entwickeln Sie ein engagiertes Team	17
2.1 Welches Team haben Sie zu führen?	19
2.2 Wie stärken Sie als neuer Teamleiter den Teamgeist und den inneren Zusammenhalt?	31
3. Kapitel	
Fördern Sie eine Atmosphäre des Vertrauens, der Offenheit und des gegenseitigen Respekts	37
3.1 Ihr erster Tag als neuer Teamleiter	39
3.2 Wie können Sie die interne Kommunikation und Kooperation in Ihrem Team von Anbeginn unterstützen?	40
3.3 Wie bauen Sie durch persönliche Gespräche mit Ihren Mitarbeitern Vertrauen auf?	43
	XI

3.4 Wie können Sie die Dialog- und Feedbackkultur in Ihrem Team günstig beeinflussen?	51
4. Kapitel	
Entschärfen Sie aufkeimende Konflikte	55
4.1 Wie tragen Sie dazu bei, dass Konflikte konstruktiv beigelegt werden?	57
4.2 Wie verhindern Sie die weitere Eskalation von Konflikten?	64
4.3 Wie gelingt es Ihnen, Bewegung in festgefahrene Konflikte zu bringen und verhärtete Positionen aufzuweichen?	66
4.4 Wie tragen Sie am besten zur einvernehmlichen Konfliktklärung bei?	69
5. Kapitel	
Sorgen Sie für einen kontinuierlichen und transparenten Informationsfluss	71
5.1 Wie fördern Sie den wechselseitigen Informationsaustausch in Ihrem Team?	73
5.2 Welche Aktivitäten zur Informationssteuerung können Sie von Ihrer Seite anstoßen?	76
5.3 Wie tragen Sie zur Steuerung des Informationsflusses bei?	84
6. Kapitel	
Eröffnen Sie Gestaltungsspielräume	87
6.1 Wie ermöglichen Sie mehr Selbststeuerung und Eigeninitiative?	87
6.2 Wie stärken Sie die Eigenverantwortlichkeit und Selbststeuerung Ihrer Mitarbeiter?	99

7. Kapitel	
Suchen Sie den Dialog: Führen Sie regelmäßig Mitarbeitergespräche	101
7.1 Wie gestalten Sie ein vertrauensvolles und partnerschaftliches Mitarbeitergespräch?	104
7.2 Wie können Sie den Mitarbeiterdialog zweckmäßig strukturieren?	106
7.3 Welche Gesprächsinhalte stehen im Mittelpunkt?	109
7.4 Wie verhalten Sie sich im Mitarbeiterdialog, um einen positiven Verlauf und einen erfolgreichen Abschluss herbeizuführen	116
8. Kapitel	
Vereinbaren Sie Ziele und begleiten Sie aktiv die Zielerreichung	119
8.1 Welche Merkmale haben Zielvereinbarungen?	120
8.2 Ist es sinnvoll, die Zielerreichung mit einem monetären Anreiz zu koppeln?	128
8.3 Was ist bei Zielvereinbarungen zu beachten?	132
9. Kapitel	
Fördern Sie die fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter	133
9.1 Warum ist eine individuelle Kompetenzanalyse sinnvoll?	134
9.2 Wie begleiten und überprüfen Sie die erfolgreiche Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen?	140
9.3 Warum ist Personalentwicklung nützlich, auch wenn Ihre Mitarbeiter später vielleicht andere Wege einschlagen?	143
9.4 Mitarbeiterförderung im Überblick – Worauf ist zu achten?	145

10. Kapitel

Achten Sie auf Ihr inneres Gleichgewicht und kümmern

Sie sich um Ihre eigene Weiterentwicklung 147

**10.1 Wie können Sie als Führungskraft weiter hinzulernen
und persönlich an neuen Herausforderungen**

wachsen? 153

**10.2 Ihre persönliche Weiterentwicklung als souveräner
und glaubhafter Teamleiter – Worauf ist zu achten? ...**

158

Literaturverzeichnis 159

Sachverzeichnis 163