

C. Stöwe / L. Keromosemito
A. Fritz

Vom Kollegen zum Vorgesetzten

Wie Sie sich als Führungskraft
erfolgreich positionieren

2. Auflage



C. Stöwe / L. Keromosemito
A. Fritz

Vom Kollegen zum Vorgesetzten

Wie Sie sich als Führungskraft
erfolgreich positionieren

2. Auflage



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 erfolgskritischen 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