

Sue und Rolf Rado / Peter Meier / André Burtscher

**WEKA**

# Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterführung

Wie Sie effektiv und wirksam  
Ihre Mitarbeiter mit Zielen führen



*Ein Problem? Kein Problem!*

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

## **Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterführung**

Herausgeber: Sue und Rolf Rado, Peter Meier, André Burtscher

WEKA Business Media AG, Schweiz

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2018

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostr. 77, CH-8010 Zürich

Telefon 044 434 88 88, Telefax 044 434 89 99

[www.weka.ch](http://www.weka.ch)

Zürich • Kissing • Paris • Wien

---

ISBN 978-3-297-02003-6

2. Auflage 2018

Druck: Kessler Druck + Medien GmbH & Co. KG, Layout: Dimitri Gabriel, Satz: Peter Jäggi



*Ein Problem? Kein Problem!*

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Erfolgsfaktor Führung</b> .....	3
1.1	Ist Führung lernbar? .....	4
1.2	Der Mythos von der geborenen Führungspersönlichkeit .....	5
1.3	Stärken/Schwächen: Meine SWOT-Analyse.....	8
1.4	Intern oder extern rekrutiert.....	9
1.5	Überblick verschaffen – Bestandsaufnahme – kennen lernen .....	11
1.6	Führung übernehmen .....	16
1.7	Mein Team.....	29
1.8	Gesundheit am Arbeitsplatz – Burnout-Prophylaxe.....	31
1.9	Im Haifischbecken der Chefetage .....	34
1.10	Checklisten.....	38
<b>2.</b>	<b>Erfolgsfaktor – Management by Objectives</b> .....	45
2.1	Einleitung.....	46
2.2	«Plan» – Planung der Ziele, der Strategien und der Massnahmen .....	47
2.3	«Do» – Durchführung der Massnahmen zum Erreichen der Ziele .....	56
2.4	«Check» – Controlling des Erreichens der Ziele .....	58
2.5	«Act» – Aktion zum weiteren Vorgehen des Erreichens der Ziele.....	61
2.6	Business Excellence und Management by Objectives.....	64
2.7	Balanced Score Card und Management by Objectives .....	66
2.8	Beyond Budgeting und Management by Objectives .....	69
2.9	Leadership Intelligence und Management by Objectives .....	72
<b>3.</b>	<b>Erfolgsfaktor – Mitarbeitergespräch</b> .....	77
3.1	Anlässe und Arten des Mitarbeitergesprächs .....	78
3.2	Grundlagen der Kommunikation im Mitarbeitergespräch .....	80
3.2.1	Kommunikation = wahrnehmen, mitteilen, verstehen.....	80
3.2.2	Die vier Seiten einer Nachricht. ....	81
3.3	Aufbau der Mitarbeitergespräche.....	83
3.3.1	Gesprächsleitfaden für Mitarbeitergespräche.....	84
3.4	Einzelne Gesprächsarten .....	86
3.4.1	Das Jahresgespräch .....	86
3.4.2	Das Kritikgespräch .....	91
3.4.3	Das Feedbackgespräch .....	94
3.4.4	Das Kündigungsgespräch .....	96
3.4.5	Das Zielvereinbarungsgespräch.....	97
3.4.6	Das Delegationsgespräch .....	98
3.5	Hilfreiche Techniken für Mitarbeitergespräche.....	99
3.6	Selbsttest: Hörtypen .....	101
<b>Literatur</b>	.....	105
<b>Autoren</b>	.....	107



## 1.

# Erfolgsfaktor Führung

1.1	Ist Führung lernbar? .....	4
1.2	Der Mythos von der geborenen Führungspersönlichkeit.....	5
1.3	Stärken/Schwächen: Meine SWOT-Analyse .....	8
1.4	Intern oder extern rekrutiert.....	9
1.5	Überblick verschaffen – Bestandsaufnahme – kennen lernen .....	11
1.6	Führung übernehmen .....	16
1.7	Mein Team .....	29
1.8	Gesundheit am Arbeitsplatz – Burnout-Prophylaxe.....	31
1.9	Im Haifischbecken der Chefetage .....	34
1.10	Checklisten.....	38

# 1. Erfolgsfaktor Führung

## DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

Erfolgreiche Führungsarbeit ist kaum messbar und es existiert kein Führungsmodell, das als verbindlich angesehen wird. Trotzdem sind sich die meisten Menschen darüber einig, dass man Führungspersönlichkeiten an ganz bestimmten Eigenschaften erkennen kann.

Erfolgreiche Führungskräfte scheinen eine Art Mission zu besitzen. Eine echte Führungskraft besitzt nicht nur eine Überzeugung, sondern kann auch andere davon überzeugen und sie für eine Vision gewinnen. Eine Führungspersönlichkeit, die andere inspirieren kann, vermittelt diesen unter anderem wertvolle menschliche Gefühle wie Sinn, gebraucht zu werden und Hoffnung. Auf der anderen Seite sind mangelnde Sozialkompetenz und ungenügende Führungsfähigkeiten das Todesurteil für manche Karrieren. Selten ist es das Fachwissen, das zum Scheitern führt, sondern es mangelt bei den «Soft-Skills» (weiche Faktoren wie Kommunikation, Empathie, Durchsetzungsfähigkeit etc.).

Es ist unser Ziel, einen Beitrag zur nachhaltigen Verbesserung der Führungskompetenz zu leisten. Praktische Führungsausbildung wird nicht an Universitäten gelehrt und ein Grossteil der Führungsliteratur ist theorielastig. Deshalb legen wir mit diesem Kapitel den Schwerpunkt auf die Praxis. Wir behandeln in diesem Kapitel die oft vernachlässigten «weichen Faktoren» der Führung.

Hinweis: Aufgrund der Lesbarkeit wird in diesem Kapitel die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind Frauen aber ebenso angesprochen!

## Definition Führung

Menschen so fördern, dass sie ihre Fähigkeiten optimal entwickeln, damit sie den Unternehmenszweck erfüllen können. Durch gelebte Wertschätzung erleben sie einen Sinn in der Arbeit.

## 1.1 Ist Führung lernbar?

Diese provokative Frage kann nicht eindeutig mit Ja oder Nein beantwortet werden. Wie bei vielen anderen Dingen verhält es sich auch beim Führen so. Talent und Freude an der Sache sowie der Wille, Fehlendes zu erlernen und Mankos anzugehen, muss vorhanden sein, und ohne die vier Ms (man muss Menschen mögen) geht es ganz sicher nicht.

Die Antwort auf die obige Frage kann differenziert gegeben werden:

### Lernbar sind Führungstechniken respektive Hilfsmittel wie beispielsweise:

- Führungsfähigkeiten wie: Planen, Prioritäten und Ziele setzen, delegieren, kontrollieren
- Arbeitstechniken
- Führungsrichtlinien
- Kontrolltechniken
- Kommunikations- und Präsentationsfähigkeiten

**Bedingt lernbar sind beispielsweise folgende Aspekte:**

- Aktiv zuhören
- Kommunikationswille
- Offenheit
- Auseinandersetzung mit sich selbst

**Kaum lernbar sind:**

- Begeisterungsfähigkeit
- Entschlusskraft/Entschlussfreudigkeit
- Wille und Mut zum Handeln
- Authentizität/Glaubwürdigkeit («Walk the Talk»)
- Realitätssinn
- Gesunder Menschenverstand

**Langwieriger Veränderungs- und Persönlichkeitsentwicklungsprozess**

Soft-Skills zu verändern ist nicht mit einem Zweitagesseminar getan, denn es handelt sich um Verhaltensautomatismen, die uns zum Teil schon in die Wiege gelegt wurden (Beispiel: Die Reaktion auf Stress oder einen Konflikt kann Angriff oder Flucht sein, beides ist aber sicherlich nicht ein souveränes Verhaltensmuster). Meistens führen mehrere Trainings, begleitet und ergänzt mit Coachings, zu den gewünschten Verhaltensänderungen. Dieser Prozess muss auf die jeweilige Organisation abgestimmt werden.

Erschwerend kommt hinzu, dass Trainings für Sozialkompetenz oft als nebensächlich abgetan werden und die Grundhaltung vorherrscht, dass diese nur für «Weicheier» notwendig sind. Da müssen den Führungskräften zuerst die Augen geöffnet und es muss aufgezeigt werden, dass ohne diese Fähigkeiten eine Karriere praktisch unmöglich ist. Je höher jemand in der Hierarchie steigt, desto wichtiger sind diese Skills. Wie viele Beispiele unfähiger Manager zeigen: Nach einem rasanten Aufstieg folgte mangels sozialer Kompetenz der ebenso rasante Absturz. Trotzdem – oder daher erst recht – ist es wichtig, dass sich Führungskräfte in Führungstrainings der permanenten Weiterbildung stellen. Denn auch hier gilt, Stillstand ist Rückschritt.

**1.2 Der Mythos von der geborenen Führungspersönlichkeit**

Eine in jeder Position und Situation ideale Führungskraft gibt es nicht. Es wäre die so oft gesuchte «Eier legende Wollmilchsau». So vielfältig sind die Anforderungen. Auch existiert keine allein selig machende Führungsphilosophie, denn im Grunde genommen gibt es so viele Managementtheorien, wie es Manager gibt. Die Kunst liegt darin, die für sich optimale zu finden.

Es ist einfacher aufzuzählen, welche Eigenschaften es schwierig machen, eine erfolgreiche Führungskraft zu werden:

## Schwierige Voraussetzungen

- Personen ohne gesunden Menschenverstand
- Menschen, denen es schwerfällt, auf andere Menschen zuzugehen
- Personen, die sich für perfekt halten
- Menschen mit einer negativen Grundhaltung
- Personen, denen es schwerfällt, offen zu kommunizieren
- Menschen, die immer recht haben müssen
- Entscheidungsschwache Personen
- Personen, die sich rasch «über den Tisch ziehen» lassen
- Menschen, die konfliktscheu sind
- Personen, die es allen recht machen wollen
- Menschen, die ungern planen und organisieren
- Personen, die führen als befehlen verstehen
- Menschen, die nichts aus Fehlern lernen

Jeder Mensch hat Schwächen, an diesen kann man aber arbeiten. Es ist deshalb für eine Führungskraft Voraussetzung, ihre eigene Persönlichkeit zu entwickeln.

## Erwartungen

Unterschiedliche Personengruppen haben unterschiedliche Erwartungen an Führungspersonen.

### Die Mitarbeitenden erwarten

- Vorbildfunktion
- Verlässlichkeit, erkennbarer Kurs, klare Linie
- Klare Ziele mit Terminvorgaben und Leistungsstandards
- Fairness, Gleichberechtigung, Zusammenarbeit, Vertrauen, Teamgeist
- Klare Informationen und offene Kommunikation über Dinge, die sie betreffen
- Förderung und Forderung für zukünftige Aufgaben – Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit
- Feedback über die geleistete Arbeit (Feedbackregeln beachten)
- Angemessene Ressourcen, gute Ausrüstung, gute Arbeitsbedingungen
- Rückendeckung durch den Vorgesetzten
- Gute Planung und Organisation, um Leerlaufzeiten und Überzeit zu minimieren
- Anerkennung als Mensch und der geleisteten Arbeit



**Der eigene Vorgesetzte bzw. die Geschäftsleitung erwarten:**

- Lösungen und nicht Probleme
- Den Vorgaben und Standards entsprechende Ergebnisse
- Zielerreichung innerhalb der Termine und des Budgets
- Loyalität gegenüber der Firma und gegenüber dem Management
- Engagement
- Frühzeitige Informationen über mögliche Abweichungen, Probleme, erwartete Ergebnisse
- Kundenorientierung sowohl internen als auch externen Kunden gegenüber
- Kreatives Mitdenken

**Die Kollegen auf der gleichen Stufe erwarten:**

- Verlässlichkeit
- Kooperation und Lösungsorientierung
- Den Vorgaben und Standards entsprechende Ergebnisse
- Termintreue Erledigung des Leistungsauftrags im Rahmen der Gesamtaufgabe

Zusammenfassend bringt eine erfolgreiche Führungskraft einen gesunden Mix aus Sozial-, Führungs-, Fachkompetenz mit. Daraus entsteht die Handlungskompetenz, die eine Führungskraft auszeichnet.

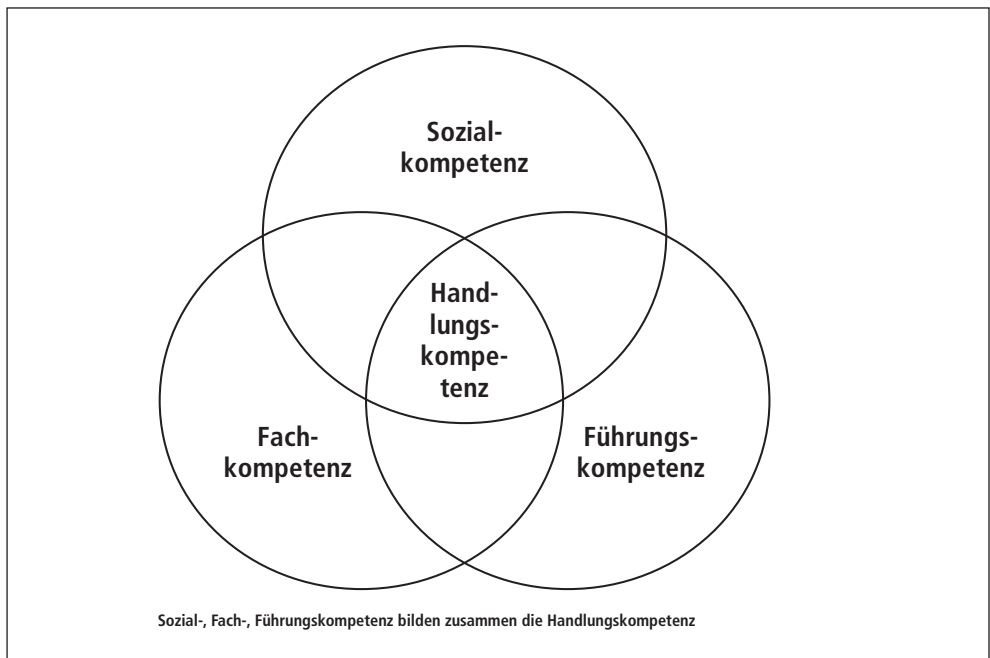


Abbildung 1: Fehlende Kompetenzen kann man nicht erzwingen – wohl aber einkaufen!

*«Führung beginnt mit Integrität und Glaubwürdigkeit.  
Sie müssen glaubwürdig sein, Sie müssen jemand sein, der sein  
Wort hält, jemand, dem die Leute trauen können.»*

Dale Carnegie

### **Führungsgrundsätze** (nach Magyar/Prange)

- Führen heisst, Zielen folgen – Sorge für klare Ziele!
- Führung ist ein Prozess – gestalte ihn!
- Führung heisst, Mut haben – beweise ihn!
- Führung ist Verantwortung – teile sie!
- Führung heisst differenzieren – entscheide nie nach Schema F!
- Führung ist Leidenschaft – stecke deine Mitarbeitenden an!
- Führen heisst, Stärke addieren – ergänze deine Kompetenzen!

Hilfreich ist es auf jeden Fall, sich vor dem Entscheid für eine Führungsposition seiner Stärken und Schwächen bewusst zu sein – und dazu hilft der nächste Abschnitt.

## **1.3 Stärken/Schwächen: Meine SWOT-Analyse**

(SWOT steht für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats, also Stärken und Schwächen, Chancen und Gefahren und stammt aus dem strategischen Management.)

*«Selbsterkenntnis ist der Weg zur Besserung.»*

Eine gute Führungskraft zu werden, hängt zum Grossteil davon ab, ob jemand mit Menschen umgehen kann. Dazu gehört Menschenkenntnis und die Basis dazu ist Selbsterkenntnis.

Um Selbsterkenntnis zu erlangen, muss man bereit sein, sich immer wieder infrage zu stellen, sich selbst immer wieder zu hinterfragen. Es erfordert die Bereitschaft des permanenten Lernens und die Einsicht, dass man nie an einem Endpunkt der Entwicklung ankommt.

In unserem Alltag stossen wir bei Führungskräften oft auf eine erhebliche Diskrepanz zwischen Fremd- und Eigenbild. Daher sind für eine solche Analyse Fremdmeinungen unumgänglich, eine so genannte 360-Grad-Analyse. Dazu holt man die ehrliche Meinung von Vorgesetzten, Kollegen, Untergebenen und Kunden ein.

Es ist sinnvoll, eine solche Analyse anhand einer gezielten Führungskräfteentwicklung – oder Neudeutsch «Management Development» – durchzuführen. Die Befragung erfolgt in diesem Fall anonym durch die Ausbildungsabteilung oder den externen Berater.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachkompetenz</li> <li>• Lernwillig und -bereit</li> <li>• Schnelle Auffassungsgabe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuhören</li> <li>• Loslassen</li> <li>• Delegieren</li> </ul>
Chancen	Gefahren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berücksichtigung bei Beförderungen</li> <li>• Gefragtes Spezialwissen kann eingesetzt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überforderung/Burnout</li> <li>• Unvereinbarkeit mit der Familie</li> </ul>

Beispiel einer persönlichen SWOT-Analyse

Eine persönliche SWOT-Analyse verändert sich mit den Jahren. Es ist daher nicht eine einmalige Angelegenheit.

Persönlichkeitsentwicklung ist nie abgeschlossen, das zeigen auch die drei folgenden Fragen, die sich jede Führungskraft immer wieder stellen sollte:

1. Wie führe ich mich selbst?
2. Wie lasse ich mich führen?
3. Wie führe ich andere?

Selbstführung steht nicht umsonst an erste Stelle, denn wenn man sich nicht selbst führen kann oder sich nicht führen lässt, wie soll man dann andere führen?

## 1.4 Intern oder extern rekrutiert

Viele Mitarbeitende hoffen befördert zu werden – die wenigsten sind auf die neue Aufgabe und Führungsrolle vorbereitet. Dies trifft hauptsächlich auf intern Beförderte zu, denn von extern rekrutierten Führungskräften wird normalerweise Führungserfahrung erwartet.

Speziell im Verhältnis zu früheren Kollegen steckt erhebliches Konfliktpotenzial. Werden sie es akzeptieren, wenn einer aus der Herde plötzlich zum Leittier wird? In gewissen Situationen ist es ratsam, auf folgendes Verhalten gefasst zu sein:

- Rückzug und Verletztheit (ein Verräter, der die Fronten wechselt)
- Neid und Missgunst (warum der und nicht ich?)
- Pochen auf alte Freundschaft (jetzt hole ich mir mal meine Privilegien)
- «Befehlsverweigerung» (was willst du mir denn schon sagen?)

Hier gilt, vorgängig keine Versprechungen abzugeben. Ein intern Beförderter muss sich im Klaren sein, dass er vom Angestellten zum Vertreter des Managements wird, denn auch ein Teamleiter ist schlussendlich der verlängerte Arm der Geschäftsleitung. Jemand, der diesen Wechsel mental nicht schafft, dessen Karriere ist meistens bereits bei der ersten Stufe beendet.

Es gilt, die Erwartungen schon beim Start zu klären. Wenn Sie trotzdem spüren, dass schlechte Stimmungen im Raume stehen – öffentlich werden Sie kaum angesprochen –, gehen Sie rasch in die Offensive:

- Sprechen Sie vor versammelter Mannschaft an, dass Sie sich der speziellen Situation bewusst sind und auch Sie sich mit der neuen Situation arrangieren müssen. Betonen Sie auch, dass Sie der guten Zusammenarbeit mit Vertrauen entgegensehen und auf aller Loyalität hoffen.
- Im zweiten Schritt folgen Vieraugen-Gespräche mit möglichen Querulanten und Enttäuschten. Betonen Sie, dass Sie sich eine Zusammenarbeit gut vorstellen können. Bei Leistungsträgern, die Sie halten wollen, ist auch eine Aufwertung der Position, eventuell zum Stellvertreter (sofern geeignet), denkbar. Machen Sie aber auch klar, dass Sie kein Opponieren dulden werden.
- Zum dritten Schritt – der Entlassung – wird es kaum kommen, denn jemand, der mit Ihnen als neuer Chef nicht umgehen oder nicht akzeptieren kann, dass nicht er befördert wurde, wird sich bald auf die Suche nach einer neuen Herausforderung machen.

Bleiben Sie sich selbst treu, denn jede «Umpolung» kommt bei den ehemaligen Kollegen schlecht an und Sie verlieren an Authentizität und Glaubwürdigkeit.

Ähnlich heikel verhält es sich, wenn die neue Führungskraft deutlich jünger ist als einige der Mitarbeitenden. Sollten Sie auf ältere Untergebene stossen, die Mühe mit der Situation bekunden, gilt auch hier, die Fronten rasch zu klären. Respektieren Sie die Erfahrung der Langgedienten und binden Sie diese dahingehend ein, dass Sie auf deren «Expertenwissen» zurückgreifen werden.

Machen Sie nicht den typischen «Junior-Chef-Fehler», indem Sie daherkommen und verkünden, dass Sie jetzt mal allen zeigen, wo es langgeht und Sie das bisher Geleistete keinen Deut kümmert. Speziell junge Akademiker, die ein Team von Nicht-Akademikern übernehmen, fallen gerne in dieses Verhaltensmuster.

Was Sie ebenfalls unter allen Umständen vermeiden sollten, ist, sich über Ihren Vorgänger schlecht zu äussern oder über die katastrophalen Zustände herzuziehen. Es ist einerseits stillos, unprofessionell und Sie schaffen sich damit Feinde – auch wenn die Zustände tatsächlich erbärmlich sind ...

## 1.5 Überblick verschaffen – Bestandsaufnahme – kennen lernen

### D-Day oder Ihr erster Tag

Oft läuft die «Antrittsrede» nach bekannten Mustern ab: Ihr eigener Chef schaut vorbei und wird den Newcomer mit einer kurzen Ansprache offiziell einführen und anschliessend ist es an Ihnen, Ihre Vorstellungsrede zu halten. Wenn Sie aber nicht ein Meister in freier, begeisternder und «zündender» Rede sind, dann holen Sie sich hier schon die ersten Negativpunkte.

Auch wenn Sie keine Showeinlagen brauchen, lassen Sie hier Kreativität walten.

- Lassen Sie sich interviewen, beispielsweise so, dass sich Ihre Mitarbeitenden insgesamt zehn Fragen ausdenken, drei zum beruflichen Werdegang, drei zu Ihren Erwartungen in der Zusammenarbeit, zwei zu Ihrer Selbsteinschätzung und zwei zu privaten Themen.
- Geben Sie auch wirklich Dinge aus Ihrem Privatleben preis.

Vermeiden Sie zu grosse Worte und Versprechen, Ankündigung von Reformen und Reorganisationen, Prophezeiungen, grosse Vorhaben etc. Diese setzen Sie in Zugzwang. Natürlich müssen Sie auf Fragen über Veränderungen etc. gefasst sein, bleiben Sie standhaft und lassen Sie sich nicht zu Andeutungen verleiten, die Sie später bereuen werden. Bringen Sie deutlich zum Ausdruck, dass Sie sich zuerst Zeit nehmen, Ihre Mitarbeitenden, die Aufgaben und Abläufe kennen zu lernen und erst dann bereit sind, sich über Änderungen und Ziele zu äussern. Damit zeigen Sie, dass Sie lernbereit sind und die bisherige Arbeit Ihrer Mitarbeitenden respektieren.

Die erste «Amtshandlung» einer neuen Führungskraft ist, sich einen Überblick zu verschaffen. Bevor Sie nach der «Platz da, jetzt komm ich»-Mentalität an die Arbeit gehen, mal alles umgestalten – und sich damit von vornherein unbeliebt machen und über das Ziel hinausschiessen –, sollten Sie bestehende Abläufe und Routinen kennen lernen und auch erfragen, weshalb diese bisher so gehandhabt wurden.

### Den Chef

Sie können einen noch so guten Job machen, wenn die Leistungen nicht den Erwartungen Ihres neuen Chefs entsprechen, nützt Ihnen das alles nichts. Klären Sie daher die folgenden Punkte:

- Was erwartet Ihr Chef von Ihnen?
- Was erwartet Ihr Chef von Ihrer Abteilung?
- Wofür sind Sie angestellt worden? Um den Wert X zu steigern oder zu reduzieren, um frische Ideen und frischen Wind hereinzubringen, um alles so zu belassen, wie es ist, und möglichst in die Fussstapfen Ihres Vorgängers zu treten?

- Welche Probleme stehen an, welche Punkte müssen zuerst angepackt werden?
- Wo werden rasche Erfolge erwartet?
- Welche Kompetenzen haben Sie? Wo können Sie selbst entscheiden, wo will Ihr Chef eingebunden werden, wo mitreden?
- Wie sind die Mitarbeitenden eingestellt? Voreingenommen, kritisch, ablehnend?
- Welche Schnittstellen zu Nachbarabteilungen sind kritisch, welche problembeladen?
- Ist ein Einführungs- und Einarbeitungsprogramm für Sie vorbereitet, wenn nein, an wen können Sie sich sinnvollerweise wenden?

## Ihr Vorgänger

*Ihr Vorgänger ist noch anwesend und führt Sie in den Job ein, wird aber später ausscheiden:* Er erwartet in erster Linie eine gewisse Loyalität und Sie können von ihm Unterstützung erwarten, wenn Sie seine Arbeit würdigen, über Schwächen und Versäumnisse hinwegsehen und Veränderungsvorhaben vorläufig für sich behalten.

*Ihr Vorgänger ist Ihr neuer Chef:* Diese Situation kann heikel sein. Wenn Sie die Erwartungen nicht rasch erfüllen, werden einerseits Ihre Mitarbeitenden versucht sein, Sie zu umgehen und Rat bei ihrem ehemaligen Chef holen, oder er mischt sich von sich aus in das Tagesgeschäft ein. Hier gilt erst recht:

- Keine kritischen Äusserungen über die Person oder die Arbeit Ihres Chefs.
- Zurückhaltung mit Veränderungen, es sei denn, Sie seien dafür eingestellt worden und Ihr Chef hat notwendige Veränderungen absichtlich nicht selbst initiiert, um diese seinem Nachfolger zu überlassen.
- Halten Sie einen guten Draht zu ihm und versichern Sie sich, dass Sie bei Bedarf auf sein spezielles Know-how zurückgreifen können.

*Ihr Vorgänger ist bei Ihrem Stellenantritt bereits aus der Organisation ausgetreten:* Dann sind alle nachfolgenden Punkte (Interviews etc.) erst recht sorgfältig zu beachten.

Welche Situation Sie auch antreffen, hüten Sie sich davor, den Stil oder die Arbeitsweise Ihres Vorgängers zu kommentieren.

## Die Mitarbeitenden

Die Mitarbeitenden kennen zu lernen, ist unbestritten der wichtigste Punkt, und die Mehrheit wird gespannt sein, wer Sie sind und was auf sie zukommt.

## Die Arbeit Ihrer Mitarbeitenden und die Prozesse

Welche Prozesse gibt es in Ihrem Bereich? Wofür ist der Bereich in dieser Unternehmung da und wie funktioniert der Beitrag zur Wertschöpfung? Welches sind unsere internen

oder externen Kunden? Je tiefer Sie in der Hierarchie angesiedelt sind, desto wichtiger ist das Detailwissen über die Prozesse.

Hier kann es sinnvoll sein, dass Sie einen Mitarbeitenden bestimmen oder durch Ihr Team bestimmen lassen, der Ihre ersten Arbeitstage gestaltet, Sie in die Prozesse einführt oder der wiederum andere Prozesskenner – sofern vorhanden den Prozessowner – aufbietet, Ihnen alles Notwendige zu erläutern. Bleiben Sie am Ball, bis Sie die Prozesse verstanden haben.

Verbringen Sie Zeit mit Ihren Mitarbeitenden an deren Arbeitsplatz und stellen Sie Fragen zu Aufgaben und Abläufen. Hier erfahren Sie auch, welche Ideen und Verbesserungsvorschläge vorhanden sind, welche Probleme aus deren Sicht vorhanden sind und wie diese gelöst werden könnten.

Interessant ist auch zu erfahren, wie viele Ihrer Mitarbeitenden die Prozesse verstehen und wie viele nur gerade ein Verständnis über ihr Arbeitsgebiet haben. Es ist teilweise beängstigend, wie nur wenige Schlüsselpersonen in einem Betrieb die ganzen Prozesse verstehen.

### **Persönliche Gespräche**

*«Menschengerechte Behandlung ist individuelle Behandlung.»*

Nun folgen die persönlichen Gespräche. Mit wie viel Mitarbeitenden Sie in der Anfangsphase Einzelgespräche führen, hängt von Ihrer Hierarchiestufe ab. Wenn Sie Teamleiter sind, dann sprechen Sie mit allen Ihren Mitarbeitenden. Wenn Ihre Direktunterstellten wiederum Vorgesetzte sind, dann führen Sie mit diesen Gespräche.

Hier geht es darum, Ihre Mitarbeitenden noch genauer kennen zu lernen, denn jeder Mensch hat unterschiedliche Lebensmotive, für die er Leistung erbringt und motiviert wird. Je besser Sie die Motive Ihrer Mitarbeitenden kennen, desto besser können Sie auf diese individuell eingehen und desto besser werden die Resultate ausfallen.

Zur Vorbereitung dieser Treffen gehört das Studium der Personalakten.

Für das Gespräch selbst ist genügend Zeit einzuplanen (mindestens eine Stunde). Selbstverständlich ist, dass Sie mit gebührendem Respekt und der notwendige Aufmerksamkeit an diese Dates herangehen. Nicht serienmässig eines nach dem andern, denn erstens lässt Ihre Aufmerksamkeit nach und zweitens setzt es Sie unter Zeitdruck. Dass dabei das Handy ausgeschaltet und das Telefon umgeschaltet ist, versteht sich von selbst ... und übrigens: Notizen machen erlaubt!

«*Wer fragt, der führt.*»

Stellen Sie eine Liste von Fragen zusammen, die Sie stellen wollen. Einige Beispiele sind:

- Dauer der Firmenzugehörigkeit
- Werdegang
- Jobzufriedenheit
- Zufriedenheit mit dem Team und den Kollegen
- Motivation an der Aufgabe
- Was ist störend, was braucht unnötig viel Zeit?
- Welche Probleme stehen an, welche Lösungsvorschläge sind denkbar?
- Karriereziele
- Fähigkeiten, die gegenwärtig nicht eingesetzt werden können
- Weiterbildungspläne
- Erwartungen an eine Führungskraft
- Offene Punkte: Stellen Sie hier konkret Fragen wie: «Gibt es etwas, das Sie ansprechen möchten, was noch nicht zur Sprache kam?»

Zu vermeiden sind:

- Rhetorische Fragen (auf die keine Antwort erwartet wird)
- Suggestiv-Fragen (manipulierende Fragen)
- Geschlossene Fragen, die nur mit Ja oder Nein beantwortet werden können (so kommt kein Dialog zustande)
- Fragen, deren Ergebnis selbstverständlich ist
- Painliche Fragen, mit denen Sie Ihr Gegenüber blossstellen
- Mehrere Fragen gleichzeitig zu stellen (der Gefragte beantwortet dann die ihm passenden Fragen, die anderen bleiben unbeantwortet)

«*Reden ist Silber – zuhören ist Gold.*»

### Exkurs Psychologie:

Der Psychologe Dr. Steven Reiss deckte auf, dass so gut wie alles, was wir tun, auf 16 grundlegende Lebensmotive zurückgeführt werden kann. Mehrere dieser Motive bilden die Triebfeder im Leben.

4. **Macht:** Einfluss, Erfolg, Führung und Leistung
5. **Unabhängigkeit:** Freiheit, Selbstbestimmung und Selbstgenügsamkeit
6. **Neugier:** Wissen und Wahrheit



7. **Anerkennung:** soziale Anerkennung, Zugehörigkeit
8. **Ordnung:** Klarheit, Struktur, Stabilität, gute Organisation
9. **Sparen und Sammeln:** Eigentum und Anhäufung materieller Güter
10. **Ehre:** Loyalität, Moral und Prinzipien
11. **Idealismus:** soziale Gerechtigkeit und Fairness
12. **Beziehungen:** Freundschaft, Geselligkeit und Humor
13. **Familie:** Familienleben und Erziehung eigener Kinder
14. **Status:** Prestige, öffentliche Aufmerksamkeit, Titel, Reichtum
15. **Rache und Kampf:** Konkurrenz, Wettbewerb, Vergeltung, Aggression
16. **Eros:** Schönheit, Sexualität, Erotik und Ästhetik
17. **Essen:** Nahrung, Freude am Essen oder Kochen
18. **Körperliche Aktivität:** Bewegung, Fitness und Körpererfahrung
19. **Emotionale Ruhe:** Entspannung, emotionale Sicherheit und Risikofreude.

Wenn Sie herausfinden, welche Motive für welche Ihrer Mitarbeitenden im Vordergrund stehen, dann sind Sie auch in der Lage, die Motivation bei allen hoch zu halten. So wird beispielsweise ein «Familienmensch» seine Überzeit lieber mit einem Freizeitausgleich kompensieren als eine Person, bei der Sparen/Sammeln und Status im Vordergrund stehen. Letztere wird für Geld gerne Überzeit leisten. Oder ein Mitarbeiter, der nach dem Motiv «Macht» funktioniert, wird sich für eine neue Stelle umsehen, wenn er oder sie bei Beförderungen übergangen wird.

## Die Ziele

Was sind die Ziele Ihres Teams, Ihrer Abteilung? Welche kurz-, mittel-, langfristigen Ziele sind zu beachten? Gibt es überhaupt Zielvorgaben und Zielvereinbarungen? Sind die Ziele realistisch, gibt es Zielkonflikte? Gibt es Konflikte zwischen den Zielen und den Erwartungen?

Die Ziele erfahren Sie vorwiegend von Ihrem Chef. Es ist aber auch interessant, die Ziele von Ihren Kollegen auf gleicher Ebene, aber auch von Ihren Mitarbeitenden und Ihren Kunden, sowohl internen als auch externen, zu erfahren. So erfahren Sie, ob es Differenzen zwischen der Sichtweise der Ziele gibt, oder ob im Idealfall alle übereinstimmen.

## Die Kollegen auf der gleichen Stufe

Ein Rundgang bei Ihren «Nachbarn» ist Pflicht. Priorität haben vor allem diejenigen Abteilungsleiter, zu denen Schnittstellen bestehen, also zu den internen Kunden und Lieferanten.

- Zeigen Sie Ihre Bereitschaft zur konstruktiven Zusammenarbeit;
- erfragen Sie die Erwartungen Ihrer Kollegen;

- erkundigen Sie sich darüber, wie die Zusammenarbeit mit Ihrem Team in der Vergangenheit gelaufen ist;
- nehmen Sie Verbesserungsvorschläge auf, halten Sie sich aber auch hier mit Versprechungen zurück.

Wenn Sie feststellen, dass zwischen den Erwartungen und Erläuterungen Ihres Chefs und Ihrer Mitarbeitenden und denjenigen Ihrer Kollegen erhebliche Abweichungen vorherrschen, dann wissen Sie, wo Sie den Hebel ansetzen müssen. Halten Sie sich aber mit Kommentaren wie «das wurde mir von anderer Seite aber anders dargestellt» zurück. Zuhören ist gefragt!

## Die Stellung und Akzeptanz des Bereichs in der Organisation

Es ist von erheblichem Unterschied, ob Ihre Abteilung in der Organisation eine starke Stellung innehat, anerkannt und respektiert ist, oder ob sie eher belächelt wird, die Meinung vorherrscht, man habe nur Probleme mit Ihren Leuten oder sogar schon Gedanken darüber geäußert wurden, man könne doch den ganzen Bereich outsourcen.

Ist Ersteres der Fall, dann tragen Sie Sorge dazu, dass es so bleibt! Im zweiten Fall erforschen Sie das Warum und verbessern Sie die Situation.

## Die Mankos und die abschliessende Analyse

Nach allen Gesprächen und Einführungen sind Sie nun bereit, sich ein Bild vom Geschehen zu machen. Was funktioniert nicht oder nicht optimal in Ihrem Bereich? Warum, was sind die Gründe, wo liegen die Probleme?

Dazu eignet sich wieder die bereits erwähnte SWOT-Analyse. Der Quadrant der Gefahren zeigt dann rasch auf, welche Massnahmen dringend angegangen werden müssen und bei welchen zugewartet werden kann. Eine Abstimmung Ihrer Erkenntnisse und der Erwartungen Ihres Chefs ist hier selbstverständlich.

Die Einführung ist abgeschlossen, Ihr Bild über die Firma, Ihre Abteilung, die Erwartungen und Prozesse ist abgerundet. Nun ist es an der Zeit, Farbe zu bekennen und Führung zu übernehmen.

## 1.6 Führung übernehmen

### Von der Sach- zur Menschenorientierung

Je höher Sie in der Hierarchie steigen, desto mehr nehmen die Führungsaufgaben zu und im Gegenzug sinken die Fachaufgaben.

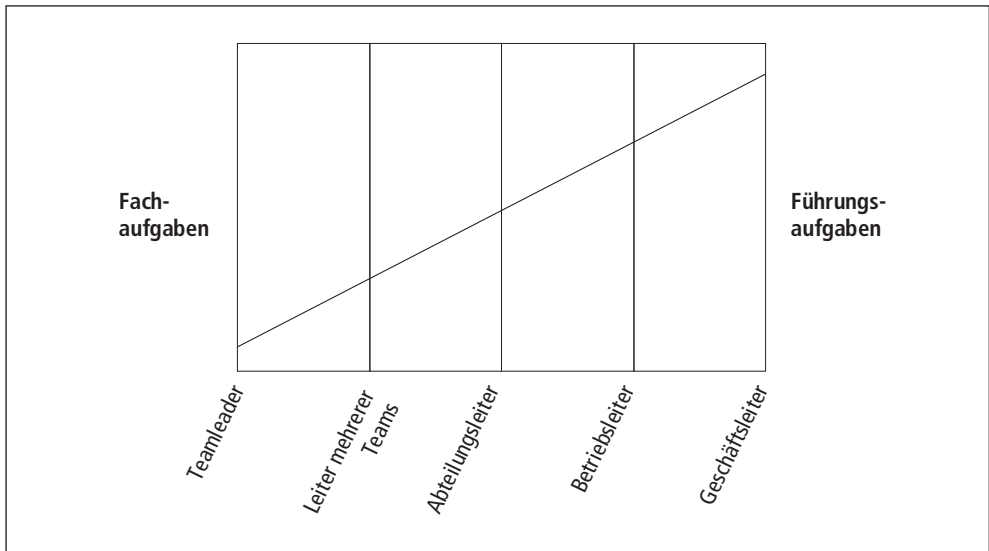


Abbildung 2: Fachaufgaben/Führungsaufgaben

Oft wird dies vernachlässigt. Dies kommt daher, dass immer noch häufig die besten Sachbearbeiter zu Chefs ernannt werden, ohne Rücksicht auf die Führungskompetenz. Speziell gefährdet sind intern Beförderte, die sich nicht von ihren bisherigen Fachaufgaben trennen wollen und z. B. nicht loslassen können.

Detailorientierte Menschen, die nicht loslassen können und die an der Sache mehr interessiert sind als am Menschen, schlagen besser eine Fachlaufbahn ein. Solche Führungskräfte machen sich selbst und ihre Mitarbeitenden nicht glücklich, ja sie schaden sich längerfristig selbst.

## Leadership versus Management: Was ist der Unterschied?

Es gibt zwei Hauptstrategien, die eine Führungskraft einsetzen kann, um die Leistung von Individuen, einer Gruppe oder eines Unternehmens zu verbessern:

- Nimm das, was vorhanden ist, und bringe die vorhandenen Kapazitäten voll zum Tragen.
- Verändere das, was vorhanden ist, damit es besser funktioniert.

Das erste ist das **«Mechanikermeistervorgehen»**. Mechaniker bauen ein Auto nicht grundsätzlich um. Sie reinigen es, flicken es und wechseln Teile aus, damit es seine volle Leistung erbringen kann.

Das zweite ist das **«Erfindervorgehen»**. Erfinder lösen sich schnell von Bestehendem und suchen neue und bessere Wege. Das zweite Vorgehen ist eindeutig risikoreicher, aber oft ist dieser Weg das Risiko wert.

Der Weg «Verbessere das, was du hast» wird eher dem **Management** zugeschrieben (die Dinge richtig tun), der Weg «Ändere das, was du hast» gehört eher zu **Leadership** (die richtigen Dinge tun).

Anders ausgedrückt:

- Leadership fragt nach der Effektivität, also ob die richtige Sache getan wird.
- Management fragt nach der Effizienz, also ob die Sache richtig getan wird.

Beides ist unerlässlich für eine erfolgreiche Unternehmensführung, deshalb braucht ein erfolgreiches Unternehmen sowohl Leader als auch Manager.

Die nachstehenden Tabellen zeigen Beispiele, wie sich das Verhalten eines Leaders von dem eines Managers unterscheidet (Leistung = Management – Veränderung = Leadership).

	Leistung	Veränderung
Richtung	Ziele und Ergebnisse	Vision und Werte
Motivation	Belohnung und Anerkennung	Erwartungen
Führen	Coaching	Vorbildwirkung

Gegenüberstellung von Strategien des Leistungs- und Veränderungsmanagements

Leistungsmanagement	Veränderungsmanagement
Klare, messbare Ziele setzen	Hohe Erwartungen zeigen
Leistungsstandards erreichen	Die vorhandenen Potenziale ausschöpfen
Systeme zur Steuerung bzw. Unterstützung der Arbeit aufbauen	Raster für Prioritäten und Entscheide festlegen
Mit realen Situationen praktisch umgehen	Nach Möglichkeiten suchen, die Dinge besser zu machen
Die Arbeit tun	Sich für die Zukunft rüsten
Erfahrungsbasiertes Wissen anwenden	Neue und unterschiedliche Perspektiven suchen
Handeln	Zukünftige Bedürfnisse erkennen

Beispiele von Taktiken des Leistungs- und Veränderungsmanagements

Es ist gut möglich, dass eine Person in gewissen Situationen beide Aspekte gleichzeitig erfüllt. Eine Führungsperson kann hohe Erwartungen vermitteln (Veränderungsmanagement) und gleichzeitig klare Ziele setzen (Leistungsmanagement). Voraussetzung dazu ist die Lernbereitschaft und Lernfähigkeit sowie die Einsicht in die Notwendigkeit.

	Richtung	Motivation	Führung
Leistungsmanagement	Übersetzt die Strategie wirksam in Projekte und/oder Aufgaben. Stellt klar, dass die Leute genau wissen, was von ihnen erwartet wird.	Zeigt den Leuten, dass ihre Leistung wichtig ist. Zeigt anderen auf, wie gut das Team gearbeitet hat.	Ist immer erreichbar für Leute, die Rat suchen. Gibt Feedback zur Verbesserung, indem er sich mehr darauf konzentriert, wie Probleme in Zukunft verhindert werden könnten und nicht um andere blosszustellen.
Veränderungsmanagement	Zeigt den Leuten das «grosse Bild» auf. Zeigt auf, wie die Zukunft aussehen könnte und was das für Vorteile für das Team haben könnte.	Handelt so, wie wenn er davon ausgeht, dass andere ihre Aufgaben gut machen. Verbindet die Anstrengungen des Individuums mit denjenigen des Teams zum Erfolg für das Unternehmen.	Handelt in einer Art und Weise, die mit den Werten und Vorgehensweisen des Teams übereinstimmt. Stellt immer wieder die Frage «Was können wir daraus lernen?», wenn Dinge nicht so gehen, wie sie sollten.

Beispiele von Leadership-Aktivitäten (Leadership auf beiden Ebenen)

Die Liste könnte auf mehrere Seiten erweitert werden. Die «besten» Richtlinien zur Führung und Zusammenarbeit, die eine Organisation aufstellen kann, sind jene, die in einer allgemein verständlichen Sprache geschrieben sind und jene Verhaltensweisen enthalten, die für das Unternehmen erste Priorität haben. Und schlussendlich nützt alles nichts, wenn es nicht gelebt wird und nur Theorie bleibt!

## Führen und Führungsstile

Der Führungsstil beschreibt die Art der bewussten und geplanten Einflussnahme auf die Mitarbeitenden zur Erreichung betrieblicher Ziele. Anders ausgedrückt beschreibt der Führungsstil den Umgang zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Generell kann unter den folgenden Führungsstilen unterschieden werden:

### Autoritärer Führungsstil

«Der Chef befiehlt» – Entscheide werden ohne Mitwirkung der Untergebenen gefällt, Mitarbeitende haben die Entscheide zuverlässig auszuführen und sind ständiger, engmaschiger Kontrolle unterworfen. Das Verhältnis Vorgesetzter – Untergebener ist distanziert. Wichtig ist Sach-/Zielorientierung, der Mensch ist Mittel zum Zweck.

Kurzfristig lassen sich mit dem autoritären Führungsstil durchaus Erfolge erzielen, in Krisensituationen mag er gar angebracht sein (auf dem sinkenden Schiff befiehlt der

Kapitän, für Passagierumfragen fehlt die Zeit). Langfristig ist er den Unternehmenszielen abträglich, denn die heute gut ausgebildeten und selbständig denkenden Mitarbeiter werden diesen Stil nicht akzeptieren und schauen sich rasch nach einer neuen Stelle um.

### **Patriarchalischer Führungsstil**

Dieser Führungsstil ist dem autoritären sehr ähnlich, mit dem Unterschied, dass sich der Patriarch für seine «Kinder» verantwortlich fühlt. Er entscheidet, was für sie gut oder schlecht ist. Dafür erwartet er bedingungslose Loyalität. Beugen sich die Mitarbeitenden dem Willen des Patriarchen, werden sie belohnt, wenn nicht, werden sie bestraft. Dass dieser Führungsstil nicht mehr in das heutige Bild passt, liegt auf der Hand.

### **Laissez-faire-Führungsstil**

Dieser Führungsstil zeichnet sich dadurch aus, dass praktisch nicht geführt wird. Meistens herrscht in so geführten Bereichen Desorientierung oder sogar Chaos. Gemeinsame Ziele existieren nicht und der Vorgesetzte beeinflusst die Entscheidungsfindung nicht. Organisation, Planung, Kontrolle und Durchführung wird durch die Gruppe selbst durchgeführt. In Abteilungen mit speziell kreativen Arbeiten, die als einzige Vorgabe das Kreieren neuer Ideen haben, mag dieser Führungsstil seine Berechtigung haben, in zielorientierten Organisationen führt er kaum zum Erfolg.

### **Demokratischer Führungsstil**

Bei diesem Führungsstil entscheidet die Mehrheit anhand demokratischer Abstimmung. Er ist dem kooperativen Führungsstil ähnlich, jedoch mit dem Unterschied, dass die Teammitglieder in jedem Fall über Entscheide abstimmen können. Dieser Führungsstil ist in Gruppen anzutreffen, die keinen Vorgesetzten haben, sondern lediglich jemand, der die Gruppe gegen aussen vertritt, beispielsweise in abteilungsübergreifenden oder interdisziplinären Projektteams, wo der Projektleiter nicht über die Weisungsbefugnis gegenüber den Projektmitarbeitenden verfügt.

### **Kooperativer Führungsstil**

Hier sieht der Vorgesetzte seine Mitarbeitenden als Partner, die im Rahmen ihrer Fähigkeiten, ihres Wissens und Erfahrung aktiv mitentscheiden, mitwirken, mitdenken und mithandeln. Dieser Führungsstil ist im Normalfall anzustreben, da er auf die Einzelnen Rücksicht nimmt und die Motivation aufrechterhält. Im Gegensatz zum demokratischen hat beim kooperativen Führungsstil der Chef volle Weisungsbefugnis und er kann – wenn notwendig – gegen seine Mitarbeitenden Entscheide durchsetzen.

### **Situativ führen**

Auch wenn generell die kooperative Art des Führens anzustreben ist, wird es im Führungsalltag Situationen geben, die ein stärkeres Eingreifen erfordern. Einige Beispiele sollen dies demonstrieren: