



Führung, Organisation, Personal, Gesundheit

TÜV Media

# Wirtschafts- und Organisations- psychologie im Management

Stefan Poppelreuter



# **Wirtschafts- und Organisationspsychologie im Management – Führung, Organisation, Personal, Gesundheit**

**Autor**

**Stefan Poppelreuter**

Dipl.-Psych., Dr. Phil., Leiter Analysen & Befragungen HR Consulting,  
TÜV Rheinland Akademie GmbH, Bonn:  
**stefan.poppelreuter@de.tuv.com**

Die Arbeitshilfen zu den Beiträgen stehen für Sie zum Download bereit:  
**[www.tuev-media.de/download/60296.php](http://www.tuev-media.de/download/60296.php)**  
Passwort: **18026**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über **[dnb.d-nb.de](http://dnb.d-nb.de)** abrufbar.

ISBN 978-3-7406-0296-3 (Print)  
ISBN 978-3-7406-0306-9 (E-Book)

© by TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland Group, Köln 2018  
**[www.tuev-media.de](http://www.tuev-media.de)**

® TÜV, TUEV und TUV sind eingetragene Marken.  
Eine Nutzung und Verwendung bedarf der vorherigen Zustimmung.

Die Inhalte dieses Werks wurden von Verlag und Autor nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet und zusammengestellt. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden. Gleiches gilt auch für Websites, auf die über Hyperlinks verwiesen wird. Es wird betont, dass wir keinerlei Einfluss auf die Inhalte und Formulierungen der verlinkten Seiten haben und auch keine Verantwortung für sie übernehmen. Grundsätzlich gelten die Wortlaute der Gesetzestexte und Richtlinien sowie die einschlägige Rechtsprechung.

## Vorwort

Die gesellschaftspolitische Situation in Deutschland und damit die Situation in Wirtschaft und Verwaltung hat sich in den letzten 50 Jahren grundlegend verändert. Die hier immer wieder genannten Schlagworte sind – neben anderen – der soziodemographische Wandel, die zunehmende Globalisierung, die Digitalisierung und ein grundlegender Wertewandel. Aber auch Organisationen verändern sich rasch, z. B. durch Informations- und Technologieentwicklungen, die Verschlankeung von Strukturen durch den Abbau von Hierarchien, die Einführung flexibler Projektstellen statt dauerhaft definierter beruflicher Positionen. Diese Veränderungen führen auch zu einem Wandel in der Betrachtung von Rolle und Funktion der Wirtschafts- und Organisationspsychologie. Wurde ihr in früheren Jahrzehnten eher eine Rolle als „Hilfswissenschaft“ im Rahmen von eignungsdiagnostischen Fragestellungen (zum Beispiel im militärischen Bereich) oder bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen und -prozessen (Stichwort Ergonomie) zugestanden, so ist sie heute eine vollwertige und anerkannte Disziplin in der Personal- und Organisationsentwicklung. Damit einher ging ebenfalls eine massive Veränderung des Verständnisses davon, was Psychologie in Wirtschaft und Organisation leisten kann und soll. War beispielsweise das Coaching einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters in den 70er/80er Jahren noch eine Art Reparaturwerkstatt für leistungsgeminderte und defizitäre Führungskräfte, so ist heute das genaue Gegenteil festzustellen: Eine solche Form der Unterstützung und Weiterentwicklungsmöglichkeit wird den Leistungsträgern in Firmen angeboten. Mehr noch, Coaching wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern proaktiv eingefordert, um vorhandene (Führungs-)Kompetenzen und Fähigkeiten zu schärfen, die eigene Selbstreflexion zu verbessern und persönliche Bedürfnisse und Ziele im beruflichen, aber auch privaten Kontext umzusetzen. Der Wirtschafts- und Organisationspsychologe wird nicht länger nur als Diagnostiker oder „Heiler“ psychischer Defizite und Mängel betrachtet. In der heutigen Zeit ist er Berater, Trainer und „personnel enhancement coach“, wahlweise für die Geschäftsleitung, die mittlere Führungsebene, die Arbeitnehmervertretung oder auch die Gesamtbelegschaft.

Immer mehr Unternehmen, Organisationen und Institutionen greifen auf psychologische Expertise bei vielfältigsten Fragen zurück. Ziel ist es dabei immer, Strukturen, Prozesse und nicht zuletzt Menschen leistungsfähiger, effektiver und effizienter zu machen. Was auf den ersten Blick wie ein Missbrauch der Psychologie anmutet, ist sie doch eine humanistische Disziplin (zumindest nach Auffassung des Verfassers), erweist sich auf den zweiten Blick als große Chance. Psychologisch fundiert lassen sich die Möglichkeiten und Grenzen der menschlichen Leistungs- und Veränderungsfähigkeit unter unterschiedlichsten situativen und strukturellen Bedingungen erkennen, fördern und gestalten. Dabei ist die Psychologie nicht nur willfährige Umsetzungshelferin für strategische Planer und Visionäre aus dem Controlling, sie definiert selbst, welche Ziele, Pläne und Visionen Menschen berühren und motivieren. Damit wird sie zur gewichtigen Stimme und Instanz bei nahezu allen Wirtschafts- und Organisationsfragen.

Der gestiegene Bedarf an psychologischer Expertise im Wirtschaftsbereich schlägt sich auch in der Ausbildung nieder. Das Interesse an wirtschafts- und organisationspsychologischen akademischen Abschlüssen ist in den letzten Jahren sprunghaft gestiegen. Hat der Schwerpunkt Wirtschafts- und Organisationspsychologie an staatlichen Universitäten schon eine jahrzehntelange Tradition, müssen sich die entsprechenden, neu entwickelten Studiengänge an den privaten Universitäten erst noch etablieren. Dabei spielt eine besondere Rolle, dass die wirtschafts- und organisationspsychologische Beratung und Unterstützung weitaus mehr ist als nur eine Anwendung von „Tools“. Ähnlich wie beispielsweise im medizinischen oder seelsorgerischen Bereich entstehen in psychologischen Beratungsprozessen – auch und gerade in wirtschafts- und organisationspsychologischen Projekten – immer Beziehungen zwischen und zu Menschen. Leider ist die wirtschafts- und organisationspsychologische Wirksamkeitsforschung noch längst nicht so entwickelt wie im psychotherapeutischen Bereich. Dort erbringen Untersuchungen über den Behandlungserfolg immer wieder, dass der zentrale Wirkfaktor in der Psychotherapie nicht etwa die Psychotherapieform ist. Es spielt, verkürzt gesagt, eine untergeordnete Rolle, ob man als Klient eine Verhaltenstherapie oder Psychoanalyse durchläuft. Der Erfolg der Therapie ist vielmehr am stärksten von der Qualität der therapeutischen Beziehung beeinflusst. Bezogen auf den Einsatz von psychologischen Metho-



den in Wirtschaft und Verwaltung kann, ähnlich wie im therapeutischen Bereich, mit großer Sicherheit angenommen werden, dass der Effekt von Coachings, Mentorings, Trainings, Teamentwicklungen oder anderen psychologischen Interventionen vor allem davon abhängt, welche Beziehung zwischen psychologischer Beraterin und psychologischem Berater einerseits und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Führungskräften, Teams und Belegschaften andererseits entsteht.

Insofern ist das vorliegende Buch weniger eine reine „Bedienungsanleitung“ zur Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von psychologischen Beratungsprojekten in Unternehmen und Institutionen, so wichtig Instrumente, strukturierte Vorgehensweisen und Prozesse auch sind. Vielmehr soll anhand unterschiedlicher Einsatzfelder der wirtschafts- und organisationspsychologischen Beratung verdeutlicht werden, dass die Psychologie immer noch eine „menschliche“ Anwendungsdisziplin ist, die stärker aus philosophischen und sozialwissenschaftlichen Quellen schöpft als aus betriebswirtschaftlichen. Psychologisches Know-how wird heutzutage in den Unternehmen und Institutionen auch deswegen nachgefragt, weil man um „Seelsorge“ im wahrsten Sinne des Wortes bemüht ist. In Zeiten von permanenten Veränderungen wird die Frage immer dringlicher, was das alles „mit den Menschen macht“ und wie den Herausforderungen und Belastungen, die sich aus all dem ergeben, begegnet werden kann. Dies hat vor allem mit (Selbst-)Reflexion, Sinnstiftung, Werten und einer inneren Haltung zu tun. Hier bietet die Wirtschafts- und Organisationspsychologie nicht nur Instrumente an. Vielmehr kann und soll sie dazu beitragen, Ziele und Werte auch jenseits von key performing indices und Hochglanzrhetorik herauszustellen und in Unternehmen und Institutionen zu etablieren. Die Gestaltung von Organisationskultur ist daher auch eine zutiefst psychologische Aufgabe. Die Herausarbeitung und Realisierung zentraler Ziele eines Unternehmens ist ohne psychologische Expertise nicht nachhaltig leistbar.

Nachfolgend findet sich eine Auswahl von Beiträgen, die in den vergangenen Jahren in unterschiedlichen Publikationen des TÜV Media Verlags erschienen sind. Sie spiegeln die Vielfalt wirtschafts- und organisationspsychologischer Fragestellungen und Einsatzbereiche in Unternehmen und Institutionen wider. Aus den Anwendungsfeldern Führung, Organisation, Personal und Gesundheit

werden beispielhaft wirtschafts- und organisationspsychologische Erkenntnisse und Vorgehensweisen dargestellt, die dazu dienen sollen, Menschen zufriedener, leistungsfähiger und handlungssicherer zu machen. Welchen Nutzen die Unternehmen und Organisationen davon haben können, wird in den einzelnen Beiträgen dezidiert dargelegt. Das Eintreten potenzieller Nutzenfaktoren bei wirtschafts- und organisationspsychologischen Maßnahmen, wie zum Beispiel Qualitätsverbesserungen, eine höhere Arbeitszufriedenheit, eine effektivere und effizientere Arbeitserledigung, weniger Ausschuss, eine stärkere Identifikation mit dem Arbeitgeber, eine höhere Arbeitsmotivation und anderes mehr, kann die Psychologie zwar nicht garantieren. Mit psychologischer Begleitung und Unterstützung kommen Wirtschaft und Organisationen diesen Zielen aber ein deutliches Stück näher.

Bonn, im März 2018

Dr. Stefan Poppelreuter

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>1 Themenbereich Führung</b>	<b>9</b>
Plötzlich Führungskraft – und nun?	11
Leitbilder – Ein Instrument zur Führung und Qualitätsverbesserung im Dienstleistungsbereich	35
Führungskräftefeedback – oder: Wie man Leitbilder zum Leben erweckt	59
<b>2 Themenbereich Organisationsentwicklung</b>	<b>89</b>
Change Management – Eine Herausforderung für die Produktionsqualität	91
Employer Branding in der IT-Branche – Chancen und Möglichkeiten	129
<b>3 Themenbereich Personalentwicklung</b>	<b>155</b>
Mentoring – ein Instrument (nicht nur) zur Verbesserung der (Führungs-) Qualität	157
Konfliktmanagement und Mediation: Instrumente zur Verbesserung der Qualität	183
<b>4 Themenbereich Betriebliches Gesundheitsmanagement</b>	<b>223</b>
Betriebliches Gesundheitswesen als Teil eines ganzheitlichen Arbeitsschutzes	225
Vom Fehlzeitenmanagement zum Anwesenheitsmanagement – Systematisches Qualitätsmanagement im Bereich Logistik am Beispiel Bodenverkehrsdienste	269



## 1 Themenbereich Führung

Plötzlich Führungskraft – und nun?	11
Leitbilder – Ein Instrument zur Führung und Qualitätsverbesserung im Dienstleistungsbereich	35
Führungskräftefeedback – oder: Wie man Leitbilder zum Leben erweckt	59





## Plötzlich Führungskraft – und nun?

Viele fühlen sich berufen – aber längst nicht alle sind auserwählt. So lässt sich der Wunsch nach Führungsverantwortung in Organisationen, Verwaltungen, Betrieben und Unternehmen auf den Punkt bringen. Die Übernahme einer Führungsaufgabe bedeutet immer noch einen erheblichen Zugewinn an Entscheidungsspielraum, Verantwortung, Reputation und nicht selten auch Verdienst. Gerade deswegen üben Führungspositionen auf viele Menschen eine große Anziehungskraft aus. Doch längst nicht alle Aspiranten sind sich über die Realitäten des Führungsalltags im Klaren – und was man aus der Rolle des Angestellten heraus gerne schon einmal leichtfertig kritisiert, wird zu einer echten Herausforderung, wenn man

die Position selbst inne hat. Die Einnahme einer Führungsposition sollte daher nicht Selbstzweck sein – die Entscheidung darüber, wer Führungsverantwortung übernimmt, sollten Arbeitgeber wie Arbeitnehmer ernsthaft prüfen und treffen.

Da der Führungskultur und dem Führungsverhalten im Zusammenhang mit unternehmerischem Erfolg, Qualität, Innovationsfähigkeit und Mitarbeiterzufriedenheit – um nur einige ausgewählte Aspekte zu nennen – wesentliche Bedeutung zukommen, sollte die Frage der Auswahl von Führungskräften ebenso professionell und kritisch beantwortet werden wie auch die „Einarbeitung“ neuer Vorgesetzter in ihren Verantwortungsbereich.

### 1 Wer sollte Führungskraft werden? Und wer nicht?

#### **Führungskarriere vs. Fachkarriere**

Leider ist es in Deutschland noch übliche Praxis, dass die Führungskarriere attraktiver und zumeist auch einträglicher ist als eine Fachkarriere. Und auch wenn in vielen Organisationen inzwischen ein Umdenken stattfindet, so drängt es die meisten Mitarbeitenden immer noch – wenn sie „Karriere“ machen wollen – in eine Führungsposition.

#### **Selbstkritische Fragen**

Es gilt jedoch eine Reihe von Fragen selbstkritisch zu analysieren und zu beantworten, bevor man eine Führungsrolle übernimmt. Und der Gestaltung des Einstiegs in die neue Funktion kommt dabei besondere Bedeutung zu, denn sowohl

„der neue Chef“ als auch die von ihm zukünftig geführten Mitarbeiter müssen sich an die neue Situation gewöhnen, sich kennenlernen und Vertrauen fassen, um die Anforderungen und Herausforderungen des beruflichen Alltags angemessen zu meistern. Das Problem ist häufig auch, dass die Entscheidung, einen Mitarbeiter in eine Führungsposition zu setzen, auf fachlichen Kompetenzen beruht. Noch gravierender kann die Problematik werden, wenn diese fachlichen Kompetenzen nur vermeintlich vorhanden sind. Dann hat es eine Führungskraft besonders schwer, denn wenn es sowohl an fachlichem Know-how als auch an persönlichem Respekt mangelt, ist eine erfolgreiche Führungsarbeit kaum zu erwarten.

### 1.1 Was für eine Führungskraft muss ich sein? Führungsrollen

#### **Die eigene Einstellung finden**

Nicht erst, wenn die Tinte unter dem Vertrag trocken ist und der erste Arbeitstag auf einer Position mit Führungsverantwortung naht, sollte man sich Gedanken machen, wie man sich selbst zum Thema Führung positioniert und was für eine Führungskraft man sein möchte. Dabei haben Führungsrollen, die man einnehmen kann, eine große Bedeutung.

#### **Führungsrollen**

Eine Rolle ist ein bestimmtes Muster, nach dem sich eine Person in einer Gruppe oder einer Organisation verhält. Das Gegenüber erwartet ein bestimmtes, der Rolle zugeschriebenes Verhalten. Man muss unterscheiden zwischen dem von den anderen Mitarbeitern erwarteten Rollenverhalten und dem Rollenverhalten, von dem der Rolleninhaber meint, dass es erwartet wird. Zusätzlich ist die konkrete Umsetzung der Rolle in der Organisation zu beachten.

#### **Drei Rollenbündel nach Mintzberg**

Der kanadische Professor für Betriebswirtschaftslehre und Management Henry Mintzberg [1] unterscheidet zehn Führungsrollen, die er unter drei Rollenbündeln zusammenfasst:

1. Die **interpersonalen Rollen**, wozu die Rolle des Repräsentators (als symbolische Spitze der Organisation), die Rolle des Führers (u. a. mit der Aufgabe der Motivation) und die Rolle der Liaison (Kontakt nach außen herstellen) gehören.
2. Die **informationellen Rollen**, wozu die Rolle des Beobachters (Suche nach Informationen von innen und außen), die Rolle des Verteilers (Weitergeben der nötigen Informationen an die Mitarbeiter) und die Rolle des Sprechers (Weitergabe von Informationen nach außen, auch Vermitteln des Firmenimages nach außen) gehören.
3. Die **Entscheidungsrollen** mit der Rolle des Unternehmers (Anpassung an neue soziale, technische und politische Gegebenheiten), der Rolle des Störungsreglers (Lösen von Problemen unter den Mitarbeitern oder zwischen der Organisation und der Außenwelt), der Rolle des Ressourcenzuordners (Zuordnung von Ressourcen an Personen und Gruppen) und der Rolle des Verhandlers (als Repräsentant Verhandlungen mit anderen Organisationen usw. durchführen).

### **Welche Rolle ist gefragt?**

Für einen Vorgesetzten ist es essenziell zu erkennen, in welcher Rolle er sich gerade verhält und welches Rollenverhalten darin im Moment gefragt ist. Daher ist es günstig, wenn man als Führungskraft über eine Vielzahl unterschiedlicher Rollen verfügt und so sein Verhalten situationsangemessen anpassen kann. Das bedeutet nicht, dass die Führungskraft ein guter „Schauspieler“ sein soll, denn wenn die unterschiedlichen Rollen nicht authentisch und glaubhaft gelebt werden können, sind sie nicht überzeugend und verfehlen damit ihre Wirkung. Daher sollte die (angehende) Führungskraft kritisch reflektieren, welche der nachfolgend genannten Rollen zu ihr passt bzw. sich schon im Verhaltensrepertoire befindet.

### **Wichtig: Selbst- und Fremd- einschätzung**

Eine solche Selbsteinschätzung – die man idealerweise auch durch Fremdeinschätzungen hinterfragt – lässt die potenzielle Führungskraft erkennen, wo Stärken liegen und wo sie sich noch entwickeln muss. Das Einüben von (neuen) Rollen kann z. B. stattfinden über ein entsprechendes Vorbildverhalten anderer Vorgesetzter, über ein Mentoring oder ein Coaching.

### **Unterschiedliche Führungsrollen**

Welche Rollen einer Führungskraft lassen sich unterscheiden?

- **Vorgesetzter**  
Als Vorgesetzter vereinbart man Ziele und Aufgaben, trägt Entscheidungsverantwortung, plant, organisiert und kontrolliert, stellt die Kommunikation nach allen Seiten sicher und ergreift disziplinarische Maßnahmen.
- **Fachmann**  
Der Fachmann verfügt über Fachkenntnisse, gibt sie und seine Erfahrung weiter, vermittelt Sicherheit und Routine und sorgt für Effizienz und Effektivität.
- **Moderator**  
Als Moderator fördert man Teamerleben und Identifikation, ermöglicht Beteiligung, vermittelt und managt Konflikte. Dabei bleibt die Führungskraft eher allparteilich.
- **Coach**  
Der Coach begleitet die individuelle Entwicklung des Mitarbeiters, hilft bei der Entfaltung persönlicher Ressourcen, fördert und fordert, berät, reflektiert und gibt Feedback.
- **Unternehmer/Geschäftsführer/Leiter**  
Als Unternehmer hat die Führungskraft die gesamte Organisation im Blick, gibt Vision und Mission vor, beobachtet den Markt und vertritt die Organisation nach außen.

- **Mitarbeiter**

In ihrer Funktion als Mitarbeiter hat die Führungskraft vereinbarte Ziele in Rücksprache mit ihrer eigenen Führungskraft zu erfüllen.

### **Rollenkonzept und Rollenkompetenzen**

Das Rollenkonzept der Führungskraft lässt sich auch erweitern, und zwar um die notwendigen Rollenkompetenzen, über die eine Führungskraft verfügen sollte. Hier lässt sich die Führungskraft sehen in ihrer Rolle als

- **Initiator & Ressourcen-Manager**

Der Vorgesetzte muss die Initiative ergreifen und etwas Neues beginnen können. Er muss in bestimmten Situationen die Geschwindigkeit erhöhen, schnell selbst ins Handeln kommen und andere rasch zum Handeln bringen. Gleichzeitig muss er das ihm anvertraute Vermögen und die Ressourcen, das Personal, die Finanzmittel, das Anlagevermögen, die Infrastruktur und das Know-how sichern und erhalten sowie bestmöglich einsetzen.

- **Kommunikator & Netzwerker**

Als Kommunikator muss der Vorgesetzte in der Lage sein, Sachebene und emotionale Aspekte der Kommunikation und Interaktion voneinander zu unterscheiden und beide Ebenen für das Erreichen der Ziele nutzen können. Personen, Teams, Ideen, Know-how und andere Ressourcen muss er miteinander in Kontakt bringen, vernetzen, Synergiemöglichkeiten erkennen und (scheinbare) Gegensätze in Synthesen miteinander verknüpfen.

- **Entscheider & Performance Manager**

Führungskräfte brauchen unbedingt den Mut, Entscheidungen zu treffen. Hierzu müssen sie alle verfügbaren Daten, Fakten, Mess- und Analysemöglichkeiten konse-

quent nutzen und dürfen sich nicht mit dem Vorhandenen zufriedengeben. Als Performance Manager müssen sie ständig nach Möglichkeiten zur Optimierung suchen. Dabei sind Arbeiten und Aufgaben zwar zu delegieren, der Vorgesetzte selbst bleibt aber für andere sichtbar in der Verantwortung, was getroffene Entscheidungen und die erzielten Ergebnisse angeht.

- **Übersetzer & Change Manager**

Die Sichtweisen und Interessenlagen sowie der jeweilige Fokus der Aufmerksamkeit sind innerhalb der Organisation, zwischen den Hierarchieebenen, zwischen Organisationen und dem eigenen Team mitunter sehr unterschiedlich. Daher muss die Führungskraft Informationen und Aufträge so übersetzen können, dass einerseits der wesentliche Inhalt erhalten bleibt, andererseits die Adressaten der Informationen und Aufträge die Inhalte gut verstehen und annehmen können. Insbesondere in Phasen der Veränderung muss der Vorgesetzte sowohl bei Gewinnern als auch bei Verlierern der Situation anschlussfähig bleiben, ohne sich zu solidarisieren. Change Management bedeutet hier vor allem, Vergangenes loszulassen und die Loyalität dem Neuen gegenüber zu fördern.

- **Wertschöpfer & Organisator**

Eine der Kernaufgaben einer jeden Führungskraft ist es, Wachstum auf unterschiedlichen Ebenen herbeizuführen. Letztlich geht es darum, Mitbewerber hinter sich zu lassen, sei es durch Expansion, durch Schaffen oder Stärken eines Alleinstellungsmerkmals, durch stärkere Kundenbindung oder durch Strukturen und Prozesse. Dabei muss die Führungskraft sowohl die Kommunikation als auch die Rahmenbedingungen dem Wachstum entsprechend anpassen, Regeln aufstellen, Vereinbarungen treffen und Konsequenzen ziehen.



- **Dienstleister & Innovator**

Erfolgreiche Führungskräfte müssen sich selbst als Dienstleister sowohl dem „Kunden“ gegenüber als auch innerhalb der Organisation und in der Führung von Mitarbeitern verstehen. Dabei sind Innovation als ständige Aufgabe, das Querdenken und die Fähigkeit, das eigene Tun regelmäßig infrage zu stellen erforderlich. Erfolgreiche Chefs vertrauen hier auf die Kreativität jedes Einzelnen und setzen ihn für den gemeinsamen Erfolg ein.

### 1.2 Rollendilemmata

Welche Probleme kann eine Führungskraft bei der Umsetzung und Koordination all dieser Rollen haben? Oswald Neuberger [2] beschreibt 13 Dilemmata der Führung, unterschiedliche Rollen, Haltungen und Wertvorstellungen, zwischen denen sich die Führungskraft immer wieder entscheiden muss. Zentral ist dabei, dass je nach Situation und Mitarbeiter die Wahl des Vorgesetzten nicht nur unterschiedlich ausfallen kann, sondern sogar muss.

1. **Betrachtet man den Mitarbeiter als Mittel oder als Zweck?**

Wird der einzelne Mitarbeiter nur als unumgänglicher Kostenfaktor gesehen oder als Mensch? Sieht man seine Mitarbeiter nur als Kostenfaktoren, wird man versuchen, möglichst viele Mitarbeiter einzusparen, sieht man die Mitarbeiter hingegen als Mitmenschen wird man versuchen, diese zu motivieren und vor allem möglichst nicht zu kündigen.

2. **Gleichbehandlung aller gegen das Eingehen auf den Einzelfall**

Wenn der Vorgesetzte versucht, gleichmäßig gerecht gegen alle zu sein, gleiche Regelungen für alle anzuwenden,

dann kann sich das Problem ergeben, dass ein einzelner Mitarbeiter dadurch vielleicht zu kurz kommt.

3. **Distanz gegen Nähe**  
Betont man als Vorgesetzter seinen Status in der Hierarchie, z. B. durch Unnahbarkeit, oder verbrüdert man sich mit seinen Mitarbeitern?
4. **Fremdbestimmung gegen Selbstbestimmung**  
Erwartet man als Chef Unterordnung und kontrolliert man streng oder lässt man Handlungs- und Entscheidungsraum?
5. **Spezialisierung gegen Generalisierung**  
Betrachtet man sich selbst als „Fachmann“, der bei Sachproblemen kompetent entscheiden kann? Oder zieht man es als Vorgesetzter vor, einen allgemeinen Überblick und keine Detailkenntnisse zu haben, aber die Zusammenhänge zu sehen?
6. **Gesamtverantwortung gegen Einzelverantwortung**  
Verzichtet man als Vorgesetzter mehr oder weniger auf Delegation, übernimmt dann aber auch für Fehler die volle Verantwortung, oder wird Mitarbeitern Verantwortung übertragen, wobei diese dann aber auch Rechenschaft ablegen müssen?
7. **Bewahrung gegen Veränderung**  
Hält die Führungskraft bewusst an alten bewährten Traditionen fest oder ist sie innovativ, beweglich und experimentierfreudig?
8. **Konkurrenz gegen Kooperation**  
Ist das Vorgesetztenverhalten ausgerichtet auf Rivalität, Wettbewerb, Konfrontation, Aggressivität und Konflikt? Oder ist es gekennzeichnet durch Kooperation, Harmonie, Hilfeleistung, Solidarität und Ausgleich?

### 9. **Aktivierung gegen Zurückhaltung**

Will man als Vorgesetzter antreiben, drängen, motivieren, begeistern? Oder übt man Zurückhaltung, mischt sich nicht ein, wartet Entwicklungen ab?

### 10. **Innenorientierung gegen Außenorientierung**

Ist man als Chef für seine Organisation ansprechbar, steht man im Mittelpunkt der Organisation und kümmert man sich um interne Gruppenbeziehungen, oder pflegt man in erster Linie Außenkontakte, repräsentiert man oder setzt man Gruppeninteressen gegenüber Dritten durch?

### 11. **Zielorientierung gegen Verfahrenorientierung**

Gibt der Vorgesetzte Ziele vor und kontrolliert er diese, oder gibt er nicht nur die Ziele, sondern auch den Weg dorthin vor und kontrolliert beides?

### 12. **Belohnungsorientierung gegen Wertorientierung**

Arbeitet die Führungskraft eher mit kurzfristiger Belohnung und Bestrafung, etabliert sie Tauschbeziehungen und hat sie eine Kurzzeitperspektive oder drängt sie eher auf das Verinnerlichen von Normen und Werten, fordert sie Belohnungsaufschub und nimmt sie eine Langzeitperspektive ein?

### 13. **Selbstorientierung gegen Gruppenorientierung**

Verfolgt die Führungskraft eher eigene Interessen oder versucht sie, zusammen mit der Gruppe Ziele zu erreichen sowie Kompromisse einzugehen?

Es wird letztlich von der einzelnen Führungskraft, aber auch von den situativen Gegebenheiten und den Mitarbeitern abhängen, welche Rolle „gespielt“ wird. Eben genau wegen dieser drei Einflussvariablen lässt sich auch nicht sagen, dass es bessere oder schlechtere Rollen oder gar eine generell gültige „beste Rolle“ gibt, die eine Führungskraft einnehmen sollte. Es ist wie so oft im Berufsalltag: Es kommt eben drauf an.

### 2 Einstieg in die Führungsrolle – die ersten vier Wochen

#### 100 Tage Schonfrist?

#### Das war einmal

Auch wenn heutzutage immer noch gerne von der „100-Tage-Schonfrist“ gesprochen wird, die man neuen Führungskräften zur Eingewöhnung gönnt, so zeigt sich im Alltag doch immer wieder, dass man von Anfang an „da“ sein muss, dass Leistung gefordert wird. Nicht selten gilt es dabei, Altlasten, die der Vorgänger hinterlassen hat, zu entsorgen. Oder es geht darum, einen eingeleiteten Change-Prozess mit Verve voranzutreiben. Von Schonzeit und Eingewöhnung ist selten etwas zu spüren. Deswegen sollten sich angehende Führungskräfte unbedingt auf ihre neue Rolle vorbereiten. Fröhlich [3] schlägt hierfür einen 4-Wochen-Plan vor.

#### 2.1 Die erste Woche – Kennenlernen

Die erste Woche in der neuen Funktion sollte dabei vorrangig dem gegenseitigen Kennenlernen dienen.

#### Sachthemen außen vor

Sachthemen sollten noch weitestgehend ausgeklammert bleiben, auch wenn es vielen „Novizen“ von Anfang an darum geht, ihre Ernennung auch dadurch zu rechtfertigen, dass Dinge verändert und vorangetrieben werden und ihnen möglichst schnell der eigene Stempel aufgedrückt wird. Dabei übersieht die neue Führungskraft häufig, dass der Mensch die wichtigste Ressource in einem Unternehmen ist.

#### Zeit nehmen

Nehmen Sie sich als Führungskraft Zeit und widmen Sie sich schwerpunktmäßig den Menschen im neuen Umfeld. Ohne die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird man dauerhaft keine außergewöhnlichen Leistungen vollbringen können. Das Tagesgeschäft kann für eine gewisse Zeit auch ohne den Eingriff des Führungsverantwortlichen weiterlaufen. Dieser wird aber auf Dauer nur bestehen und erfolgreich sein,

wenn er die Mitarbeiter für sich gewinnen, mit ihnen ein schlagkräftiges Team bilden und besondere Leistungen erreichen kann.

### **Wichtig: persönliche Vorstellung**

Um sich kennenzulernen, ist die persönliche Vorstellung bei jedem Mitarbeiter von besonderer Bedeutung. Ob diese in Einzelgesprächen oder vor einer Gruppe geschieht ist dabei zweitrangig. Wichtig ist, dass es der neuen Führungskraft gelingt, eine Beziehung zu den Mitarbeitern herzustellen. Hierfür ist es wichtig, etwas über sich selbst mitzuteilen: warum man die Aufgabe übernommen hat, dass man sich auf eine gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit freut und die kommende Zeit dazu nutzen will, um die Mitarbeiter, deren Aufgaben und Kompetenzen, aber auch deren Vorstellungen kennenzulernen.

### **Nicht direkt den eigenen Masterplan vorstellen**

Diese Vorstellung sollte dabei nicht ausufern. Kritisieren Sie an dieser Stelle nicht den Vorgänger, machen Sie Versprechungen oder kündigen bereits hier Veränderungen an. Es wäre fatal, schon den eigenen Masterplan zu präsentieren, wenn man kurz vorher gesagt hat, dass man die Mitarbeiter und deren Vorstellungen kennenlernen möchte. Passen Sie sich den aktuellen Prozessen und Vorgehensweisen des neuen Verantwortungsbereichs an. Die Zeiten für Veränderungen und Verbesserungen kommen noch früh genug.

### **Stellvertreter, Sekretärin/ Assistenz**

Besonders wichtig für den „Neuen“ ist der Kontakt zu seinem Stellvertreter und – sofern vorhanden – zu seiner Sekretärin/seinem Assistenten. Da es sich um Personen handelt, mit denen er künftig sehr eng zusammenarbeiten wird, sollte er persönliche Einzelgespräche führen. Dennoch sollten diese Personen auch an einer eventuellen Gruppenvorstellung der neuen Führungskraft teilnehmen.

Behandeln Sie Stellvertreter, Sekretärin, Assistent genauso wertschätzend und gerecht wie alle anderen Mitarbeiter. Zollen Sie den besonderen Funktionen dieser Personen Respekt, aber bevorzugen Sie sie nicht gegenüber den anderen Mitarbeitern. Insbesondere sollten diesen Personen keine besonderen Privilegien eingeräumt werden, da dies schnell von den anderen Mitarbeitern als „2-Klassen-Gesellschaft“ erlebt werden könnte.

### **Anfangs nicht zu privat werden**

Insbesondere in der Anfangsphase empfiehlt es sich für die neue Führungskraft geschäftlich zu bleiben und nicht zu privat zu werden. Beratung und Unterstützung durch die Mitarbeiter sollten jederzeit möglich sein, aber es gilt, die Führung nicht aus der Hand zu geben. Thematisieren Sie offen, was Sie von den Mitarbeitern erwarten. Und fragen Sie, was die Mitarbeiter von ihrem neuen Chef erwarten.

### **Management by walking around**

Gerade in der ersten Woche ist ein „Management by walking around“ angezeigt. Um Kontakt zu den Mitarbeitern herzustellen, besuchen Sie diese an ihrem Arbeitsplatz. Der Begriff vom Besuch ist hier bewusst gewählt, denn die Arbeitsplätze der Mitarbeiter sollte der neue Vorgesetzte mit Respekt betreten. Beachten Sie das „Hausrecht“ des Mitarbeiters unbedingt. Höflichkeit und Zurückhaltung sind hier besonders wichtig. Fragen stellen und zuhören sind dabei zentrale Aufgaben der Führungskraft. Sich Zeit zum Zuhören zu nehmen ist dabei besonders wichtig. Denn so vermittelt man den Mitarbeitern Interesse, Zugewandtheit und Wertschätzung. Und man lernt die Befindlichkeiten der Mitarbeiter, ihre Probleme und Befürchtungen, aber auch ihre Stärken und Motivationen kennen. Gleichzeitig kann die Führungskraft über diesen Weg Ängste abbauen, Informationslücken schließen und sich als Person offen zeigen. Dies wird maßgeblich dazu beitragen, ein gutes und vertrauensvolles Verhältnis zu den Mitarbeitern aufzubauen.



### **Vom Kollegen zum Vorgesetzten**

Ein Sonderfall ergibt sich, wenn man als neue Führungskraft vertraute Mitarbeiter aus dem ehemaligen Aufgabenbereich in den neuen Verantwortungsbereich mitbringt oder nunmehr als Vorgesetzter mit ehemaligen Kollegen zusammenarbeitet. Es ist von zentraler Bedeutung, dass „die alten“ und „die neuen“ Mitarbeiter sich möglichst zeitnah kennenlernen können. Hierbei könnte eine gemeinsame Veranstaltung – ggf. auch außerhalb der Arbeitszeit – hilfreich sein, um von vornherein deutlich zu machen, dass man ein gemeinsames Team bilden möchte.

Eine persönliche Note kann man als Führungskraft immer dadurch setzen, dass man Geburtstagen, Jubiläen, Hochzeiten oder ähnlichen Anlässen der Mitarbeiter einen hohen Stellenwert einräumt. Kleine Aufmerksamkeiten und persönliche Glückwünsche kommen immer gut an und zeigen, dass man an die Mitarbeiter denkt.

### **Vorgesetzten- verhalten = Vorbild- verhalten**

Von wesentlicher Bedeutung ist, dass Führungsverhalten immer auch Vorbildverhalten ist. Der Vorgesetzte sollte das Verhalten zeigen, das er auch von seinen Mitarbeitern erwartet. Das fängt bei der Pünktlichkeit, Verbindlichkeit und Höflichkeit an und setzt sich bis zum Respekt, zur Wertschätzung und zum entgegengebrachten Vertrauen fort.

Nutzen Sie die ersten Tage in der neuen Funktion auch dazu, den eigenen Vorgesetzten, andere Führungskräfte und Institutionen der Arbeitnehmervertretung wie beispielsweise den Betriebsrat, die Frauen-, Gleichstellungs- und Behindertenbeauftragten/-vertreter u. a. kennenzulernen und die Basis für eine gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit zu legen.

### 2.2 Die zweite Woche – Annäherung

Damit Mitarbeiter motiviert zu Werke gehen, Einsatzfreude zeigen, Spaß an ihrer Arbeit haben, sich wirklich einbringen können und wollen, gemeinsam mit dem neuen Vorgesetzten an einem Strang ziehen und sich mit dem Unternehmen identifizieren, müssen gute Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit geschaffen werden. Hier sollte die Führungskraft insbesondere auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters agieren.

#### **Von Beginn an offene Informationspolitik**

Mangelnde Kommunikation und Informationsdefizite führen häufig zu Fehlern im Arbeitsprozess, Missverständnissen, Konflikten, fehlender Orientierung, Frustration und gegenseitigen Schuldzuweisungen. Eine von Beginn an offene Informationspolitik und ehrliche Kommunikation des Vorgesetzten sind wesentliche Voraussetzungen für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Die Mitarbeiter sollten von Anfang an alle für ihre Tätigkeit erforderlichen Informationen erhalten. Gerne wird von Vorgesetzten nach dem alten Leitspruch „Wissen ist Macht“ geführt. War dieses Prinzip schon früher nicht richtig, so ist es heute in einer arbeitsteiligen, auf die individuellen Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter dringend angewiesenen Arbeitswelt völlig fehl am Platze. Führen durch Herrschaftswissen konfliktiert massiv mit dem Leitbild vom mitdenkenden Mitarbeiter. Unternehmen können heute nur dann erfolgreich sein, wenn die vorhandenen Ressourcen – und dazu gehört auch und gerade das Motivations-, Kreativ- und Innovationspotenzial der Belegschaft – vollumfänglich genutzt wird.

#### **Nicht alles ist kommunizierbar**

Das bedeutet keineswegs, dass die Mitarbeiter alles wissen müssen. Viele Informationen muss die Führungskraft auch für sich behalten oder vertraulich behandeln. Mitarbeiter sollten

jedoch nicht angelogen werden. Wenn man etwas nicht sagen kann, will oder soll, dann sollte man dies offen aussprechen.

### **Klarer Kopf auch in der Krise**

Zur Vorbildfunktion gehört auch, dass der Vorgesetzte selbst in hektischen Zeiten ruhig und entspannt bleibt. Eine solche Grundhaltung wirkt sich positiv auf das Team aus und wird einem kopf- und heillosen Aktionismus entgegenwirken. Tritt ein Krisenfall ein, setzt sich die Führungskraft mit seinen Mitarbeitern zusammen, analysiert gemeinsam mit ihnen die Situation, entwickelt mit dem Team Lösungen und sorgt dafür, dass die vereinbarten Maßnahmen vom Team umgesetzt werden. So werden die Mitarbeiter nicht nur an der Umsetzung von Maßnahmen, sondern bereits bei der Lösungsfindung und dem Entscheidungsprozess bei der Bewältigung von Arbeitsaufgaben eingebunden. Das spornt an und motiviert.

### **Gezielte Problem- analyse**

Auch kleine Probleme und Unzulänglichkeiten können die Arbeitsatmosphäre, das Arbeitsklima und die Mitarbeitermotivation nachhaltig beeinträchtigen. Deshalb sollte die neue Führungskraft schon ganz zu Beginn gezielt nachfragen, ob es Probleme gibt und wenn ja, welche. Gemeinsam mit den Mitarbeitern gilt es, Lösungen zu finden. Nicht alle Probleme werden sich sofort, gänzlich oder befriedigend lösen lassen. Aber allein der Umstand, dass sich der neue Vorgesetzte der Sorgen und Probleme der Mitarbeiter annimmt, wird von diesen positiv wahrgenommen. Nicht selten wird dadurch auch die Eigeninitiative der Mitarbeiter geweckt, Probleme eigenständig anzugehen und aus der Welt zu schaffen.

### **Loben, loben, loben**

Das wirkungsvollste und dazu noch preiswerteste Motivationsinstrument, das ein Vorgesetzter hat, sind Lob und Anerkennung [4]. Wenn der Vorgesetzte das Verhalten und die Leistungen der Mitarbeiter ehrlich lobt und anerkennt, werden sie sich beachtet, geschätzt und in ihrem Handeln bestätigt fühlen. Lob und Anerkennung der Führungskraft wirken als

Verhaltensverstärker. Positive Wertschätzung gibt den Mitarbeitern Orientierung, fördert ihr Selbstwertgefühl, setzt Impulse für ihre Entwicklung und motiviert sie zu weiteren Leistungssteigerungen. Lob und Anerkennung sollten daher ein wichtiger Bestandteil der Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation sein. Und das von Anfang an. Denn die Befürchtung, dass man zu viel loben könnte und die Mitarbeiter dadurch genügsam und träge werden, ist nicht haltbar.

### **Keine vorschnelle Verbrüderung**

Erfahrungsgemäß werden sich in den ersten Wochen langsam und allmählich einzelne Mitarbeiter dem neuen Vorgesetzten nähern. Sie suchen von sich aus den Kontakt, sind zunehmend freundlicher und der Umgang wird lockerer. Lassen Sie das bis zu einem gewissen Maß zu, aber achten Sie darauf, ob es sich um eine ehrliche Annäherung oder eher ein Anbiederei handelt. In jedem Fall sollte vorschnelle Verbrüderung vermieden werden. Es besteht die Gefahr, dass die neue Führungskraft besonderen Wert darauf legt, gemocht zu werden. Dies ist aber keine gute Grundlage für eine erfolgreiche Führungsarbeit. Vielmehr sollten gegenseitige Wertschätzung und Respekt das Ziel der Zusammenarbeit sein. Dabei kommt es auch und gerade auf die stilleren Mitarbeiter an. Auch diese sollte der Vorgesetzte bewusst und gezielt ansprechen, um auch deren Potenziale zu erkennen und zu nutzen.

### **2.3 Die dritte Woche – Einstieg in die Sacharbeit**

Ab der dritten Woche ist es an der Zeit, sich intensiv um die Sacharbeit im neuen Verantwortungsbereich zu kümmern. Dabei kommt es darauf an, bisherige Missstände aufzuspüren und deren Beseitigung in Angriff zu nehmen. Wo angesetzt werden sollte, hat der neue Vorgesetzte aus seinen Gesprächen mit den unterschiedlichen Personen in seinem neuen Umfeld erfahren. Es sollten Prioritäten gesetzt und insbesondere solche Optimierungspotenziale gehoben werden, die einen

schnellen und sichtbaren Erfolg versprechen. Das bedeutet nicht, dass schwierigere oder längerfristige Projekte aufgeschoben werden, aber es wird entscheidend darauf ankommen, eigene Zielorientierung und Gestaltungsfähigkeit durch sichtbare positive Veränderungen zu unterstreichen.

### **Mitarbeiter einbinden**

Die Mitarbeiter werden eingebunden, gefragt und deren Einschätzungen nicht nur ernst genommen, sondern auch in konkretes Handeln übersetzt. Dieser Prozess wird häufig Zeit und Geduld erfordern, aber er wird sich auszahlen. Mit eigenen Ideen und Vorschlägen sollte sich der Vorgesetzte dabei (zunächst) zurückhalten. Je mehr sich aus dem Team selbst heraus entwickeln kann, umso mehr identifizieren sich die Mitarbeiter mit den Lösungen und deren Umsetzungen. Das ist ein nicht zu unterschätzendes Element erfolgreicher Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation. Und es zahlt sich aus, auch Vorschläge umzusetzen, die möglicherweise nicht völlig den Vorstellungen der Führungskraft entsprechen, solange sie vom Team für richtig erachtet werden. Sicherlich ist dies ein Spagat, den der Vorgesetzte gut abwägen muss, aber es nutzt der Führungskraft wenig, wenn sie ihre Ideen durchsetzt, die Mitarbeiter diesen aber nicht folgen können oder wollen.

### **Graue Eminenzen und Bedenkenträger**

Neben den grauen Eminenzen, die auf ihre Besitzstandswahrung bedacht sind, notorischen Bedenkenträgern und eher zurückhaltenden Mitarbeitern können liebgewonnene Gewohnheiten und Freiräume, aber auch Ängste vor Veränderung und einer befürchteten Wegrationalisierung dem Ideen- und Veränderungsprozess durchaus entgegenwirken. Hier ist die Führungskraft gefordert nicht locker zu lassen. Der Vorgesetzte sollte Fragen stellen, keine vorgefertigten Antworten geben. Dafür ist es erforderlich, den Verantwortungsbereich schnell und genau kennenzulernen. Dies geschieht am besten über Fragen, die die Führungskraft stellt.

### **Mitarbeiter als Experten sehen**

Sie sollten die Mitarbeiter als Experten ihrer Aufgaben und Zuständigkeiten respektieren. Sollten die Mitarbeiter bestimmte Schwachstellen nicht erkennen, kann die Führungskraft über Nachfragen und Arbeitsaufträge die Mitarbeiter zur Reflexion und zu einem Perspektivenwechsel animieren. Es kann durchaus auch sein, dass eine von der neuen Führungskraft vermeintlich erkannte Schwachstelle gar keine ist. Diese Gefahr lässt sich vermeiden, indem der Vorgesetzte fragt und zuhört. Problembereiche, die zwingend und zeitnah einer Lösung bedürfen, müssen von der Führungskraft umgehend und konsequent angegangen werden. Konsequenz kann auf den ersten Blick von manchen Mitarbeitern als hart oder (zu) radikal missverstanden werden. Hier kommt es darauf an, dass der Vorgesetzte sein Handeln erklärt und verdeutlicht, warum so agiert werden muss.

### **Gute Ziele vereinbaren**

Wenn mit den Mitarbeitern Ziele vereinbart werden, ist es von vorrangiger Bedeutung, dass die Ziele auch erreicht werden. Die Wege dorthin können sehr vielfältig sein. Ein gutes Führungsverhalten räumt den Mitarbeitern im Rahmen des Möglichen und Zulässigen freien Gestaltungsspielraum ein. Nur so können neue Ideen und Möglichkeiten entstehen. Die Freude an der Arbeit nimmt zu, das Betriebsklima verbessert sich, das Selbstvertrauen, die Erfahrungen und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter wachsen und der Vorgesetzte bekommt mehr Freiraum, um die Ergebnisse zu kontrollieren.

Sicherlich wird es auch Mitarbeiter geben, die versuchen sich neue Freiräume zu schaffen, das Ziel aus den Augen verlieren oder der Unterstützung durch die Führungskraft bedürfen. Ein bewährtes Mittel, den Überblick und die Kontrolle zu behalten ist, fordernde, aber nicht überfordernde Zwischenziele zu setzen, sich mit den Mitarbeitern regelmäßig über den Fortgang auszutauschen, die vereinbarten Teilziele zu kontrollie-

ren und bei Bedarf für die erforderliche Unterstützung zu sorgen.

Dabei gibt es nichts, was nicht noch weiter verbessert werden könnte. Bei allem Verbesserungsstreben sollte sich die Führungskraft aber immer fragen, ob eine Optimierung sinnvoll ist und der Preis in einem angemessenen Verhältnis zum Erfolg steht. So mag es zum Beispiel aus zahlenökonomischer Sicht zunächst vielleicht sinnvoll sein, den liebevoll gestalteten Freizeitraum der Mitarbeiter aufzulösen. Die Enttäuschung, der Frust und der Unmut der Mitarbeiter können aber einen gewaltigen Schuss nach hinten auslösen.

### **Work-Life-Balance beachten**

Und ein Punkt ist in den ersten Wochen von besonderer Bedeutung: In Zeiten von „Work-Life-Balance“ und Fragen der Vereinbarkeit von Arbeit und anderen Lebensbereichen werden die Mitarbeiter sehr genau darauf achten, wie der neue Vorgesetzte auch diese Themen handhabt. Wenn sich dieser allzu pointiert als Workaholic präsentiert, setzt er nicht nur die falschen Signale, er verliert womöglich auch schnell die Unterstützung des Teams oder löst in diesem Reaktanz aus und vernachlässigt die eigene Ausgeglichenheit. Deswegen ist es wichtig, auch zu Beginn der neuen Führungstätigkeit Pausen einzulegen, auf das bereits Erreichte zu schauen (und auch darauf zu verweisen) und sich bewusst zu machen, dass die Entspannung wesentliche Voraussetzung dafür ist, Leistungen zu erbringen. Das gilt für die Führungskraft ebenso wie für die Mitarbeiter.

### **2.4 Die vierte Woche – Umsetzung und Kontrolle**

In der vierten Woche werden die klaren Absprachen umgesetzt und die Umsetzung kontrolliert. Dabei geht es zum einen darum, dass die neue Führungskraft die Erwartungen seines eigenen Vorgesetzten gemeinsam mit diesem in klare Ab-

sprachen und Vorgehensweisen überführt. Auf der Basis der bisherigen Erfahrungen und Eindrücke sollte die neue Führungskraft die Vorstellungen des eigenen Vorgesetzten, die Unternehmens- und Bereichsziele sowie die eigenen und die in die Mitarbeiter gesetzten Erwartungen hinterfragen und reflektieren. Hierfür sind klar definierte und messbare Ziele und Teilziele zu vereinbaren und die zugebilligten Gestaltungsspielräume zu klären. Der Vorgesetzte der neuen Führungskraft ist dabei eine zentrale Informationsquelle, insbesondere wenn es um Themen wie Unternehmenswerte und Unternehmensnormen, Unternehmenskultur, Besonderheiten des Hauses, Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen und wichtigen Entscheidungsträgern sowie Informationen zu den Mitarbeitern geht. Zentral ist allerdings, dass die neue Führungskraft sich in den Wochen zuvor bereits ein eigenes Bild gemacht hat, bevor die Eindrücke und Einschätzungen des eigenen Vorgesetzten detaillierter thematisiert werden. So kann eine zu starke „Vorabbeeinflussung“ vermieden werden, was der eigenständigen und selbstverantwortlichen Führungsarbeit zugutekommt.

### **Gespräche mit dem eigenen Vorgesetzten**

Gerade in den ersten Wochen sollte es regelmäßige Gespräche zwischen der neuen Führungskraft und dem eigenen Vorgesetzten geben. So wird nicht nur Vertrauen aufgebaut, es kann auch ein Abstimmungsprozess auf Augenhöhe stattfinden. Dazu gehört ein offenes und ehrliches Auftreten. Eigene Schwierigkeiten sollten ebenso offen thematisiert werden wie unterschiedliche Standpunkte, Sichtweisen und Eindrücke.

Ist eine Entscheidung zwischen der neuen Führungskraft und dessen Vorgesetzten gefallen, dann ist diese loyal und konsequent umzusetzen. Der neue Stelleninhaber sollte alles daran setzen, das gewünschte Ziel auch zu erreichen. Sollten Zweifel an der Richtigkeit der Entscheidung bestehen und sollte ein weiteres Gespräch hierzu keine Veränderung der