

Souverän in der neuen Führungsrolle

Vorabdruck Mit dem Buch «Plötzlich Chef» legen die Autoren Claude Heini und Irmtraud Bräunlich Keller einen Ratgeber für frisch ernannte Führungskräfte vor. Sie sagen, dass man Führung lernen kann – und muss.

CLAUDE HEINI UND
IRMTRAUD BRÄUNLICH KELLER

Mit der Nominierung zum Chef, zur Vorgesetzten geht oft ein Traum in Erfüllung. Das wollte ich schon lange einmal, denken viele. Die heutige Realität zeigt jedoch: Viele Mitarbeitende kommen mit ihrem Chef nicht klar, stellen sich gegen ihn. Dann kann der Traum rasch zum Albtraum werden. In verschiedenen Umfragen wurden Frischbeförderte nach ihren grössten Sorgen vor dem Rollenwechsel gefragt. Am häufigsten genannt wurde die Angst, zu versagen, an zweiter und dritter Stelle standen die Befürchtungen, nicht anerkannt zu werden respektive nicht genügend Autorität zu haben. Fragt man gestandene Führungskräfte, weshalb zu Beginn ihrer Karriere einiges schiefgelaufen ist, sagen viele: «Richtig gelernt habe ich das ja nie.»

Was für ein Chef wollen Sie sein?

Wenn Sie ein erstes Mal die Chefrolle übernehmen, ist es nützlich, sich zu überlegen, wie Sie führen wollen. Sie entscheiden, welchen Führungsstil, welche Art der Führung Sie anwenden. Die Frage ist, wie bewusst Sie das tun. Welche Vorstellungen prägen Ihre Art der Führung? Ihre bisherigen Erfahrungen mit Führung, vor allem auch als Geführter, spielen eine Rolle. Ihre eigene Geschichte, prägende Momente und Ereignisse haben fest verankerte Werte geschaffen und die Erwartungen geprägt, die Sie selber an sich haben.

Was verändert sich?

Einerseits verändern sich die Sichtweisen und Erwartungen anderer an Sie – sei es Ihr neuer Vorgesetzter, seien es Ihre Mitarbeitenden oder Kolleginnen und Kollegen. Auch Sie selber müssen die Perspektive wechseln und akzeptieren, dass Sie nicht auf gleiche Weise wie früher erfolgreich sein können. Die Art, wie Sie Wirkung erzielen, ändert sich und ebenso Ihre Einflussmöglichkeiten.

Wenn Sie den Wechsel bewusst angehen, vermeiden Sie Fallstricke und dumme Fehler. Nicht mehr das Ich steht im Vordergrund, sondern das ganze Team.

Je nach Grösse und Aufgabe Ihres Teams kann Ihr persönlicher Anteil am gemeinsamen Ergebnis immer noch hoch sein. Ein Garagenchef zum Beispiel mit einem kleinen Team packt nach wie vor selber mit an. Seine Fähigkeiten als Spezialist sind weiterhin gefragt. Aber sie reichen nicht mehr. Sobald Sie mehr als drei Mitarbeitende führen, ändern sich die Verhältnisse. Als Mitglied des Teams konnten Sie Ihre Aufgaben gut abgrenzen. Sie wussten, wie Sie die Erwartungen erfüllen konnten. Ihre Leistung steuerten Sie weitgehend selber. Nun haben Sie eine neue Aufgabe: Sie müssen dafür sorgen, dass Ihre Teammitglieder genau dies optimal tun können.

Wer vom Kollegen zum Chef wird, denkt oft, die Rolle zu wechseln, sei kein Problem: Die früheren Kolleginnen und Kollegen werden es doch weiterhin gut haben mit mir. Fehlansage!

Diejenigen, die Ihnen vorher als Kollegen nahestanden, hoffen und erwarten, dass Sie sie wo möglich bevorzugen. Sie

versuchen, die Nähe zu Ihnen auszunutzen, und suchen nach informellen Begegnungen, in denen man noch kurz dies und das besprechen, Ihnen ein paar Hinweise geben kann, was da bei wem läuft. Meist sind keine bösen Absichten im Spiel. Dennoch ist Vorsicht angesagt. Bemühen Sie sich, dass gerade diese Exkollegen Ihre neue Rolle verstehen. Das wird eine Weile dauern. Wenn Sie ein Ungleichgewicht entstehen lassen, kann das der Teamdynamik schaden.

Der Umgang mit alten Kollegen gehört zu den Schwierigkeiten neuer Chefs.

Einzelne Mitarbeiter, die Sie von vorher gut kennen, befürchten möglicherweise auch, dass Sie diese Kenntnisse gegen sie verwenden. Etwa ein Kollege, der in der Vergangenheit mit Ihnen über persönliche Schwächen und Herausforderungen gesprochen hat. Sie könnten dieses Wissen ja nutzen, um eine kritische Leistungsbeurteilung zu legitimieren. Oder Sie könnten sich bei wichtigen Entscheidungen, etwa zum Salär oder zu Beförderungen, davon beein-

flussen lassen. Solche Befürchtungen sollten Sie ernst nehmen.

Fallstricke beim Rollenwechsel

Unachtsamkeit beim Rollenwechsel kann zu unnötigen Problemen führen. Wir Menschen haben alle unseren blinden Fleck, oft funkt unser Ego dazwischen. Folgende Punkte illustrieren das.

1. Sofort alles verändern: Mit dem Rollenwechsel erhalten Sie die Gelegenheit, Dinge anzupacken, zu verändern. Aber verändern Sie nicht zu schnell zu viel.

Sonst sind Ihre Teammitglieder überfordert mit den neuen Ideen und verstehen Ihren Enthusiasmus als mangelnden Respekt vor den Leistungen in der Vergangenheit. Das kommt schlecht an. Nehmen Sie sich Zeit zu verstehen, wo Veränderungen sinnvoll sind.

2. Den Chef spielen: Markieren Sie nicht den Chef. Das kommt selten gut an. Wenn Sie Sätze äussern wie: «So ist es jetzt einfach», oder: «Ich bin jetzt der Chef und bestimme», können Sie mit Widerstand rechnen.

3. Sofort akzeptiert sein wollen: Die Akzeptanz und der Respekt Ihrer Mitarbeitenden sind wichtig. Das können Sie aber nicht «verordnen», Sie müssen sich den Respekt verdienen. Ihr Betrieb hat Sie auf die Führungsposition gesetzt. Das heisst noch lange nicht, dass das Team Sie als Führungsperson akzeptiert. Ihre Mitarbeiter brauchen Zeit, um sich an Sie zu gewöhnen. Treten Sie von Anfang an möglichst echt auf.

Die ersten 100 Tage als Führungskraft

Nach den ersten 100 Tagen wird Bilanz gezogen – als neuer Bundesrat genauso wie als neue Abteilungsleiterin. Deklarieren Sie diesen Zeitraum für sich als Einarbeitungszeit, in der Sie sich vorerst in der

CHEF WERDEN

Was bedeutet das rechtlich?

Rechtsfragen Das Buch «Plötzlich Chef» (siehe Box auf rechter Seite) beinhaltet einen umfangreichen Abschnitt zu arbeitsrechtlichen Fragen rund um die Chefrolle. Diese reichen von den Pflichten der Führungsperson im Alltag bis zu Spezialsituationen, etwa im Umgang mit gekündigten Mitarbeitern. Ein Kapitel behandelt den Arbeitsvertrag für die Führungsperson. Denn bestehende Gesetze enthalten

nur wenige Spezialbestimmungen für Chefinnen und Chefs. Die Bestimmungen des Obligationenrechts (OR), die den Arbeitsvertrag regeln, gelten für alle Hierarchiestufen eines Unternehmens. Andere Gesetze kennen zwar Ausnahmebestimmungen, aber nur für das Top-Management. Umso wichtiger sind die vertraglichen Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber, die im Buch umfassend erklärt werden.



ANZEIGE

WEITERBILDUNG IN ORGANISATIONS- UND PERSONALENTWICKLUNG

Führung fängt bei Ihrer Persönlichkeit an

Neben Kenntnissen zu Managementmethoden sind es die Erfahrungen, die einen guten Chef auszeichnen. Deshalb liegt der Fokus der 4A ACADEMY auf der Schärfung Ihrer Selbst- und Fremdwahrnehmung. Mit aktivem Lernen und Ihrem persönlichen Coach entwickeln Sie sich zu einer authentischen Führungspersönlichkeit.

Alle Seminare und weitere Informationen finden Sie auf www.4aa.ch


4A ACADEMY

Belchenstrasse 7 · CH-4600 Olten · T +41 62 511 49 00 · F +41 62 511 49 05 · info@4aa.ch · www.4aa.ch



Gute Führung:
«Ich bin jetzt der
Chef und bestimme»
– das kommt bei
Kollegen nicht
gut an.

DIGITALES LEBEN

Taubendreck soll cool sein?

TIM HÖFINGHOFF

Der Fotodienst Instagram ist superwichtig. Sagen jedenfalls alle. Was nicht auf Instagram gepostet wird, existiert nicht. Das ist jedenfalls mein Eindruck. 400 Millionen Menschen sind bei der Facebook-Tochter angemeldet. So viele Nutzer können nicht irren. Oder? Ich bin natürlich auch schon lange bei Instagram, aber eher als Karteileiche. Ich habe wenig Lust, jedes Mittagessen mit dem Smartphone zu fotografieren und bei Instagram hochzuladen. Oder coole Strandbilder. Nun habe ich mich trotzdem vom Instagram-Fieber anstecken lassen und mich wieder eingeloggt. Mal sehen, was es zu sehen gibt, es sollen stets irre coole Bilder sein. Auch fürs Marketing soll Instagram nur Vorteile bieten. Ich bin zwar keine Firma, aber schaden kann es nicht. Das erste Bild, das ich auf Instagram sehe: Eine Katze. Auf einem Handtuch. Dann: Ein Etagenbett. Eine andere Bekannte postet etwas, das sie gehäkelt hat. Ein paar Tage später: Bilder von einer Kaffeemaschine. Ebenfalls zu sehen: Tauben, die ein Monument besudeln. Das sollen coole Bilder sein? Ich glaube, ich habe die falschen Freunde. Nur bei Instagram natürlich.



tim.hoefinghoff@handelszeitung.ch

neuen Rolle etablieren wollen. Dazu gehören Instruktionen zum Führungsprozess, zu den Führungsinstrumenten. Sie müssen in Erfahrung bringen, wie die Personalprozesse ablaufen, etwa bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter, welche Zielführungsprozesse Ihr Team und jedes Mitglied kennt und erwartet. Lassen Sie sich von Ihrem Vorgesetzten und der Personalabteilung erklären, was die üblichen Vorgehensweisen sind und welche Entscheidungskompetenzen Sie haben.

Erarbeiten Sie sich ein Verständnis von der übergeordneten Strategie, den Ihnen und Ihrem Team gesetzten Zielen, den Erwartungen der Vorgesetzten, den dringlichen Aufgaben und wichtigen Projekten. Verschaffen Sie sich Klarheit darüber, wer im Team was macht und wofür zuständig ist. Bringen Sie die Befindlichkeiten und Erwartungen der einzelnen Teammitglieder in Erfahrung, ebenso die Teamdynamik und informelle Hierarchien. Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? Gibt es personelle Probleme, die zu lösen sind? Halten Sie die Erkenntnisse aus Ihrer Analyse mindestens in Stichworten schriftlich fest. Das ist Ihre Bestandsaufnahme, darauf können Sie immer wieder Bezug nehmen. Es ist eine Chance, die Dinge objektiv zu betrachten und eine «Aussensicht» einzunehmen.

Dies auch, wenn Sie schon vorher Teil des Teams waren. In den ersten 100 Tagen

werden Sie vor allem von Ihrem Team besonders genau beobachtet. Jede Handlung erhält symbolischen Charakter und eine Bedeutung, die Sie unter Umständen gar nicht so wollen. Sie setzen sich im Firmenbistro an einen Tisch, an dem eine Ihrer Mitarbeiterinnen sitzt, und geraten in eine angeregte Diskussion mit ihr. Klarer Fall für die anderen Teammitglieder: Die hat Sie bereits um den Finger gewickelt. Oder: Sie haben im Team einen früheren Kollegen, dem Sie schon länger nahestehen. Da Sie ihm vertrauen, machen Sie ihn zum Stellvertreter. Was kommt an? Die anderen befürchten, dass Sie den Kollegen bevorteilen werden. Wenn dieser dann in den Sitzungen auch noch neben Ihnen sitzt, interpretieren Ihre Mitarbeitenden: Der neue Chef ist unsicher und braucht seinen Kollegen, um sich in Szene zu setzen. Achten Sie also darauf, keine unnötigen Fehlinterpretationen zu nähren.

Mythen der Führung

Mythen sind überlieferte Behauptungen und Annahmen mit Wahrheitsanspruch. Sie entsprechen oft nicht (mehr)

der objektiven Realität. Folgende Mythen zum Thema Führung sind immer wieder anzutreffen:

1. Der Chef muss es besser können:

Früher hatten Chefs in hierarchischen Organisationen einen grossen Wissensvorsprung. Je höher jemand positioniert war, desto grösser konnte dieser Vorsprung sein. Die wichtigsten Informationen liefen oben zusammen und wurden selektiv nach unten weitervermittelt.

Heute ist die Komplexität bei der Arbeit deutlich höher, und die Mitarbeitenden haben praktisch den gleichen Zugang zu Informationen wie ihre Vorgesetzten. Ein Chef hat bestimmt nicht mehr denselben Wissensvorsprung wie früher. Deutlich wird das vor allem da, wo direkt mit den Kunden gearbeitet wird. Die Kundenberater haben dank ihren täglichen Kontakten das Wissen über die Bedürfnisse und Befindlichkeiten der Kunden. Der Chef muss darauf vertrauen, dass dieses Wissen mit ihm geteilt wird. Er kann es nicht besser wissen, selbst wenn er eigene Kunden betreut. Das hat Konsequenzen für die Führung: Gute Führungskräfte hören ihren Leuten aufmerksam zu. Das Wissen und die Sichtweise der Mitarbeitenden dienen als Grundlage für sinnvolle Entscheidungen.

In den ersten 100 Tagen erhält jede Handlung symbolischen Charakter.

2. Der Chef ist für alles verantwortlich:

Wenn es gut läuft, kriegt die Chefin die Lorbeeren, wenn es schiefgeht, hat sie ver sagt. Denken nicht viele so? Weshalb sollte sonst überhaupt jemand zur Chefin gemacht werden? Wenn die Dinge sich für Mitarbeitende nicht wie gewünscht entwickeln, dann muss die Chefin dafür verantwortlich sein.

Als Führungsperson sind Sie verantwortlich für das Ergebnis Ihres Bereichs und müssen dafür geradestehen. Auch sind Sie im Arbeitsprozess jederzeit für Ihre eigenen Handlungen, Entscheidungen sowie für Ihr Verhalten verantwortlich. Allerdings gilt das auch für alle anderen. Das heisst: Wenn ein Mitarbeiter sich zum Beispiel entscheidet, vor allem für sich selber zu arbeiten und weniger für das Team, hat er die Verantwortung für dieses Verhalten selber zu übernehmen. Wie Sie als Vorgesetzte dann darauf reagieren, liegt wieder in Ihrer Führungsverantwortung.

Sie sind zudem weder für die Emotionen noch für die konkreten Handlungen noch für die Probleme anderer verantwortlich, es sei denn, Sie sind als Führungsperson selber ein Teil des Problems oder der Probleme. Ihre Verantwortung ist es, stets zu entscheiden, wie Sie mit einer bestimmten Situation, mit dem Verhalten oder den Reaktionen anderer im Team umgehen. Das ist Ihre Wahl.

DAS BUCH

So lernt man, Chef zu sein

Coaching Der neu erschienene Ratgeber «Plötzlich Chef» bietet ein fundiertes Coaching für alle, die wichtige Führungsfehler von Beginn an vermeiden und ihr Fachwissen durch Führungskompetenz aktiv ergänzen wollen. Praxisbeispiele und der persönliche Input von prominenten Führungspersonlichkeiten helfen, souverän «in Führung zu gehen». Zusätzlich enthält das Buch die wichtigsten Informationen zum Schweizer Arbeitsrecht.



Kooperation «Plötzlich Chef» ist eine Kooperation der Beobachter Edition, der Handelszeitung und der Schweizer Kader Organisation SKO. Das Buch ist im Handel erhältlich und umfasst 272 Seiten.

ANZEIGE

Kassenobligationen

Mit bis zu 1.5% Rendite. Unsere sichere Anlage.

Cembra Money Bank Kassenobligationen

8 Jahre	1.50 %
7 Jahre	1.25 %
6 Jahre	1.15 %
5 Jahre	1.00 %
4 Jahre	0.75 %
3 Jahre	0.50 %

Zinssätze gültig für Beträge bis CHF 1'000'000.–, Anlagebetrag ab CHF 5'000.–, höhere Beträge durch CHF 1'000.– teilbar, Zinsänderungen vorbehalten. (Stand: Oktober 2015)

Unverbindlich informieren unter www.cembra.ch/sparen oder in einer unserer 25 Filialen.

