

„Gestatten? Ich bin Ihr neuer Chef!“

Ihr Leitfaden, um den Start im neuen Umfeld bestens vorzubereiten und den ersten Worten schnell Taten folgen zu lassen.

1 Zielsetzung

2 Konzept für die neue Führungskraft

3 Konzept für den Chef der neuen Führungskraft

4 Anhang

5 Führungshaus

1 Zielsetzung

Der erste Eindruck entscheidet.

Wenn sich alle Augen auf Sie richten, **Sie Ihren neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als die neue Chefin oder der neue Chef vorgestellt werden**, muss alles passen. Dieser Zeitpunkt ist einmalig!

Nutzen Sie die Möglichkeiten, die sich daraus für Sie ergeben. Durchdenken Sie diesen Moment vorher, proben Sie ihn, hören Sie sich selbst sprechen.

Wenn Sie diesen Zeitpunkt und die dann folgende kurze Zeitspanne von wenigen Wochen gestalten, heben Sie sich auffallend und angenehm von anderen in dieser Rolle ab.

Besonders wichtig ist dies für neue Führungskräfte, die bisher als Kollege/in im Team gearbeitet haben.

Verwenden Sie diesen Leitfaden zur Vorbereitung, führen Sie sich selbst erfolgreich im neuen Arbeitsumfeld ein. Und genießen Sie anschließend das Gefühl, es richtig gemacht zu haben.

Es spielt keine Rolle, ob Sie die Führung von fünf oder fünfhundert Personen übernehmen. Die Vorgehensweise zielt auf die Teammitglieder, die Sie direkt und persönlich führen werden.

Dieser Leitfaden versteht sich nicht als „so geht’s – und nur so“. Hier finden Sie Anregungen, die ich in meiner Vergangenheit vermisst habe und die ich - erst überraschten, dann dankbaren - Neu- und Wieder-Führungskräften gerne überlassen habe. Im Anhang finden Sie Herangehensweisen über den ersten Eindruck hinaus. Denn Sie müssen schnell den Worten Taten folgen lassen.

Auf Ihr Feedback, Ihre Anregungen oder Verbesserungsvorschläge freue ich mich per Email unter feedback@wohlhoefner.com.

Kempton im Dezember 2013
Rainer Wohlh fner

2 Konzept für die neue Führungskraft

Ihr eigener Chef stellt Sie zu Beginn vor

Fragen sie Ihre/n Chef/in für die Vorbereitung Ihrer Vorstellung, was er vorhat, was er Ihren versammelten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erzählen will. Das was er sagen wird, können Sie unberücksichtigt lassen. Wiederholungen kommen bei Zuhörern bei diesen Veranstaltungen nicht gut an.

Klären Sie insbesondere für eine zielgerichtete Vorbereitung:

- Ist es eine zwanglose Zusammenkunft (z.B. die Vorstellung wurde nicht exakt terminiert, Sie gehen gemeinsam in den Arbeitsbereich und dann wird das Personal zusammengerufen)?
- Ist es eine organisierte Zusammenkunft (z.B. die Vorstellung erfolgt zu einem festgesetzten Termin, in einem Besprechungszimmer, es gibt Gelegenheit mit einem Glas Sekt anzustoßen)?
- Ist dem Personal der Anlass bekannt?
- Kennen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits Ihren Namen und Daten zu Ihrer Person?
- Ist die Nennung Ihres Namens im Vorstellungstreffen eine Überraschung (insbesondere wichtig, wenn Sie aus dem Team heraus zur Führungskraft werden)?
- Welche Kleidung passt zum Umfeld und zur Situation?

Was Ihre Startrede beinhalten soll

Nachdem Ihr eigener Chef/in seinen Text und damit Ihre Vorstellung beendet hat, sind Sie an der Reihe (entspannen Sie sich, lächeln Sie, heben Sie Ihre Hände in den neutralen Bereich vor Ihrem Bauchnabel, sehen sie den Menschen in die Augen).

- Danken Sie ihrem/r Chef/in für die einführenden Worte
- Danken Sie für das in Sie gesetzte Vertrauen
- Freuen Sie sich auf die gemeinsame Bewältigung der kommenden Herausforderungen

Sie waren bisher nicht Teil des Teams, Sie kommen aus einem anderen Arbeitsbereich oder sind eine Neueinstellung?

- Geben Sie einen Überblick zu ihrem bisherigen Lebensweg (z.B. aus welchem Land oder welcher Region kommen Sie, wo haben Sie Ihre Ausbildung gemacht, was waren die Meilensteine Ihrer bisherigen Tätigkeit, was war Ihnen dabei besonders wichtig, private Interessen und Aktivitäten runden das Bild ab). In der Kürze liegt die Würze, beschränken Sie sich auf eine Handvoll Ihnen wichtiger Fakten.

Sie waren bisher schon Teil des Teams, Sie kennen sich daher untereinander?

- Sprechen sie an, was alle ohnehin ahnen oder wissen: Sie übernehmen eine neue Rolle. Ihre Herangehensweise an die gemeinsame Arbeit wird dadurch nicht grundsätzlich anders, Ihr Blickwinkel auf die gemeinsamen Aufgaben wird sich dadurch jedoch verändern (vermeiden Sie Details, die wie eine vorweggenommene Rechtfertigung oder gar Drohung klingen könnten).
- Bitten Sie um Unterstützung und Verständnis, dass Sie diese neue, ungewohnte Rolle auch für das Team bald erfolgreich ausfüllen können.
- Schildern Sie Ihr bisheriges Erleben der gemeinsamen Arbeit und was Ihnen geholfen und Ihnen gefallen hat (und verzichten Sie auf Kritik und Hinweise auf bekannte Probleme).

Bringen Sie in beiden Fällen zur Sprache:

- Kündigen Sie das erste gemeinsame Teamtreffen an (wenn möglich exakt mit Datum, Uhrzeit und Raum), in dem Sie gemeinsam die weitere Vorgehensweise besprechen werden (ggf. jetzt schon Ankündigung z.B. von strukturieren Vier-Augen-Gesprächen zu den Arbeitsinhalten [siehe Anhang], eines gemeinsamen Zieleworkshops, regelmäßigen Teamtreffen o.Ä. Lassen Sie jedoch nicht den Eindruck aufkommen, dass Sie mit der Türe ins Haus fallen und jetzt alles anders wird).
- Bieten Sie sich für Gespräche an, gleichgültig welchen Inhalts, und sagen Sie dazu wo oder wie man Sie erreichen kann (z.B. in Ihrem neuen Büro nebenan).
- Bringen Sie Ihre Hoffnung auf eine zukünftig gute Zusammenarbeit zum Ausdruck.

Zum Abschluss Ihrer Vorstellung, bieten Sie an, eventuelle Fragen sofort zu beantworten.

Nach Beantwortung dieser Fragen (es ist nicht ungewöhnlich, wenn keine kommen) bedanken Sie sich erneut und geben das Wort an Ihre/n Chef/in zurück.

Ihr/e Chef/in beendet die Vorstellung und löst die Runde auf.

Die gezeigten Reaktionen

Erwarten Sie von den versammelten Personen nicht zu viel. Es genügt, wenn Ihnen zugehört wird.

Sie werden in Gesichter sehen, die von erwartungsfroher Hoffnung auf die Zukunft bis zu offener Ablehnung (selbst wenn Sie bisher unbekannt waren) alles widerspiegeln können. Nehmen Sie es nie persönlich. Es ist die Reaktion auf Ihre Rolle.

3 Konzept für den Chef der neuen Führungskraft

Stellen Sie Ihre ausgewählte Führungskraft dem Team vor

Sie haben eine Personalauswahl getroffen. Die neue Führungskraft, dessen/deren Chef/in Sie sind, werden Sie in Kürze dessen/deren Team vorstellen.

Erleichtern Sie ihm/ihr den Start durch eine gute Vorbereitung des Vorstellungstermins.

- Sprechen Sie sich im Voraus zu Tag, Uhrzeit, Ort und Ablauf mit der neuen Führungskraft ab.
- Legen Sie nach den Gepflogenheiten in Ihrer Organisationseinheit fest, ob es sich um eine schlichte Bekanntgabe handelt oder ob Gelegenheit besteht bei z.B. einem Glas Sekt erste informelle Gespräche zu führen.
- Informieren Sie das Team über den Termin und laden Sie rechtzeitig ein.
- Falls es einen Betriebs- oder Personalrat gibt, stellen Sie sicher, dass dieser über diese Personalmaßnahme informiert wurde.

Die einführenden Worte werden von Ihnen gesprochen. Folgende Punkte sind als Anregung für die Ansprache gedacht:

- In Erinnerung bringen, warum es zu dieser Neubesetzung kommt
- Erläutern Sie, warum Sie sich für diese Person entschieden haben (z.B. Erfahrung im Arbeitsgebiet, Empfehlung von Dritten, Eigene Zusammenarbeit)
- Stellen Sie in Aussicht, welchen Nutzen das Team aus der zukünftigen Zusammenarbeit mit ihm/ihr ziehen wird
- Bitten Sie um Unterstützung für ihn/sie zum Start, um sich im neuen Arbeitsumfeld einarbeiten zu können
- Sprechen Sie eventuell bereits bekannte und aktuelle Herausforderungen oder gar Probleme an, um daran zu erinnern, dass die neue Führungskraft eine bestehende Situation vorfindet, sie nicht verursacht hat.
- Erinnern sie an die unterschiedlichen Erwartungshaltungen, der sich eine Führungskraft gegenüber sieht und die Einfluss auf sein/ihr Handeln hat (z.B. Geschäftsführung, Kunden, Lieferanten, Aufsichtsräte, Öffentlichkeit, Betriebsräte).
- Bevor Sie das Wort an ihn/sie übergeben, danken Sie ihm/ihr für das Engagement um die neue Position und dass Sie sich auf die kommende Zusammenarbeit sehr freuen.

Falls die Führungskraft bisher schon Teammitglied gewesen ist:

- Erinnern Sie an die besondere Herausforderung, die der Rollenwechsel für ihn/sie mit sich bringen wird
- Weisen Sie darauf hin, dass gerade die Vertrautheit mit der Situation für Sie eine wichtige Grundlage für Entscheidung zugunsten von ihm/ihr gewesen ist

Nachdem in der Folge die neue Führungskraft ihrerseits die Grußworte gesprochen hat, beenden Sie Vorstellung mit einem abschließenden Dank für Aufmerksamkeit.

Organisatorische Punkte

Im Zusammenhang mit der Ernennung denken Sie an folgende Arbeitsvoraussetzungen für Ihre neue Führungskraft:

- Stellen Sie sicher, dass IT-Zulassungen für DV-Laufwerke, ERP-Systeme, Mailsysteme veranlasst wurden
- Die Schaltung der Telefonnummer auf die Person wurde veranlasst
- Führen Sie erforderliche Belehrungen durch (auf Grundlage Gesetzgebung, betriebliche Erfordernisse oder DIN/ISO Vorgaben, z.B. Arbeitssicherheit, Datenschutz)
- Erinnern Sie an die Durchführung ggf. anstehender Belehrungen bei Teammitgliedern
- Sorgen Sie für die Einbindung in eMail- oder Dokumentenverteiltern
- Sofern notwendig oder üblich, erstellen Sie die Vollmachten- und Kompetenzregelung, einschließlich zugehöriger Unterschriftsberechtigungen
- Erstellen Sie ein Begrüßungsmail, mit dem z.B. Kollegen, Lieferanten, Kunden etc. über den Arbeitsbeginn informiert werden.
- Falls es eine Paten-Regelung gibt, benennen Sie den Paten.
- Vereinbaren Sie einen Termin für ein Vier-Augen-Gespräch, um Ihre Erwartungen und Ziele für die laufende und kommende Geschäftsperiode durchzusprechen.
- Stellen Sie sicher, dass die Qualifikationsmaßnahmen entsprechend Personalentwicklungsplan begonnen werden.
- Informieren Sie zu beschlossenen Fördermaßnahmen von Teammitgliedern
- Übergeben Sie Aufzeichnungen und Notizen zu Mitarbeitergesprächen zu Teammitgliedern

3 Anhang

Hinweis: Für das nachfolgend angesprochene erste Mitarbeitergespräch existiert ein Leitfaden, der am Beispiel einer Sachbearbeitung in der Eingangsrechnungsprüfung den Ablauf und die Zusammenhänge verdeutlicht. Wenn Sie Interesse an der Zusendung dieses PDFs haben, senden Sie mir zunächst auf XING Ihre Kontaktanfrage zu, verbunden mit den Stichworten „Gestatten? Ein erstes Mitarbeitergespräch!“. Sie erhalten dann kostenlos das PDF als Anhang per Mail über XING.

Das erste strukturierte Gespräch mit jedem Ihrer Mitarbeiter (w/m)

Jedes Mitglied Ihres Teams deckt mit der Aufgabenerledigung einen Teilbereich dessen ab, was die Organisationseinheit in Summe als Zweckerfüllung zu leisten hat.

Bei Antritt Ihrer Führungsaufgabe haben Sie allenfalls einen Überblick dessen, welchen Verantwortungsbereich der einzelne Mitarbeiter abdeckt. Das wird sogar selbst dann gelten, wenn Sie aus dem Team heraus die Führungsrolle übernehmen.

Nur mit einem strukturierten Gespräch unter vier Augen mit jedem Ihrer Mitarbeiter gelingt es Ihnen schnell, das Zusammenspiel der verschiedenen Teammitglieder gut zu verstehen und darauf aufbauend die Weiterentwicklung der Organisationseinheit voran zu treiben.

Das Ziel des einzelnen Gesprächs ist es, eine nachvollziehbare Einschätzung zu generieren, worauf sich jeder einzelne in seiner Tagesarbeit konzentriert, welche Arbeitsauslöser es gibt, wo die Hindernisse liegen und welche Abläufe gut funktionieren.

Die Summe aller Gespräche ist eine ausgezeichnete Grundlage, um die Teamarbeit unter Berücksichtigung von Geschäftsvorgaben und Budgeterfüllungen im Rahmen von entsprechend gestalteten Workshops zu optimieren und für Sie selbst eine ausgezeichnete Unterstützung durch Ihr Team vorzubereiten.

Die wesentlichen Inhalte hierzu finden sich häufig auch in den Personalentwicklungsmodulen der Unternehmen wieder, sofern regelmäßig durchzuführende, strukturierte Mitarbeitergespräche – gleichgültig welche Bezeichnung diese jeweils haben – festes Bestandteil der Führungsarbeit sind.

Im Überblick geht es um folgende Gesprächsbestandteile (da es sich um ein Erstgespräch handelt, steht die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters im Mittelpunkt), die nicht unbedingt in der genannten Reihenfolge durchzusprechen sind:

- **Zweckerfüllung und Verantwortung**

Jedem Mitarbeiter ist im Rahmen der Auftragserfüllung der Organisationseinheit

eine bestimmte Verantwortung oder sehr wenige Verantwortungsfacetten übertragen worden. Diese sollten im ersten Schritt herausgearbeitet werden, da alle anderen Sachverhalte auf diese Zweckerfüllung referenzieren.

- **Tätigkeiten**

Es geht um die einzelnen Arbeiten, die im Jahreszyklus aufzugreifen sind. Es spielt keine Rolle, ob es sich um wichtige oder nachrangige Arbeiten handelt. Interessant ist jedoch, ob durch die Erledigung der Gesamtzweck der Organisationseinheit und die eingangs erwähnte Verantwortungserfüllung unterstützt werden.

- **Leistungseinschätzung**

Es steht im Mittelpunkt, inwieweit der Mitarbeiter mit seiner eigenen Leistung zufrieden ist. Auch hier geht es um den Blick hinter die Kulissen, und nicht um eine etwaig direkt geäußerte Einschätzung. Die Frage ist, wo laufen Arbeitsprozesse glatt ab, welche Widrigkeiten im Tagesgeschäft sind zu erkennen, welche Kenntnisse und Fähigkeiten setzt der Mitarbeiter mit welchen Ergebnissen ein? Und mit Blick auf die Teamarbeit: Welche Beiträge sieht der Mitarbeiter bezogen auf das Gesamtergebnis von sich unterstützt?

- **Vereinbarungen**

Im Laufe des Gesprächs werden sich erste Besonderheiten zeigen, die in der Folge aufzugreifen sind. An dieser Stelle ist eindeutig zu besprechen und festzuhalten, wer (Mitarbeiter oder Führungskraft, nicht Dritte) was (eindeutige Beschreibung) bis wann vorzubereiten oder zu klären, um es anschließend in einem dazu passenden Termin zur Sprache zu bringen.

- **Personalentwicklung**

Im Zusammenhang mit den Gesprächen über aktuelle Tätigkeiten, den Selbsteinschätzungen des Mitarbeiters und den daraus folgenden Vereinbarungen liegt es nahe, einen Blick auf den Stand der operative Personalentwicklung (was wird für den aktuellen Arbeitsplatz benötigt) und die strategische Personalentwicklung (welche neuen Arbeitsbereiche können erschlossen oder vorbereitet werden) zu werfen.

Möglicherweise gibt es aus der Vergangenheit bereits Überlegungen oder konkrete Planungen.

- **Interessen des Mitarbeiters**

Jeder Mitarbeiter entwickelt im Laufe der Zeit seinen eigenen Lebensentwurf. Dazu gehört auch das Interesse an Veränderungen bezogen auf Tätigkeiten und

Aufgaben. In welche Richtung gehen die Vorstellungen des Mitarbeiters hinsichtlich Arbeitszeit, geographischer Lebensmittelpunkt, Balance zwischen Familie und Arbeit, Ausscheiden aus dem Berufsleben? Welche weiterführende oder anderen Tätigkeiten können für ihn ein Ziel darstellen? Ziel dieser Fragen ist, eine Einschätzung zu entwickeln, inwieweit man als Führungskraft dies unterstützen kann und welche Maßnahmen – zur gegebenen Zeit – eingeleitet werden müssen, um die Leistungserfüllung des Teams in Summe weiterhin aufrecht erhalten zu können.

Die Gesprächsinhalte sind – formlos oder nicht, handschriftlich oder digital – festzuhalten. Im Idealfall erhält jeder Gesprächsteilnehmer eine Kopie. Sie dient als Grundlage für das nächste Gespräch (und kann dann leicht ergänzt werden) und ist Notiz für alle Festlegungen, wer wann welchen nächsten Schritt zu machen hat.

Das erste Teamtreffen

Sie sind das erste Mal mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Ihrer neuen Rolle als Führungskraft zusammen. Ihr Personal hat Vorstellungen zu diesem Treffen, die Ihnen nicht unbedingt bekannt sind.

Sie haben diesen Termin festgelegt, Sie haben eine Vorgehensweise geplant, Sie werden Veranstalter und Moderator in einer Person sein.

Schätzen Sie diese regelmäßigen Treffen hoch ein hinsichtlich der Möglichkeit für Ihr Team, sich zu artikulieren und Sachverhalte anzusprechen. Begegnen Sie immer den Stimmen derjenigen, die sagen, dass man diese Treffen nicht bräuchte. Der Hinweis genügt, es gäbe beständig – mindestens von Ihrer Seite – Themen, die anzusprechen sind.

Ihre Vorbereitung für das erste Teamtreffen:

- Legen Sie Ihre Sicht der Frequenz und Terminierung dieser Treffen fest (z.B. wöchentlich am Montag um 08:30 Uhr, jeden ersten Dienstag im Monat um 13:00 Uhr, tragen Sie ggf. die Buchung des Raums in der entsprechenden Liste ein)
- Legen Sie Ihre Sicht des Ziels dieses Treffens fest (z.B. Besprechung offener Arbeitspunkte, Verfolgung von Zielen, Berichterstattung der Arbeiten aus der Vorwoche etc.)
- Legen Sie Ihre Sicht fest, in welcher Form die besprochenen Punkte protokolliert und jedem Teammitglied verfügbar gemacht werden (z.B. wöchentliche Mitschrift einer Textverarbeitungsdatei auf einem gemeinsamen DV-Laufwerk). Die Niederschrift wird während des Treffens erledigt (z.B. mit Beamer für alle verfolgbar, von Ihnen selbst oder delegiert an eine bestimmte oder wechselnde Personen), eine Nachbearbeitung kann dann entfallen, das Ergebnis ist immer verfügbar.

- Überlegen Sie sich, welche Personen außerhalb des Teams alle oder einzelne Ergebnisse regelmäßig interessieren könnten. Sprechen Sie diese Personen vorher an und nehmen Sie sie ggf. in den Zugriff bzw. einen Verteiler auf. Dies ist Werbung für Ihre Teamarbeit.

Ihre Moderation und Durchführung des ersten und der folgenden Teamtreffen:

- Begrüßen Sie zu Beginn die Teilnehmer
- Äußern Sie im ersten Treffen, dass Sie mit Spaß an die bevorstehende Zusammenarbeit gehen
- Erläutern Sie Ihre Vorstellungen zu Frequenz, Inhalt und Protokollierung der regelmäßigen Treffen
- Fragen Sie die Teilnehmer nach Ihren persönlichen Erwartungen und welche Inhalte sie noch sehen
- Legen Sie nach Austausch der verschiedenen Sichtweisen die endgültigen Termine, Ziele und Vorgehensweisen fest (Tag, Uhrzeit, Ort, Frequenz, Protokollierender, Inhalte und wie diese Inhalte in die Besprechung finden)
- Nehmen Sie jedes Thema von jeder Person ernst! Verdrehen Sie niemals in dieser Runde die Augen oder werden ungeduldig. Die Person, der das widerfährt, wird gedanklich an dieser Runde nicht mehr teilnehmen.
- Legen Sie (ggf. gemeinsam) für jedes Thema einen Kümmerer und ein Fertigstellungs- oder Berichtsdatum fest. Kein Punkt darf verloren gehen oder versanden. Aus der Verfolgung werden nur Punkte genommen, die abgeschlossen (in welcher Form auch immer) sind.
- Seien Sie präzise in Ihren Erwartungen und Formulierungen. Seien sie konsequent in der Verfolgung dieser Themen.
- Seien sie mutig, Themen für den Moment *nicht* aufzugreifen. Dies müssen Sie erläutern können, hilft jedoch, die Themenflut einzudämmen.
- Richten Sie alle verfügbaren Kräfte auf die dringenden Themen (z.B. Terminablauf).
- Wenn diese erledigt sind, gehen Sie die wichtigen Themen (z.B. Prozessverbesserungen, die Prozesssicherheit oder Zeitentlastungen bringen) an, um in der Zukunft Dringendes zu vermeiden.

Die ersten 100 Tage

Zu Beginn in Ihrer Rolle als neue Führungskraft in einem etablierten Umfeld können Sie noch auf Nachsicht hoffen. Diese Frist ist jedoch so kurz bemessen, dass Sie unverzüglich in die Strukturierung Ihrer Führungs- und Managementarbeit einsteigen müssen.

Diese Punkte sind elementar:

- Regelmässige Teamtreffen etablieren
- Mit jeder/m Mitarbeiter/in ein strukturiertes Vier-Augen-Gespräch führen
- Fragen sie Ihre/n eigenen Chef/in, welche Erwartungen er an Sie und Ihr Team hat, was seine Sicht ist, welcher Arbeitsauftrag, welche Ziele durch das Team zu erfüllen ist. Verwenden Sie diese Informationen auch in den Gesprächen mit Ihrem Team.
- Haben Sie an Ihren Einstand gedacht? Kaffee und Kuchen sind eine gute Gelegenheit den Menschen mehr Raum zu geben.

Diese Punkte verbessern Ihre Reichweite und Ihre Durchschlagskraft und heben Sie aus der Masse heraus:

- Erarbeiten Sie in einem Workshop mit Ihrem Team eine gemeinsame Sicht des Zwecks der Organisationseinheit („wozu sind wir da, womit verdienen wir unser Geld“). Leiten Sie daraus und den Vorgaben Ihrer eigenen Chefs die Ziele für die jeweils nächste Wirtschaftsperiode ab, verfolgen Sie diese konsequent. Und binden Sie Ihr Umfeld durch Information zu den Ergebnissen ein.
- Verbessern Sie die Qualität der Arbeit Ihres Teams durch regelmässige Innovationstreffen (z.B. „was hat in den letzten vier Wochen nicht geklappt“, „worüber mussten wir uns ärgern“, welche veröffentlichten Inhalte sind nicht aktuell etc.)
- Informieren Sie Ihr Team regelmässig in Kurzvorträgen über aktuelle Ereignisse (z.B. was waren die Themen und Ergebnisse im Treffen der Leitung, an denen Sie teilgenommen haben, was haben Sie auf Ihrem Messebesuch erfahren etc.).

Das Führungshaus

Vor einigen Jahren erreichte für die Mobilfunk-Netzwerkproduzenten der Innovationsdruck seinen ersten Höhepunkt. Das bekannte und übliche Führungsverhalten verlor stetig seine Wirkung. Budgets wurden überschritten, Ziele verfehlt und die Zusammenarbeit mit den Teammitgliedern erschien schwerfälliger.

Abhilfe schaffte ein konsequenter Neuansatz, mit Blick auf den wesentlichen Zweck, den eine Führungskraft zu erfüllen hat. Für diese Vorgehensweise etablierte sich der Begriff "Führungshaus".

In den Mittelpunkt wurde der Prozess gestellt, der den Beschlüssen einer jeden Führungskraft vorausgeht und der sich deutlich am übergeordneten Geschäftsplan für das Jahr ausrichtet. Diese **Entscheidungen (Situation 1)** werden im Rahmen der **Kooperationen (Situation 2)** mit den Teammitgliedern umgesetzt. In diesen beiden Situationen spielt sich die eigentliche und ursprüngliche Zweckerfüllung einer jeden Führungskraft ab.

Um die Durchschlagskraft in diesem Bereich zu erhöhen, war es notwendig, für zeitliche Entlastungen der Führungskräfte zu sorgen. Alle Arbeiten von A wie Abmahnung bis Z wie Zeugnis müssen zwar erledigt werden, unterstützen jedoch nicht die Zweckerfüllung oder den Kundennutzen. Daher wurde geklärt, wie im **Netzwerk (Situation 3)** der Führungskraft frühzeitig und entlastend Aufgaben unterstützt oder übertragen werden können.

Führungskräfte benötigen Personal. Der Austausch von Teammitgliedern ist daher beständig Teil der Arbeitsaufgabe. Ein klarer Prozess für die **Einstellung (Situation 4)** und **Trennung (Situation 5)** von Teammitgliedern erleichterte den Umgang mit den Herausforderungen in diesem Zusammenhang.

Es zeigte sich, dass erst nach Klärung dieses prozessualen Vorgehens und darauf aufbauend, Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte (z.B. Verhandlungsführung, Grundlagen Betriebswirtschaft, Präsentationen) sehr viel präziser auf die Führungssituation abgestimmt werden konnten.

Deutliche Verbesserung erfuhr auch die Einbindung aktueller und moderner Themen (z.B. Gesundheitsvorsorge, Generation Y, Social Media Tools, Unternehmenskultur), die bisher eher zufällig betrachtet wurden und deren Zusammenspiel mit den gängigen Führungsarbeiten nicht ausreichend Berücksichtigung fand.

Der Leitfaden "Gestatten? Ich bin Ihr neuer Chef!" ist die konsequente Hinführung auf diese effiziente Ausrichtung Ihrer Führungsarbeit.