

## Der praktische Fall

### *Personalmanagement in Fällen*

#### Vom Sachbearbeiter zur Führungskraft (1)

Klaus Gingold ist ein erfolgreicher Sachbearbeiter. Er versteht sein Geschäft und ist ein von den Kollegen viel gefragter Experte, wenn es um knifflige Fragen im Sachgebiet geht. Mit seinen 30 Jahren ist er neben einigen Urgesteinen, die seit vielen Jahren in diesem Sachgebiet tätig sind, einer der jüngeren Kollegen. In der Vergangenheit hat er gezeigt, dass er mit vielen Ideen und großer Initiative die Arbeiten im Sachgebiet voranbringt.

Als im Sachgebiet die Teamleiterstelle zur Nachbesetzung ansteht, wird er von der Leitung ermuntert, sich auf diese Stelle zu bewerben. In dem Auswahlverfahren setzt sich Herr Gingold gegenüber den insgesamt 13 internen und externen Bewerberinnen und Bewerbern durch. Ein älterer Kollege aus dem Team, Wolfgang Lutz (54), der in der Zeit bis zur Nachbesetzung die Vertretung übernommen hatte, ist in demselben Verfahren nicht zum Zuge gekommen. Im Vorfeld hatte dieser Kollege den Mitbewerber Klaus Gingold wiederholt angesprochen, dass er nun endlich einmal dran sei. Von daher empfinde er seine Bewerbung als wenig kollegial.

Das Team besteht aus acht weiteren Kolleginnen und Kollegen (eine Teamleiterstelle und acht Sachbearbeiterstellen).

Nach seinem Urlaub wird Herr Gingold am Montag in sein neues Chefbüro einziehen. Ein Nachfolger für seine bisherige Arbeit als Sachbearbeiter ist noch nicht gefunden worden. Diese Stelle soll in den nächsten Wochen ausgeschrieben werden.

Bereits im Urlaub beschäftigte sich Herr Gingold mit der Frage: »Wie starte ich in meine neue Funktion?«

Diese Frage stellt sich jedem, der ein neues Aufgabengebiet übernimmt. Eine besondere Qualität bekommt diese Frage indes, wenn es in der Karriereentwicklung um die erste Führungsaufgabe geht. Auf dem Weg vom Sachbearbeiter zum Teamleiter werden die Karten im Team neu gemischt, Beziehungsmuster verändern sich nachhaltig und wo Nähe und ein lockeres Miteinander standen, da ist nun sachliche Distanz und rollenbedingte Disziplin gefordert. Diesen Herausforderungen muss sich nun Klaus Gingold stellen.

Wie würden Sie in einer vergleichbaren Situation an die neue Aufgabe herangehen?

Nehmen Sie sich einmal einige Minuten Zeit und machen Sie zu dieser Frage ein paar Notizen. Was würden Sie in welcher Abfolge in einer vergleichbaren Situation tun?

#### Grundsätzliche Herangehensweise

Bevor Herr Gingold die vor ihm stehende Herausforderungen analysiert, steht eine grundsätzliche Frage: Will ich die Dinge auf mich zukommen lassen oder lassen sich die Weichen durch eine umsichtige Vorbereitung im Vorfeld stellen? Denkbar sind beide Wege: Da ist zunächst der Weg »aus dem Bauch heraus« getreu dem Motto »Es kommt sowie anders als gedacht!« Diese Haltung wird bestimmt durch das »Versuch-Irrtum-Prinzip«. Man vertraut somit darauf, dass sich die Dinge von selbst entwickeln und ihren Lauf nehmen, auf den man dann adäquat und flexibel reagieren kann. Diese Sicht der Dinge ist in vielen Lebensbereichen zu finden. Manche etwa besuchen ein Seminar und lassen sich überraschen, was der Seminarleiter zu bieten hat. Andere setzen sich im Vorfeld mit der Thematik des Seminars auseinander und klären ihre Erwartungen und Wünsche schon bevor das Seminar beginnt. Erfolg oder Misserfolg des Seminars wird dann an diesen Vorgaben gemessen und bestimmt. Aber auch im Privaten finden sich vergleichbare Handlungskonzepte: Manche Kulturreise beschränkt sich im Vorfeld auf den Kauf eines Tickets, getragen von der vagen Vorstellung: »Ich lasse mich mal überraschen, was es alles zu sehen gibt!« Eine besondere Dynamik entwickelt sich in solchen Fällen häufig, wenn der eine Partner die gemeinsame Reise plant, der andere die Dinge auf sich zukommen lässt und dann voller Frust von einer Überraschung in die nächste gleitet.

Dagegen steht ein geordnetes, zielbestimmtes Vorgehen. Dieser analytische Weg kann viele vermeintliche Zufälle kalkulierbarer machen. Natürlich: Er kostet Zeit und Energie, ist aufwändig und arbeitsintensiv. Er setzt auf ein behutsames mentales Fitness-Programm: Man stimmt sich beispielsweise auf die neue Funktion ein, analysiert das Umfeld, entwickelt Gestaltungsalternativen und denkt die möglichen Schritte bis hin zu den Details durch.

Herr Gingold entscheidet sich für den zweiten Weg. Dabei leiten ihn folgende Grundsätze:

- Ich überlasse nichts dem Zufall! Viele »Überraschungen«, mit denen ich in den nächsten Wochen konfrontiert werde, können bei einer umsichtigen Vorbereitung gedanklich vorweggenommen wer-

den. Die Überraschung wird so für mich zu einer kalkulierbaren Größe.

- Je wichtiger der auf mich zukommende Termin ist, desto mehr Sorgfalt und Umsicht wende ich auf, um mich darauf vorzubereiten! Das gilt vor allem für die ersten Tage in der neuen Funktion!
- Ich werde mein Handlungskompetenz in der neuen Rolle erweitern, indem ich mutig und unkonventionell neue Wege bei kalkulierbaren Risiken erprobe.
- Meine Planungen und Analysen dürfen mein Verhalten in der konkreten Situation nicht einschränken. Sie müssen Raum für Flexibilität und Spontaneität lassen!

### Zielkonflikte erkennen!

Herr Gingold ahnt, was Führung ausmacht: Auf der einen Seite muss er darauf achten, dass die dem Sachgebiet gestellten Aufgaben erfüllt werden, und auf der anderen Seite stehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren vielen sozialen und individuellen Bezügen. Gelingt es ihm, den Aufgabenbezug einerseits und den Mitarbeiterbezug andererseits in ein Gleichgewicht zu bringen, wird er als Führungskraft erfolgreich sein. Doch in dieser Gemengelage sind viele Zielkonflikte denkbar und möglich. Das beginnt schon, wenn er auf eine stärkere Qualität in der Aufgabenabwicklung einwirken will oder aber neue Wege der Aufgabenabwicklung im Team zur Diskussion stellt. Er weiß, dass auch ein Team mit der Zeit betriebsblind werden kann, den bequemen Trott liebt und jede Veränderung als persönlichen Angriff abzuwehren bereit ist, insbesondere dann, wenn man als Führungskraft den Veränderungsprozess falsch angeht. Was aber macht ein falsches, was ein richtiges Vorgehen aus?

### Auf den Einstieg kommt es an!

Wenn der Einstieg misslingt, dann sind die notwendigen Korrekturen später meist nur schwer zu realisieren. Nehmen wir ein Beispiel aus längst vergangenen Zeiten: Er, das Einzelkind, heiratet, und geht nun von der einen fürsorglichen Hand Mutter in die nächste über. Da dieser Service für ihn eine unreflektierte Selbstverständlichkeit geworden ist, denkt er sich nicht viel dabei, wenn sie in der Küche spült, während er im Wohnraum die Zeitung liest. Damit ihn das Elend nicht erreicht, ist zwischen den beiden Räumen die Tür geschlossen. Solange das Hormon für Zuwendung und Harmonie noch in starken Dosen bei ihr auftritt, mag sie das Ganze mit Genugtuung (temporäres, hormongesteuertes Helfersyndrom) hinnehmen und insgesamt keinen Anlass sehen, eine womöglich unangenehme Auseinandersetzung zu provozieren. Aber die Dosierung des Hormons lässt mit der Zeit des Zusammenlebens nach. Das ist dann häufig der Start zu einer kritischen Analyse der Rollenverteilung. Inzwischen aber ist vieles zur Gewohnheit geworden, woraus sich dann auch vermeintliche Rechte ableiten. Wer gegen dieses »Gewohnheitsrecht« verspätet antritt, dem weht häu-

fig ein scharfer Wind entgegen. Er muss womöglich begründen, was eigentlich selbstverständlich ist.

Der Einstieg, das zeigt das Beispiel, ist wichtig. Hier werden die Weichen gestellt! Vor allem aber gilt es, beizugehen die eigenen und die Erwartungen des Teams zu präzisieren und dabei vor allem die Beschäftigten mit auf diesen Weg zu nehmen. Das ist nicht nur ein Gebot der Führung, dieser Grundsatz lässt sich durchaus generalisieren. Wem es etwa bei einem Vortrag nicht gelingt, die Zuhörer gleich zu Beginn dort abzuholen, wo sie stehen, weiß wovon hier die Rede ist. Es gibt viele andere vergleichbare Situationen – etwa das falsche Wort zu Beginn eines Gesprächs.

Klaus Gingold kennt diese grundlegenden Zusammenhänge und baut daher auf eine »klare Ansage«. Er will seine Erwartungen möglich knapp aber präzise beschreiben und mit dem Team kommunizieren, Regeln des Miteinanders im Team erarbeiten und klären, was das Team von ihm erwartet. Aber auch nach oben hin zu seiner Leitung wird er auf diese Klarstellung hinarbeiten. Überlagert wird diese strategische Komponente durch ein aktuelles und drückendes Problem. Es ist für Klaus Gingold so etwas wie ein wunder Punkt. Es ist die Frage: »Wie bekomme ich Herrn Lutz, den älteren Kollegen und den »Verlierer« des Auswahlverfahrens, ins Boot?« Dieses sicherlich gewichtige (Teil-)Problem führt häufig zu einem Tunnelblick: Wer beispielsweise unter starken Zahnschmerzen leidet und den Weg zum Zahnarzt nicht findet, bei dem kreisen alle Gedanken um diesen kleinen Teil des Körpers. Dieser kleine Teil tritt überproportional mit vollem Gewicht ins Bewusstsein und verdrängt alles andere. Selbst Wichtiges und Dringliches wird dann leicht übersehen. Das kann auch Herr Gingold passieren, wenn er sich nicht auf das Anstehende konzentriert.

**Wie würden sie die ersten Schritte angehen? Welche Erfahrungen haben Sie bereits gemacht? Was könnten Sie Herrn Gingold mit auf den Weg geben?**

Unter der Adresse [www.doed-forum.de](http://www.doed-forum.de) haben Sie die Möglichkeit, Herrn Gingold zur Seite zu stehen. Vielleicht haben Sie eine ähnliche Situation und Herausforderung bereits gemeistert. Es wäre schön, wenn Sie Ihre Erfahrungen den Lesern dieser Zeitschrift zugänglich machen.

### Redaktioneller Hinweis:

Unter [www.doed-forum.de](http://www.doed-forum.de) laden wir Sie ein, an den in dieser Rubrik geschilderten Fällen aktiv mitzuarbeiten und so mit anderen Lesern dieser Zeitschrift in einen konstruktiven Dialog zu treten. Für Fragen und Anregungen steht Ihnen ein Gästebuch zur Verfügung. Weitere Formen der Interaktion sind vorgesehen, so etwa ein Internet-Forum.