

# Der praktische Fall

## Personalmanagement in Fällen

### Vom Sachbearbeiter zur Führungskraft (2)

Am Montag ist es für Klaus Gingold soweit. Dann startet er nach seinem Urlaub in die neue Teamleiterfunktion. Das lässt ihn nicht kalt. Er sieht sich vor einem Berg neuer Herausforderungen. Aber er ist ein zupackender und strategisch planender Mensch, der sich solchen Wagnissen mit Umsicht stellt. Er beschließt daher noch im Urlaub, sich auf die neue Funktion einzustimmen. Dabei konzentriert er sich auf folgende Fragen:

- Was sollte vor dem ersten Tag bedacht werden?
- Was wird von mir als Teamleiter erwartet?
- Was packe ich wie am ersten Tag an?
- Was sollte in der ersten Woche abgearbeitet sein?
- Welche Ziele und Aufgaben will ich in den ersten Monaten angehen?

#### Was sollte vor dem ersten Tag bedacht werden?

Herr Gingold weiß, dass er als Teamleiter mit vielen älteren Kollegen und Kolleginnen zusammenarbeiten wird. Für einige von ihnen könnte das ein Problem werden. Vor allem der unterlegene Mitbewerber Wolfgang Lutz wird seine ersten Schritte in dieser neuen Funktion sehr kritisch begleiten. Um sich gezielt auf die neuen Herausforderungen vorzubereiten, geht Herr Fürstenberg systematisch vor. Er besinnt sich dabei auf vier Schritte:

1. Schritt: Analyse der Situation,
2. Schritt: Analyse seiner eigenen Stärken, aber auch seiner Schwächen,
3. Schritt: Mentale Einstimmung auf die neue Aufgabe,
4. Schritt: Analyse der anstehenden Aufgaben nach »wichtig« und/oder »dringlich« und das Setzen von Prioritäten.

**1. Schritt: Analyse der Situation.** Durch seine Beförderung zum Teamleiter ist seine frühere Stelle als Sachbearbeiter vakant. Nach dem jetzigen Stand müssen daher 8 Personen die Arbeit von 9 Stelleninhabern erledigen. Das bedeutet für alle Mehrarbeit bei einem bereits sehr hohen Belastungsgrad. Die zusätzlich anfallende Arbeit gilt es auf möglichst viele Schultern gerecht zu verteilen. Das wird wohl nicht ohne Konflikte im Team möglich sein. Ein noch größeres Problem könnte sich bei einem unbedachtem Vorgehen herausstellen: Vor

allem geht es um seine früheren Tätigkeiten. Hier muss Herr Gingold besonders selbstkritisch und mit der gebotenen Distanz vorgehen. Er muss sich zwingen, auch von liebgewonnenen Tätigkeiten loszulassen und die hohe und für ihn nicht immer schmerzfreie Kunst der Delegation praktizieren.<sup>1</sup> Die Gefahr ist groß, dass er sich in den Gesprächen auf eine Rückdelegation einlässt. Das könnte sich kurzfristig zwar als die schnellere und einfachere Lösung herausstellen, doch die Folgen für die Zukunft wären fatal. Wichtig sind ihm daher folgende Handlungsmaximen:

- keine Rückdelegation durch die Kollegen zulassen;
- klare Ansage statt auf Harmonie-Management setzen;
- Nähe und Distanz zum Team der neuen Rolle anpassen: z. B. wo sich Distanz aus Antipathie heraus als Kollege entwickelte, muss der Teamleiter die Nähe suchen, wo sich der gemeinsame Kumpel fand, ist Distanz aus der Sacher heraus gefordert;
- selbstbewusst und zielorientiert beim Namen nennen, was anzusprechen und zu regeln ist;
- eigene Überlastung vermeiden, um die Übersicht zu behalten: in der Hektik Phasen der Besinnung einplanen.

**2. Schritt: Stärke und Schwächenanalyse.** Sich selbst richtig einzuschätzen, seinen wunden Punkt zu erkennen und seine Stärken auf dem neuen Spielfeld richtig einzusetzen – das sind für Herrn Gingold wichtige Leitideen, die er in vielen Führungsseminaren und Bewerbertrainings verinnerlicht hat.<sup>2</sup> Das ist für ihn der Schlüssel zum Erfolg. Seine größte Herausforderung wird es sein, die notwendige Führungs-Distanz zu den ehemaligen Kolleginnen und Kollegen zu schaffen. Seine Gutmütigkeit und sein sozialen Engagement, seine schnelle Art, selbst anzupacken, haben ihn auch schon in der Sachbearbeiterfunktion zum Lastesel werden lassen. Er weiß, wie schwer es ihm fällt, ein klares *Nein* zu sagen, und anderen deutlich die Grenzen aufzuzeigen. Daran hat er gearbeitet, aber er weiß auch, dass er hier noch Vieles dazu lernen muss. Das Problem zu erkennen, ist dabei die erste Stufe zur Lösung.

**3. Schritt: Mentale Einstimmung auf die Situation.** Die meisten Probleme entstehen durch eine falsche Einstellung. Das beginnt bei dem Menschenbild<sup>3</sup> (z. B.:

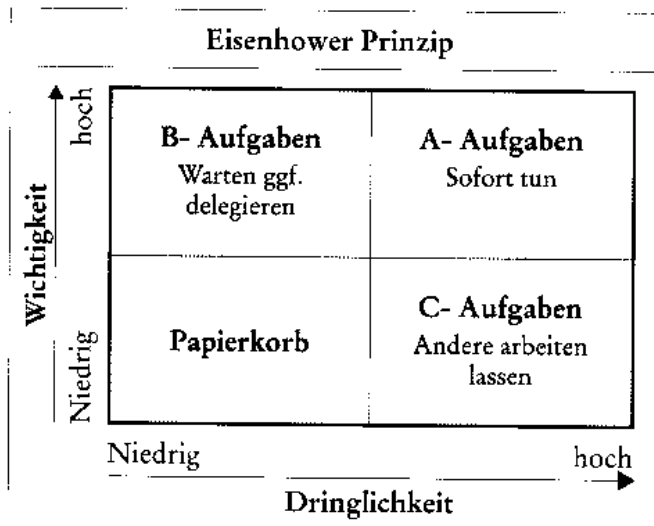
1 Techniken der Delegation finden Sie auf der Homepage unter »Delegation allgemein« und »Kann ich delegieren – ein Selbsttest«.

2 Hinweise zur Selbstanalyse, der Stärken- und Schwächenanalyse finden Sie ebenfalls auf der Homepage unter »Selbstanalyse«

3 Hierzu an gleicher Stelle »Menschenbild«

Suchen die Teammitglieder die Arbeit oder gehen sie dieser eher aus dem Weg?). Aber auch seine Einstellungen zu seiner Rolle als Führungskraft und seinen Erwartungen an die neue Funktion will er in nächster Zeit selbstkritisch hinterfragen. Ein entscheidender Faktor für das Gelingen oder Misslingen in der Startphase wird sein, wie er mit dem Erwartungsdruck, der vom Team ebenso wie von übergeordneten Stellen ausgeht, umgehen wird. Er sieht sich in einer vergleichbaren Situation wie beim Elf-Meter-Schießen – wenn es um etwas geht und jeder auf jede Bewegung achtet, ist Gefahr im Verzug, sich zu verkrampfen. Wer sich hinter eine Schreibkraft stellt und bei der ersten falschen Taste als Feedback einen Urlaut ertönen lässt, kann davon ausgehen, dass sich die Fehlerhäufigkeit bei der so unter Beobachtung stehenden Person dramatisch erhöhen wird. Schon bald ist ein Dauerton angesagt.

4. Schritt: Analyse der anstehenden Aufgaben nach wichtig und dringlich und das Setzen von Prioritäten. Herr Gingold hat erkannt, dass er als Teamleiter Prioritäten setzen muss. Er erinnert sich an das Eisenhower-Prinzip. Das könnte ihm in dieser Situation helfen, den Überblick zu wahren, um rational und effizient die anstehenden Aufgaben anzupacken. Er beschließt daher, alle anstehenden Herausforderungen, die sozialen – hierzu gehört auch die Herausforderung »Kollege Lutz« – ebenso wie die sich aus den Arbeitszielen ergebenden Aufgaben zu sammeln und zu kategorisieren:



- **A-Aufgaben:** Diese Aufgaben sind dringlich und wichtig: Diese Aufgaben müssen sofort angepackt werden.
- **B-Aufgaben:** Diese Aufgaben sind wichtig, müssen aber nicht direkt wahrgenommen werden. Sie werden zu einem Stolperstein, wenn man sie vor lauter Dringlichem aus dem Auge verliert. Daher ist insbesondere bei diesen Aufgaben ein Zeitplan unerlässlich.

- **C-Aufgaben:** Sie sind in der Regel nicht wichtig für das Gelingen eines Zieles. Aber sie halten auf, binden unverhältnismäßig hohe Zeitannteile und kosten viel Energie. Mitunter verbergen sich hier Kleinigkeiten, die aber entscheidend für Gelingen und Misslingen werden können, wenn man sie ignoriert.<sup>4</sup>
- **P-Aufgaben:** Sie gehören in den Papierkorb: Diese Aufgaben sind weder dringlich noch wichtig. Es sind die gefürchteten Zeitdiebe.

Was letztlich eine A-, B- oder C- Aufgabe ist, hängt von den angestrebten Zielen, aber auch von dem gewählten Führungsstil ab. Klaus Gingold lässt sich von den folgenden Gedanken – als seinen inneren Navigator – leiten:

1. Konzentration sowohl auf die sozialen wie auch die ökonomischen Ziele im Team.
2. Dringlichkeit darf nicht dazu führen, dass Wichtiges vernachlässigt wird! In jedem Falle geht Wichtigkeit vor Dringlichkeit. Ich werde angemessene Zeitpuffer für das Wichtige einplanen.
3. Die anstehenden Aufgaben werden in die Prioritätsklassen A, B und C eingeteilt.
4. Am Ende einer jeden Woche kontrolliere ich das Verhältnis der dringlichen zu den wichtigen Aufgaben und achte auf eine angemessene Symmetrie.

#### Was wird von mir als Teamleiter erwartet?

Als Führungskraft im mittleren Management muss Herr Gingold die richtige Mischung zwischen Sach- und Führungsaufgaben finden. In seiner Stellenbeschreibung ist ausgewiesen, dass er 30 Prozent seiner Arbeitszeit für Führungsaufgaben aufwenden soll. 70 Prozent seiner Arbeitszeit sind für die Sachbearbeitung vorgesehen. Da ist dann auch noch die Rede von »In besonders schwierigen Fällen zuständig«. Viel kann er mit dieser Formulierung nicht anfangen, zumal diese Formulierung auch nicht seinem Rollenbild als Führungskraft entspricht. Das wird er als erstes mit seinem Fachbereichsleiter zu klären haben.

Herr Fürstenberg ahnt, was die 30 Prozent seiner Arbeit, die 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 angemessenes Verhältnis zu bringen, wird er als Führungskraft erfolgreich sein.<sup>5</sup> Doch in dieser Gemengelage sind viele Zielkonflikte denkbar und möglich. Da er das Team kennt, weiß er um die Stärken und Schwächen. Er weiß, was er verän-

<sup>4</sup> Ein Formular kann helfen, diesen Schritt systematisch anzugehen. Sie finden den Hinweis in der Datei unter »Arbeitsplanung« an der angegebenen Stelle.

<sup>5</sup> Vgl. hierzu das Modell von Blake und Mouton siehe an gleicher Stelle.

dern will, er kennt seine »Mitspieler« im Team, hat sie in vielen Situationen erlebt und hat sich von jedem ein persönliches Bild gemacht. Aber dieses Bild ist aus einer Perspektive entstanden, die er nun hinterfragen muss. Denn das Bild, das er sich als Kollege vom Kollegen gemacht hat, wird nicht mehr das gleiche Bild sein, das sich aus der neuen Position heraus ergibt. Hier ist Sorgfalt und Umsicht gefordert, ansonsten könnte dies sein erster Stolperstein werden. Daher will er möglichst zügig mit dem Jahresgespräch im Team beginnen.

#### Was packe ich am ersten Tag an?

Während der Vakanz hat Herr Lutz die Stellvertreterfunktion wenig engagiert ausgefüllt. Herr Gingold vermutet daher wohl nicht zu Unrecht, dass sich nicht nur während seines Urlaubes sondern auch schon im Vorfeld der Bewerberauswahl so manches Fettnäpfchen auf dem Arbeitstisch der Teamleitung eingefunden hat. Wichtig und dringlich ist daher das Gespräch mit seiner Vertretung und seinem Stellvertreter. Wichtig und dringlich ist neben den Antrittsbesuchen im unmittelbaren Arbeitsbereich eine Teambesprechung. Hier will er gemeinsam seine Erwartungen an das Team formulieren und mit dem Team diskutieren, was von ihm erwartet wird. Neben diesen fachübergreifenden Inhalten geht es ihm aber auch um den Bearbeitungsstand der Arbeiten im Team. Hierzu soll jedes Teammitglied nach Wichtigkeit und Dringlichkeit berichten. Auf diese ersten Hinweise hin will er dann mit jedem Teammitglied für die nächsten drei Wochen einen Termin für das Jahresgespräch vereinbaren. Noch in der gleichen Woche will er einen Gesprächstermin mit dem Kollegen Lutz, dem Verlierer im Auswahlverfahren, vereinbaren. Noch vor der Teambesprechung wird Herr Fürstenberg klären, wie weit das Verfahren zur Nachbesetzung der offenen Stelle vorangekommen ist.

#### Die ersten Wochen

Wichtig und dringlich sieht er vor allem die Nachbesetzung der offenen Stelle. Hier will er sich einbringen und das Verfahren als unbequemer Mahner begleiten. Das gibt ihm auch die Chance, den Zuschnitt der Aufgaben im Sachgebiet neu und vielleicht auch stärker auf die individuellen Interessen der Teammitglieder aufzuteilen.

Es ist ihm daher wichtig, das anstehende Jahresgespräch zu nutzen, um neben dem Beziehungsaspekt stärker auf die Arbeitsschwerpunkte und die persönlichen Präferenzen der Einzelnen einzugehen. Die Neubesetzung seiner früheren Sachbearbeiterstelle gibt ihm den Dispositionsrahmen, um auf einzelne Wünsche eingehen zu können. Die zügige Nachbesetzung der Stelle wird sein Image als Führungskraft nachhaltig prägen. Daran wird er von den Kollegen gemessen. Zügiges Gelingen oder Misslingen der Nachbesetzung signalisiert dem Team, ob und in wie weit er bei der Leitung Rückhalt findet.

Das Gespräch mit Herr Lutz sieht Herr Fürstenberg als besonders wichtig und dringlich. Als Verlierer im Auswahlverfahren und ständiger Vertreter des Sachgebietes kann Herr Lutz zu einer schweren Hypothek werden. Mit Herr Lutz muss daher möglichst bald ein klärendes Gespräch stattfinden. Und so haben sich beide in der ersten Woche am Montag für Donnerstag ab 14.00 Uhr ein offenes und klärendes Gespräch vereinbart. Aber Herr Fürstenberg ist klar, dass es um weit mehr geht, als um eine Aufgabenabstimmung. Er muss in diesem Gespräch Herrn Lutz als Teammitglied gewinnen.

Wie würden Sie sich auf dieses Gespräch vorbereiten und es aufbauen? Welche Ziele verfolgen Sie in diesem Gespräch?