

Umsetzungshilfe Nr. 76 Vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten



Juli 2016

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Wie werde ich vom Mitarbeiter zur Führungskraft?

„Indem ich ernannt werde.“

Und nach welchem Prinzip ernennen Unternehmen ihre Führungskräfte?

Das Prinzip ist immer gleich:

Früh krümmt sich, was ein Häkchen werden will.

Vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten:

- Früh krümmt sich, was ein Häkchen werden will
- Führung ist das sozial akzeptierte Beeinflussen von Verhalten
- Beim Thema Konsequenz entsteht in der Praxis das Problem
- Regeln für die neue Führungskraft
- Regeln für die Führungskraft der neuen Führungskraft
- Was sich in der Kommunikation ändert

Stellen Sie sich vor, Sie sind Abteilungsleiter und haben eine Gruppenleiterstelle frei. Sie wollen den neuen Gruppenleiter aus zehn Kandidaten Ihrer Abteilung auswählen. Fünf Ihrer Kandidaten versprechen Ihnen, dass sie nach der Beförderung Ihre Erwartungen erfüllen werden. Die anderen fünf Kandidaten erfüllen Ihre Erwartungen bereits heute. Aus welcher Gruppe wählen Sie den neuen Gruppenleiter?

„Früh krümmt sich, was ein Häkchen werden will“ bedeutet, dass jemand der Führungskraft werden will, sich schon vorher wie eine Führungskraft verhält. Aber wie kann ich schon vor der Beförderung führen?

Dazu müssen wir schauen, was Führung ist:

„Führung ist das sozial akzeptierte Beeinflussen von Verhalten.“¹

Und wie können Sie Verhalten sozial akzeptiert beeinflussen? Indem Sie sich:

- vorbildlich verhalten
- Einsicht erzeugen
- konsequent auf Abweichungen reagieren

¹ UH66: Was ist Führung? www.umsetzungshilfe.de/66



Welche Dimensionen der Verhaltensbeeinflussung kann ein Mitarbeiter bereits vor der Beförderung nutzen?

Jeder kann sich vorbildlich verhalten.

Und welche Dimension kann ein Mitarbeiter noch vor der Beförderung nutzen? Er kann seine Kollegen überzeugen. Er greift einfach zum Äußersten, redet mit seinen Kollegen und erzeugt bei diesen Einsicht.

Die einzige Dimension, die ein Mitarbeiter bei seinen Kollegen nicht einsetzen kann, ist die disziplinarische Konsequenz.

Und genau beim **Thema Konsequenz entsteht in der Praxis das Problem**: Werden die Führungskräfte Ihres Unternehmens an dem Tag, an dem sie Führungskraft werden, in Konsequenz ausgebildet? Das findet in der Praxis nur selten statt.

Und wie führt eine neu ernannte Führungskraft, wenn sie Vorbild und Einsicht beherrscht und in Konsequenz nicht ausgebildet ist? Mit Vorbild und Einsicht.

Und funktioniert das?

Tatsächlich funktioniert das ganz gut, da sich ein Großteil der Mitarbeiter über Vorbild und Einsicht beeinflussen lassen.

Aber leider gibt es einen kleinen Teil Mitarbeiter, der sich durch Vorbild und Einsicht nicht beeinflussen lässt. Und gegenüber diesem kleinen Teil müssen wir als neue Führungskraft lernen, konsequent zu sein.

Sind neue Führungskräfte nicht konsequent, werden die Mitarbeiter, die die Führungskraft durch Vorbild und Einsicht beeinflusst hat, früher oder später in das alte Verhalten zurückfallen.

Das schlechte Vorbild setzt sich leider gegen das gute Vorbild durch. Wir müssen neue Führungskräfte darin ausbilden, fair und konsequent zu führen. Wie das richtig geht, zeigt die UH54²: Konsequenz in der Führung von Mitarbeitern.

1. Regeln für die neue Führungskraft

Vorbild sein: Leben Sie die drei Dimensionen der Verhaltensänderung. „Wasser predigen und Wein trinken“ kostet Sie sofort Ihre Glaubwürdigkeit. Sind Sie nicht glaubwürdig, können Sie keine Einsicht erzeugen.

Einsicht erzeugen: Handeln Sie stets nach dem Prinzip: „Wir reden miteinander, nicht übereinander.“ Wenn Sie die Handlungsweise eines Ihrer Mitarbeiter ärgert, finden Sie zunächst heraus, warum Sie sich ärgern und überlegen Sie sich dann welche Handlungsweise Sie bevorzugen würden.

Fragen Sie den Mitarbeiter, warum er so handelt, wie er es getan hat. Häufig werden Sie die Antwort hören, dass der Mitarbeiter dachte, Sie wollten das so. Einigen Sie sich mit dem Mitarbeiter auf seine zukünftige Handlungsweise. Diese Handlungsweise muss nicht zwingend Ihrer Vorstellung entsprechen. Es muss die beste Lösung sein. Dann werden Sie sich deutlich seltener ärgern.

Konsequent handeln: Wenn Sie sich auf eine Handlungsweise geeinigt haben, setzen Sie diese auch durch. Wenn der Mitarbeiter trotz Einigung auf eine Handlungsweise A die Handlungsweise B verwendet und trotz Feedback-Gespräch sein Verhalten nicht ändert, nutzen Sie die Eskalationspyramide aus UH54.

Und für die ersten Wochen nutzen Sie unsere UH6³: „Die ersten Tage als Führungskraft bestehen.“ Dann werden Sie erfolgreich vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten!

2. Regeln für die Führungskraft der neuen Führungskraft

Geben Sie Ihrer neuen Führungskraft zwei grundlegende Informationen:

- I. Besprechen Sie mit der neuen Führungskraft, was Sie erreichen wollen, also die Ziele, bzw. die Messgrößen, an denen Sie festmachen, dass die Führungskraft gut führt.
- II. Besprechen Sie mit der neuen Führungskraft, wie Sie die Ziele erreichen wollen. Was sind Ihre Erwartungen an die Führungskraft. Nutzen Sie dazu die UH69⁴: „Was erwarten Sie

² UH54: Konsequenz in der Führung von Mitarbeitern. www.umsetzungshilfe.de/54

³ UH6: Die ersten Tage als Führungskraft bestehen. www.umsetzungshilfe.de/6

von Ihren Mitarbeitern?“

Nur wenn Ihre Führungskräfte Ihre Erwartungen kennen, können diese ihre eigenen Erwartungen an ihre Mitarbeiter kommunizieren.

Und geben Sie Ihrer neuen Führungskraft Handlungsspielräume. Wer sich entfalten soll, benötigt Raum. Ihre Aufgabe ist es die neue Führungskraft zu befähigen, nicht zu kontrollieren.

3. Was sich in der Kommunikation ändert

An dem Tag, wo jemand Führungskraft wird, ändert sich die Kommunikation gegenüber dieser Person.

Stellen Sie sich vor, Sie laufen morgens bei Ihren zehn Mitarbeitern vorbei und fragen jeden „Wie läuft es?“ Als Antwort erhalten Sie: „Alles gut, Chef.“

15 Minuten später läuft der Betriebsratsvorsitzende bei den gleichen Mitarbeitern vorbei und fragt: „Wie läuft es?“ Was bekommt der Betriebsrat als Antwort? „Alles ganz schlimm, Überlast, Stress, Druck!“

Warum bekommt der Betriebsrat eine andere Antwort, als der Chef?

Ganz einfach: weil Mitarbeiter intelligent sind. Mitarbeiter wissen, was die jeweiligen Personen erwarten. Der Betriebsrat will nicht hören, dass alles gut ist, denn sonst ist er ja sinnlos. Und wer will seinem Gegenüber schon sagen, dass dieser eine sinnlose Tätigkeit ausübt?

Und wenn der Chef durchkommt, wissen die Mitarbeiter, was dieser erwartet. Der Chef will keine Probleme hören. Also liefern die Mitarbeiter genau das. Keine Probleme.

Überlegen Sie doch einfach mal, wie Sie in der Kommunikation mit Ihrem Chef umgehen. Sagen Sie Ihm alles? Oder sagen Sie Ihm alles, was er hören will?

Am Ende hat jeder Vorgesetzte die Mitarbeiter, die er verdient. Wer klar sagt, was er erwartet, hat eine sehr hohe Wahrscheinlichkeit, dass er bekommt, was er will. Wer nicht sagt, was er will, hat eine deutlich geringere Wahrscheinlichkeit zu bekommen, was er will.

Viel Erfolg bei der Umsetzung.

⁴ UH69: Was erwarten Sie von Ihren Mitarbeitern? www.umsetzungshilfe.de/69

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Möchten Sie Führung verbessern?

- Erfolgreich Gespräche führen?
- Krankheitsbedingte Fehlzeiten reduzieren?
- Arbeitsunfälle vermeiden?

Nutzen Sie **unsere offenen Seminare!** Wir kommen auch zu einer Inhouse-Schulung in Ihr Unternehmen! Schicken Sie eine E-Mail an: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com oder besuchen Sie unsere Homepage für weitere Informationen: www.briegert-hochgeschurtz.com.

Unsere **Umsetzungshilfen** erscheinen monatlich zu ausgewählten Problemen täglicher Führung und werden auf www.briegert-hochgeschurtz.com veröffentlicht. Sie können die Umsetzungshilfen auch kostenfrei abonnieren. Dazu schicken Sie bitte eine E-Mail an: abo@briegert-hochgeschurtz.com.

Alle Umsetzungshilfen finden Sie unter: www.shop.briegert-hochgeschurtz.com

Impressum:

Autoren: Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Herausgeber: Briegert + Hochgeschurtz Partnerschaft, Klara-Siebert-Str. 3, D-76137 Karlsruhe

Verantwortlich: Enrico Briegert

Kontakt: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com

Info: www.briegert-hochgeschurtz.com