

HNU Working Paper

Nr. 14

Achim Weiland

Einarbeitung von Mitarbeitern und Führungskräften

März 2011

Dr. Achim Weiland, Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personal- und Organisationsentwicklung
Hochschule für angewandte Wissenschaften - Fachhochschule Neu-Ulm
University of Applied Sciences
Wileystraße 1, D-89231 Neu-Ulm

Abstrakt

Die zielgerichtete und schnelle Einarbeitung von Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung und Führungskräften ist eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften. Im folgenden Working Paper werden vier passende Instrumente vorgestellt, die leicht umgesetzt werden können.

Freie Schlagwörter:

Einarbeitung, Personaleinführung, Personalentwicklung, Effektivität von Mitarbeitern, Führungskraft

JEL-Klassifikation:

M 51 , M 53 , M 54

Unternehmen leben vom Input ihrer Mitarbeiter und deren Produktivität. Gerade neu eingestellte Mitarbeiter müssen sich aber viel an neuem Wissen aneignen und sich in einer neuen sozialen Umgebung zu Recht finden, was meistens ihre Produktivität schmälert. Ein systematischer und organisierter Einarbeitungsprozess wird aber in vielen Organisationen nicht als eine der wichtigsten Aufgaben der Führungskräfte und als ein wichtiger Baustein im Personalmanagement betrachtet, sondern es wird vieles dem Zufall und damit der individuellen Tagesform von Führungskräften überlassen. Im folgenden Beitrag finden sich vier Instrumente, die leicht umgesetzt werden können.

Nachfolgend werden vier Instrumente behandelt:

1. Die Einarbeitung von neuen Mitarbeitern / die Personaleinführung als prioritär zu betrachtende Aufgaben einer jeden Führungskraft.

Wegen der besonderen Bedeutung von Führungskräften werden drei Instrumente vorgestellt, die speziell auf sie und ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind.

2. Die konkrete Einarbeitung von neuen Führungskräften in ihr Tagesgeschäft als einer Zielgruppe der Personalentwicklung mit besonderer Bedeutung, da von ihrer schnellen Einarbeitung und Produktivität auch oft die Produktivität ihrer Mitarbeiter abhängt.

3. Der strukturierte Integrationsworkshop für neue Führungskräfte als Möglichkeit, einerseits eine Führungskraft über einen moderierten Workshop schnell mit allen Mitarbeitern und ihren Aufgabengebieten vertraut zu machen und andererseits den Mitarbeitern eine Möglichkeit zu bieten, ihren neuen Vorgesetzten mit seiner Arbeitsweise schnell kennen zu lernen. Hier zu werden zwei Varianten vorgestellt.

4. Neue Herausforderungen und Entwicklungsaufgaben für Führungskräfte bei einem Jobwechsel erkennen als strategische Analyse für den erfolgreichen Start in einer neuen Führungsposition.

1. Einarbeitung von neuen Mitarbeitern / Personaleinführung

Eine systematische und geplante Einführung von neuen Mitarbeitern will mehrere Ziele erreichen:

- Der neue Mitarbeiter soll sich in der für ihn neuen Organisation wohl und willkommen fühlen. Es soll eine emotionale Bindung an das Unternehmen erreicht und damit eine unerwünschte Abwanderung des Mitarbeiters zu einer anderen Organisation verhindert werden.
- Der neue Mitarbeiter soll die Organisation mit ihren Produkten und Dienstleistungen, mit ihren Werten und den erwünschten Verhaltensweisen, mit Prozessen und Verantwortlichkeiten kennen, um sich mit ihr identifizieren zu können. Der neue Mitarbeiter soll im Sinne der Organisation und ihrer Kultur "sozialisiert" werden
- Der neue Mitarbeiter soll Arbeitsstandards und Qualitätsansprüche an diese Arbeit kennen und über die wichtigen Kenntnisse und Fertigkeiten verfügen, um schnell produktiv arbeiten zu können; dazu muss er wissen, was genau an Arbeit und Verhalten von ihm erwartet wird.

Um diese Ziele einer Einarbeitung erreichen zu können, müssen Vorgesetzte und Kollegen die zu bearbeitenden Aufgaben des neuen Mitarbeiters konkret kennen. Eine erste Aufgabe bei der Einarbeitung ist deshalb die Überprüfung der vorhandenen Stellenbeschreibung oder eine Sammlung der in dieser Stelle zu erledigenden Aufgaben mit Verantwortlichkeiten und Kompetenzen.

In Bezug auf die Einarbeitung wird unterschieden zwischen Phasen, Themenbereichen sowie Methoden und Instrumenten. Die Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters beginnt nicht erst am ersten Arbeitstag, da man verschiedene Phasen der Einarbeitung unterscheiden kann: vor dem, beim und nach dem Arbeitsbeginn des neuen Mitarbeiters. So sollte bereits im Vorstellungsgespräch eine realistische Tätigkeitsinformation durch das Unternehmen erfolgen, um Fehleinschätzungen über den vakanten Job und dessen Aufgaben zu vermeiden. Schon vor dem Eintritt des neuen Mitarbeiters müssen von Seiten der Organisation erste Maßnahmen getroffen werden (z.B. Vorbereitung des Arbeitsplatzes, Information von Kollegen und Führungskräften, Aufnahme ins Telefonverzeichnis, Anlegen vom Passwörtern). Die Organisation kann allerdings auch in dieser Phase mit dem neuen Mitarbeiter selbst kommunizieren: z. B. Zusenden von Informationsmaterialien wie eine Mitarbeiterzeitschrift, Willkommensbrief mit Informationen zu seinem ersten Arbeitstag, Einladung zu Bereichs- / Abteilungsveranstaltungen, Teilnahme an Schulungen und Workshops. Die Mitarbeiter des Arbeitsteams können in dieser Phase durch einen "Steckbrief" über den zukünftigen Kollegen und seine Aufgaben informiert werden (Name / Eintrittsdatum / Organisationseinheit / Vorgesetzter / Kontaktdaten des neuen Mitarbeiters (Arbeitsplatz / Telefon, Email) / Beschreibung des zukünftigen Aufgabengebietes). Einen besonders prägenden Platz nimmt der erste Arbeitstag ein mit der formellen Begrüßung, der Übergabe des Arbeitsplatzes, einem Orientierungsgespräch, Rundgängen, der Besprechung des Einarbeitungsplans und konkreten Einweisungen. Aber auch nach diesem ersten Arbeitstag geht die Einarbeitung weiter, wobei sich der Zeitaufwand nach und nach reduzieren wird. Ein wichtiger Punkt ist das Ende der Probezeit mit der Probezeit-Beurteilung, die über Verbleib oder Ausscheiden des Mitarbeiters aus der Organisation entscheidet. In der Regel wird neben der formalen Beurteilung, die an die

Personalabteilung geht, ein Feedback-Gespräch zwischen dem Vorgesetzten und dem neuen Mitarbeiter stattfinden über Leistung wie Verhalten des neuen Mitarbeiters. Viele Vorgesetzte fragen in diesem Gespräch auch den neuen Mitarbeiter nach seinen Eindrücken, um den Einarbeitungsprozess verbessern zu können.

Ein wichtiger Punkt ist die Festlegung der Themenbereiche, die für den neuen Mitarbeiter wichtig sind. Innerhalb einer Organisation werden bestimmte Themenbereiche für alle neuen Mitarbeiter wichtig sind (z.B. Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens); andere Themenbereiche variieren stark je nach dem konkreten Arbeitsplatz des Mitarbeiters (z.B. firmeninterne und externe Kunden- und Lieferantenbeziehungen der Abteilung / des Arbeitsplatzes). Im Folgenden findet sich eine Übersicht mit vier möglichen Themenbereichen.

Die Organisation des Unternehmens

- Aufgabenstellungen, Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens / der Abteilung, in der der neue Mitarbeiter anfängt
- Leitbild und Werte des Unternehmens
- Das Unternehmen und dessen organisatorische Untergliederung (Erklärung z.B. anhand eines Organigramms)
- Stellung des neuen Mitarbeiters innerhalb der Abteilung / Kostenstelle (eventuell anhand einer Stellenbeschreibung)
- Unter- und Überstellungsverhältnisse: Wem ist der Mitarbeiter direkt unterstellt? Wer ist ihm unterstellt?
- Klärung der Stellvertretung (sofern erforderlich)
- Genaue Aufgabenstellung des Mitarbeiters
- Funktionsbeziehungen zu anderen Abteilungen / externen Kunden und Lieferanten
- Vorstellung bei neuen Kollegen und dem nächst höheren Vorgesetzten

Wichtige betriebliche Regelungen

- Arbeitszeiten- und Pausenregelung
- Betriebliche Informationsmittel (z.B. Mitarbeiterzeitschrift oder Intranet)
- Betrieblicher Umweltschutz
- Betriebs- oder Personalrat: Aufgaben und Ansprechpartner
- Firmenausweis / Zugangskontrollen / Zeitbuchungen
- Kantine / Zwischenverpflegung / eventuell bargeldlose Bezahlung
- Krankmeldung / Urlaubsantrag
- Parkplatzregelungen / öffentlicher Nahverkehr
- PC / Betriebssysteme und Anwendungssoftware / Passwörter / Telefon / Hauspost
- Sanitäre Einrichtungen / Umkleide- und Waschräume
- Unfallverhütungsvorschriften / Arbeitssicherheit (Feuermeldung / Feuerlöscher / Fluchtwege)
- Werksarzt / Sanitätsstation
- Wichtige Betriebsvereinbarungen

Der Arbeitsplatz und die Aufgaben

- Detaillierte Arbeitsinhalte des Arbeitsplatzes / Aufgabenstellung und Ziele / erwartetes Rollenverhalten / Darstellung von erwartetem Input (firmenintern oder –extern) und Output (firmenintern oder –extern) der Stelle; Darstellung wichtiger Qualitätsmerkmale der Arbeit (eventuell anhand einer Stellenbeschreibung) / Vollmachten und Unterschriftsberechtigung
- Einweisung oder Training-on-the-job durch Vorgesetzten oder Kollegen
- Abteilungsdurchlauf, um andere Arbeitsplätze und Schnittstellen kennen zu lernen
- Unterweisung bei der Handhabung und dem Umgang mit den verwendeten Betriebsmitteln: PC mit Software-Programmen / Maschine / Werkzeuge / sonstige zur Tätigkeitsdurchführung verwendete Hilfsmittel / Instrumente zur Qualitätskontrolle
- Unterweisung zur Pflege der Betriebsmittel; Hinweis auf die Konsequenzen, die aus der falschen Handhabung der Betriebsmittel entstehen; Überprüfung, ob der Mitarbeiter seine Betriebsmittel richtig einsetzt und ob die Qualität der Arbeit stimmt
- Hinweis auf informelle Veranstaltungen wie z.B. gemeinsame Freizeitaktivitäten

Die Zusammenarbeit mit dem direkten Vorgesetzten / Personalführung

- Erwartungen des direkten Vorgesetzten an den neuen Mitarbeiter / Ziele / Zielvereinbarungen / Zielerreichungs-Review
- Kooperation und Kommunikation mit dem direkten Vorgesetzten (regelmäßige Meetings oder Rundmails, Erreichbarkeit des Vorgesetzten, Informationsweitergabe...) / Kooperation und Kommunikation im Team der Kollegen
- Regelmäßige Beurteilungen (Zyklus, Kriterien, Auswirkungen auf das Entgelt) / Beurteilung nach Ende der Probezeit
- Entgelt (Entgeltgruppen...)
- Personalentwicklung und –maßnahmen

Es gibt allerdings einen weiteren wichtigen Themenbereich, der oft vergessen wird: die inoffiziellen "Spielregeln", die unternehmensspezifisch die ungeschriebenen Regeln von Kooperation und Kommunikation definieren ("Duzen" oder "Siezen", Dresscode, Tabuthemen in der Organisation, wichtige Spieler in der Organisation, Do's und Don't's...). Dabei ist der neue Mitarbeiter oft selbst dafür verantwortlich, sich dieses erfolgskritische Wissen anzueignen. Weiterhin muss er entscheiden, ob er diese Spielregeln befolgt und sich "anpasst" oder ob er bewusst einen Bruch mit diesen Spielregeln eingeht mit der möglichen Konsequenz der Ablehnung durch Kollegen oder den Vorgesetzten. (vgl. etwa Scott-Morgan 2008)

Das Unternehmen kann in diesen Phasen unterschiedliche Methoden und Instrumente der Einarbeitung einsetzen. Am bekanntesten ist der so genannte Einarbeitungs-Plan, der festlegt, in welche Themenbereiche der neue Mitarbeiter von wem einzuarbeiten ist. Dabei könne sich die Verantwortlichkeiten für die Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters auf mehrere Beteiligte verteilen (Personalabteilung, direkter Vorgesetzter, Kollegen, Fachabteilungen wie IT oder Arbeitssicherheit... sowie der neue Mitarbeiter selbst). Eine Einarbeitungs-Matrix hilft, klare und eindeutige Verantwortlichkeiten zu benennen sowie den Überblick über die termingerechte Erledigung dieser Aufgaben zu behalten (vgl. Verfürth 2010: 157 ff.). Sie kann leicht mit Hilfe

der weiter oben dargestellten Themenbereiche erstellt werden. Eine derartige Einarbeitungs-Matrix muss wegen der Heterogenität der zu erledigenden Aufgaben immer individuell auf jeden neuen Mitarbeiter angepasst werden. Es lohnt sich allerdings, einen Satz an Themen zu definieren, die für die Einarbeitung aller Mitarbeiter gelten. Insbesondere im Rahmen von Zertifizierungen werden Einarbeitungsnachweise gerne von den Zertifizierern nachgefragt.

Neuer Mitarbeiter: Max Mustermann Abteilung Logistik / II Einstellungsdatum: 01.07.2011			
Thema	Verantwortlich	Termin	Erledigt am / Unterschrift
Firmenausweis erstellen und aushändigen	Herr Müller, Personalabteilung	1. Arbeitstag	
Passwörter für Software einrichten Kurz-Einweisung in EDV-Systeme EDV-Benutzerrichtlinie unterschreiben lassen	Herr Rodach, IT- Abteilung,	1. Arbeitstag	
Unterweisung zur Benutzung der verwendeten Software	Herr Meier, Kollege Logistik II	Kontinuierlich in den ersten fünf Arbeitstagen	
Überprüfung, ob der Mitarbeiter seine Betriebsmittel richtig einsetzt	Herr Schultze, Vorgesetzter Logistik II	Am sechsten Arbeitstag	
...			

Abbildung 1 Beispiel für einen Einarbeitungs-Plan / eine Einarbeitungs-Matrix

Weitere wichtige Instrumente sind das erste Orientierungsgespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter bei Arbeitsbeginn mit der Durchsprache der Stellenbeschreibung, eine Vorstellung des neuen Mitarbeiters bei Kollegen oder anderen Abteilungen, ein Betriebsrundgang, eine Willkommensmappe oder Willkommens-Broschüre mit wichtigen Informationen (z.B. Unternehmensleitbild und wichtige Regelungen und Vorschriften), die Probezeit-Beurteilung, das Feedback des neuen Mitarbeiters an den Vorgesetzten oder die Personalabteilung hinsichtlich seiner Bewertung der Einarbeitung, bei größeren Unternehmen mit vielen Einstellungen oft ein Einführungseminar, abgestimmt auf die Qualifikationen des Mitarbeiters und die Erfordernisse des Arbeitsplatzes technische und fachliche Schulungen sowie On-the-job-Training und Einweisungen am Arbeitsplatz. Bei einem Patensystem übernehmen Kollegen mit hoher sozialer Kompetenz die Betreuung des neuen Mitarbeiters. Sie geben ihm fachliche wie methodische Hinweise zur Bewältigung von Problemen. Bei einem Mentorenprogramm werden diese Aufgaben von einer Führungskraft wahrgenommen.

Praxishinweis

- Suchen Sie aus der Liste an dargestellten Themenbereichen diejenigen aus, die für die Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters in Ihrer Organisation relevant sind. Gliedern Sie diese

Themenbereiche zeitlich und versehen Sie diese jeweils mit einem Verantwortlichen, so dass Sie eine Einarbeitungs-Matrix erhalten. Besprechen Sie diese Einarbeitungs-Matrix (Was? Wann? Mit wem oder durch wen? Wie?) mit allen Betroffenen, überreichen Sie dem neuen Mitarbeiter eine Kopie und überprüfen Sie die Erledigung zum vorgesehenen Zeitpunkt.

- Beteiligen Sie die Kollegen des neuen Mitarbeiters bei der Erstellung dieser Einarbeitungs-Matrix, da diese schließlich den Arbeitsplatz des neuen Mitarbeiters aus eigener Anschauung sehr gut kennen. Standardisieren Sie diese Form der Einarbeitung, so dass alle neuen Mitarbeiter systematisch eingearbeitet werden.

2. Einarbeitung von neuen Führungskräften – "Die ersten 100 Tage in einer neuen Führungsposition"

Führungskräfte sind teuer, was ihr Gehalt angeht sowie die Kosten für ihre Auswahl, gerade wenn es sich um firmenextern rekrutierte Führungskräfte handelt. Jedes Unternehmen hat deshalb ein Interesse daran, diese Führungskräfte schnell produktiv im Sinne des Unternehmens zu machen. Zudem hat das Verhalten einer Führungskraft nicht nur Auswirkungen auf ihre eigene Arbeit und ihre eigene Produktivität, sondern auch auf diejenige ihrer neuen Mitarbeiter. Deshalb ist eine sorgfältige Einarbeitung wichtig, um die Führungskraft schnell zu integrieren und ohne unnötige Reibungsverluste produktiv zu machen.

Viele Führungskräfte beschäftigen sich bei einer Beförderung ausschließlich mit den neuen fachlichen Themen (z.B. mit der Verantwortung für neue Produkte) und vernachlässigen dabei die systematische Vorbereitung der klassischen Führungsaufgaben. Die konkrete Vorbereitung dieser Führungsaufgaben in den ersten 100 Tagen in der neuen Führungsposition steht im Fokus der folgenden Betrachtung. Strategische Herausforderungen und Entwicklungsaufgaben für Führungskräfte werden im nachfolgenden Abschnitt anhand des Job Challenge Profils näher beschrieben.

Bei einer Beförderung kann man unterscheiden zwischen a) einer Beförderung innerhalb des Unternehmens oder b) einer externen Rekrutierung mit einer Beförderung auf eine Führungsposition. Im ersten Fall kennt der neue Vorgesetzte bereits viele Mitarbeiter, die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens sowie wichtige Kunden und Lieferanten, was ihm die Einarbeitung beträchtlich erleichtert. Was in diesem Fall ungünstig sein könnte, ist aber andererseits genau die Tatsache, dass er ein starkes soziales Netzwerk hat, da ihn viele ehemaligen Kollegen eventuell nicht als neuen Vorgesetzten akzeptieren. Er muss deshalb unbedingt zu Beginn seiner neuen Führungsaufgabe eine Rollenklärung vornehmen, bei der er seine neuen Verantwortlichkeiten und seine Rolle als Führungskraft gegenüber seinen Mitarbeitern abklärt. Im zweiten Fall hat eine firmenextern rekrutierte Führungskraft diese behindernden Bindungen nicht; sie muss aber dafür andererseits viel nachholen an firmeninternem Wissen und schnell ein funktionierendes Netzwerk aufbauen. Die folgende Abbildung kann einer neuen Führungskraft helfen, zu überprüfen, wo sie ihr Netzwerk ausbauen muss und Kontaktinitiativen in ihrer Einarbeitungsphase starten muss (vgl. Kotter 1999: 152).

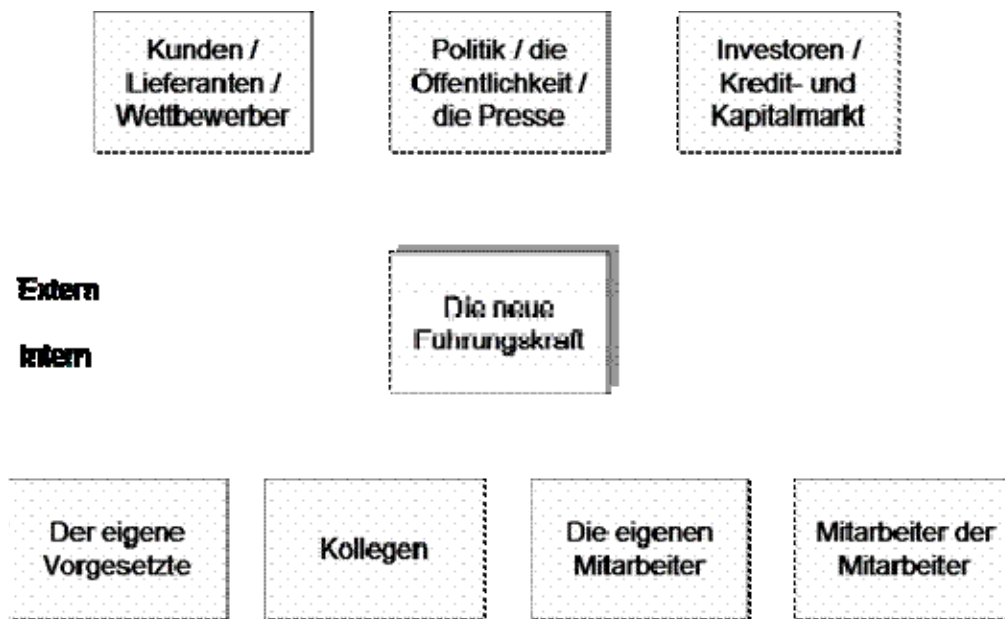


Abbildung 2 Das Netzwerk einer Führungskraft

Jede Einarbeitung einer Führungskraft wird anders aussehen. Im Folgenden findet sich ein ausführlicher Katalog an anstehenden Aufgaben, die die Führungskraft selbst wahrnehmen sollte.

Die Führungskraft kann sich selbst bereits im Vorfeld der anstehenden Beförderung auf die neue Position und die Herausforderungen vorbereiten. Dazu gehören beispielsweise:

- Falls noch nicht vorhanden: Grundlegendes Wissen aneignen über individuelles Arbeitsrecht (z.B. Arbeitsverträge, Abmahnung und Kündigung) und kollektives Arbeitsrecht (z.B. Tarifverträge), da dies zum Handwerkszeug einer Führungskraft gehört. Hierzu gibt es eine breite Palette an entsprechender Fachliteratur.
- Die eigene Stellenbeschreibung anfordern und analysieren: "Was ist das Ziel der Stelle? Welche Aufgaben sollen von mir und meinen Mitarbeitern erledigt werden? Welche Verantwortlichkeiten habe ich? Welche Kompetenzen habe ich?" Sollte es keine Stellenbeschreibung in der Organisation geben, dann lohnt es sich auf jeden Fall, diese Punkte für sich selbst zu notieren und dann mit dem neuen Vorgesetzten abzuklären.
- Wissen aneignen zu Produkten und Dienstleistungen der Organisation und zu Produkten und Dienstleistungen des eigenen Verantwortungsbereichs; Wissen aneignen zu wichtigen Rahmenbedingungen (z.B. gesetzliche Vorgaben, Wettbewerbsstruktur); Wissen aneignen zu besonders wichtigen Projekten, Kunden / Lieferanten; Wissen aneignen zu Budgets und Budgetierungsverfahren der Organisation...
- Vorbereiten der individuellen Personalgespräche. Als direkt verantwortliche Führungskraft kann man in der Regel auf die Personalakten der eigenen Mitarbeiter zugreifen, in denen sich deren Bewerbung, die Stellenbeschreibung, die Gehaltsentwicklung, Zielvereinbarungen etc. finden.
- Soweit machbar: Interview mit dem Vorgänger auf der neuen Führungsposition durchführen, der Hinweise geben könnte zu möglichen "politischen Stolpersteinen", zu seiner Sicht auf den eigenen Vorgesetzten und die neuen Mitarbeiter, zu wichtigen Kunden und

Lieferanten, zur Priorisierung von Projekten... Vereinbarungen treffen zur Übergabe von Akten, Dokumenten etc.

- Bereits im Vorfeld mögliche eigene Ziele und Prioritäten definieren für die neue Position: "Mit welchen Projekten möchte ich Fußstapfen im Unternehmen hinterlassen? Welche Projekte werden von meinen firmeninternen oder firmenexternen Kunden als prioritär angesehen? Welcher Führungsstil passt zu mir?" Diese Ziele sollten dann später mit dem eigenen neuen Vorgesetzten abgesprochen werden.
- Eigene Ressourcen vorab definieren: "Wer kann mir helfen innerhalb und außerhalb des Unternehmens? Wer gibt mir wichtige fachliche Informationen? Wer kann mich coachen? Wo bekomme ich emotionalen Rückhalt?"

Kann die neue Führungskraft zu diesen Punkten im Vorfeld der Beförderung keine oder nur zu wenig Informationen erhalten, dann muss sie dies bei Antritt der neuen Position zügig nachholen.

Dann gibt es viele Punkte, die innerhalb der ersten 100 Tage als neue Führungskraft erledigt werden müssen – danach ist es meistens zu spät. Dazu gehören beispielsweise Punkte, die mit der ersten Vorstellung der neuen Führungskraft zu tun haben.

- Offizielle Vorstellung bei den Mitarbeitern durch den eigenen Vorgesetzten organisieren. Dies ist oft wichtig, um den Übergang deutlich zu machen von einer alten zu einer neuen Führungskraft und von einer eigenen alten Verantwortlichkeit zu einer neuen Verantwortlichkeit. Diese Vorstellung dauert in der Regel nicht lange; sie markiert aber für alle Beteiligten eine wichtige Zäsur.
- Eigene Vorstellung bei dem Betriebs- / Personalrat organisieren. Die neue Führungskraft ist jetzt nicht länger Klientel des Betriebs- / Personalrats, sondern als Vorgesetzter direkter Ansprechpartner, wenn die eigenen Mitarbeiter sich beispielsweise ungerecht behandelt fühlen. Deshalb ist ein kurzer Antrittsbesuch oft wichtig, einerseits um sich selbst vorzustellen und andererseits um Hinweise des Betriebs- / Personalrats auf Probleme oder anstehende Aufgaben zu erfahren.
- Antrittsbesuche bei wichtigen firmeninternen und -externen Kunden, Lieferanten und Partnern organisieren. Der neue Vorgesetzte ist jetzt nicht mehr länger Mitglied im Team, sondern als Führungskraft repräsentiert er seine Arbeitseinheit und trägt auch die Verantwortung. Deshalb solle er sich bei wichtigen Kooperationspartnern vorstellen; auf diese Art und Weise erfährt er auch deren Erwartungen an seine Arbeitseinheit.

Die nächsten Punkte betreffen die Leitung von Mitarbeitern sowie Kooperation und Kommunikation der Führungskraft mit ihnen.

- Den Arbeitsplatz, die Arbeitsbedingungen und die Aufgaben der Mitarbeiter "vor Ort" kennen lernen.
- Eine erste Team-Besprechung mit den Mitarbeitern organisieren. Bei dieser Besprechung geht es um das gegenseitige Kennen lernen und den Abgleich von Erwartungen an die zukünftige Zusammenarbeit. Themen sind deshalb meistens die eigene Vorstellung (Ausbildung, bisherige Arbeitserfahrungen, Persönliches...) sowie eine kurze Vorstellung der Mitarbeiter, ihrer Aufgabengebiete und ihrer Projekte. Die neue Führungskraft kann die eigenen Erwartungen an die Mitarbeiter formulieren sowie die Erwartungen der Mitarbeiter an sich als

Führungskraft abfragen. Oft werden in dieser Besprechung auch der Informationsfluss und Eskalationsmuster definiert ("Was ist für mich unbedingt wichtig an Informationen?") sowie die eigene Erreichbarkeit (vgl. den detaillierten Vorschlag zu einem Integrationsworkshop im nächsten Abschnitt). Wird man innerhalb der Organisation befördert, dann können viele der nachstehenden Themenbereiche wegfallen, da man bereits bekannt ist.

- Regelmäßige Team-Meetings müssen institutionalisiert werden. Diese Aufgabe der Informationsverteilung und der gegenseitigen Kommunikation muss als eine der wichtigsten Führungsaufgaben unbedingt zu Beginn von der Führungskraft initiiert und gesteuert werden. Wie oft trifft sich der neue Vorgesetzte mit seinen Mitarbeitern? Welche Themen werden besprochen? Abgeklärt werden müssen also: Inhalte der Besprechungen, Turnus, Dauer, Teilnehmer, Protokollführung und -verteilung, Agenda... Hier lohnt es sich, auch nach den Informations- und Kommunikationsbedürfnissen der Mitarbeiter zu fragen.
- "Spielregeln" zur Kooperation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern sowie zwischen den Mitarbeitern müssen festgelegt werden, um Verschwendung, Doppelarbeit sowie Informationsverluste zu vermeiden. Dazu gehören beispielsweise Vertretungsregeln, Urlaubs- und Abwesenheitsregelungen, Ablage von Dateien auf einem gemeinsam zugänglichen Laufwerk, Mailregeln, Regeln zur Pünktlichkeit in Besprechungen...
- Die Unternehmens- / Abteilungskultur kennen lernen: Wie werden Informationen verteilt? Wie werden Entscheidungen getroffen? Wie ist der Kleidungs- und Kommunikationsstil? Wie wichtig sind Hierarchie und fachliche Expertise? Erst vor diesem Hintergrund sollte die neue Führungskraft bewusste Entscheidungen treffen in Bezug auf ihre eigene Interaktion mit ihren Mitarbeitern.
- Durchführen von individuellen Personalgesprächen mit den Mitarbeitern. Bei diesen Gesprächen lernt der neue Vorgesetzte die individuellen Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie die Arbeitsprozesse der Mitarbeiter näher kennen. Zielvereinbarungen können abgeschlossen werden bzw. es kann eine Revision der bereits vorhandenen Zielvereinbarungen durchgeführt werden. Die Weiterbildung /-entwicklung der Mitarbeiter kann ebenfalls in einem ersten Schritt besprochen werden.
- Einen Strategie-Workshop mit den Mitarbeitern organisieren. In diesem Workshop können die Ziele und die Strategie für den eigenen Verantwortungsbereich definiert werden sowie eine Optimierung des Bereichs angestoßen werden in Bezug auf Arbeitsprozesse, Schnittstellen, Verantwortlichkeiten... Dieser Workshop muss gut vorbereitet sein – eine zweite Möglichkeit, die Ausrichtung des eigenen Bereichs zu gestalten, gibt es in der Regel nicht. Abgeklärt werden muss im Vorfeld, welche Möglichkeiten an offener Diskussion und Partizipation den Mitarbeitern geboten werden.
- Feedback von den Mitarbeitern einfordern sowie den Mitarbeitern Feedback geben. Ohne Feedback arbeiten die eigenen Mitarbeiter ohne zu wissen, ob sie das Richtige tun. Diese Feedbacks können aber erst am Ende der ersten 100 Tage erfolgen, da erst dann ein brauchbarer Beobachtungszeitraum vorliegt.

Neben die neuen Mitarbeiter tritt der eigene Vorgesetzte, mit dem Leitung und Kooperation vereinbart werden müssen.

- Konkrete Anforderungen und Ziele des eigenen Vorgesetzten erfragen. Die neue Führungskraft kennt jetzt Arbeitsinhalte und die handelnden Personen. Vor diesem Hintergrund

können die bereits in einem ersten Entwurf formulierten Ziele mit dem eigenen Vorgesetzten besprochen und konkretisiert werden. Sie sind die Basis für Zielvereinbarungen mit den eigenen Mitarbeitern.

- Die eigene Arbeit in Leitungsteams organisieren. Die neue Führungskraft ist eingebunden in die Arbeit von anderen Führungskräften, die organisiert werden muss. Folgende exemplarische Fragen müssen schnell beantwortet werden: Wie oft trifft man sich? Wie werden Entscheidungen getroffen? Wie werden Budgets verteilt? Wer hat welche Einstellungen gegenüber wichtigen Projekten? Wo gibt es Koalitionen und wo gibt es Gegnerschaften? Die neue Führungskraft muss Netzwerke aufbauen, um nicht nur auf offizielle Informationskanäle angewiesen zu sein.
- Feedback vom eigenen Vorgesetzten einfordern, da auch die neue Führungskraft ohne dieses Feedback arbeitet, ohne zu wissen, ob sie das Richtige tut. Die neue Führungskraft muss selbst eine Zwischenbilanz nach 100 Tagen ziehen und mit dem eigenem Vorgesetztem im Hinblick auf Ziele und Prioritäten besprechen.

Zudem muss sich die neue Führungskraft um Unterstützung bemühen.

- Einen eigenen Coach / Mentor suchen. Jede Führungskraft benötigt bei einem Wechsel Unterstützung zur Bewältigung der vielen Herausforderungen. Deshalb sollte man sich genau überlegen, von wem man welche fachliche Hilfe und von wem man welche überfachliche Hilfe erhalten könnte.

Falls es sich um eine Beförderung mit einer erstmaligen Übernahme von Personalverantwortung handelt, dann muss sich die neue Führungskraft viele spezifische Personalthemen und –instrumente des Unternehmens aneignen, um ihren ersten Job als Personalverantwortliche richtig zu machen.

- Tarifverträge der Organisation mit Entgeltgruppen; Beispiele für die einzelnen Entgeltgruppen; aktuelle Eingruppierung der unterstellten Mitarbeiter
- Leistungsbeurteilung / Beurteilungsgrundsätze für Mitarbeiter, Ablauf der Beurteilungen; (offizielle und inoffizielle) "Spielregeln" zu Höhergruppierung und Beförderung im Unternehmen
- Wie werde ich selbst jetzt als Führungskraft beurteilt? Von wem und wie?
- Weitere wichtige Regelungen des Tarifvertrags oder von Betriebsvereinbarungen (z.B. zum Thema Überstunden: Wer genehmigt diese? In welcher Höhe? Gibt es ein Gleitzeitkonto?...)
- Mitarbeitergespräche (Formulare, Abläufe, Kopien an Vorgesetzten, Mitarbeiter und Personalabteilung?...) Oder kann jeder Vorgesetzte hierzu machen, was er will?
- Absprachen / Regelungen / Vereinbarungen mit dem Betriebs- / Personalrat (z.B. bei Versetzungen, Abmahnung, Kritikgesprächen wegen Fehlzeiten, Höhergruppierungen...); Welche "heißen" Themen haben wir derzeit mit dem Betriebs- / Personalrat auf der Agenda, die mich als Führungskraft irgendwie betreffen werden?
- Wie läuft die Personalbeschaffung ab? Erstellung einer Stellenbeschreibung, eines Anforderungsprofils, eines Interviewleitfadens? Welche Position habe ich im Verfahren? (Alleinige Entscheidung? Vorschlag an nächsthöheren Vorgesetzten? Mischt sich der Betriebs- / Personalrat stark ein?)
- Wer steuert den Personaleinsatz? Ich autonom in meinem Verantwortungsbereich? Welche Rolle hat mein direkter Vorgesetzter?

- Wie läuft der Prozess der Personalplanung ab? Einmal jährlich? Werde ich als Führungskraft mit einbezogen? Wie?
- Gibt es ein Personalcontrolling? Wie sieht das aus? Was muss ich dazu machen? Was kann ich aus den Kennzahlen erkennen?
- Gibt es Budgets für die Weiterbildung meiner Mitarbeiter? Wie hoch? Wer kann darüber verfügen?
- Wo sind meine Grenzen in der Personalverantwortung als Führungskraft? D.h. was darf ich eigenständig entscheiden, was entscheidet mein direkter Vorgesetzter, wo und wann spielen Personalabteilung und Betriebs- / Personalrat mit?

Große Unternehmen haben den Prozess der Einarbeitung einer neuen Führungskraft oft formalisiert, bei allen anderen Unternehmen kommt es oft ausschließlich auf die Eigeninitiative und die Cleverness der Führungskraft an. Um individuelle Unterschiede zwischen den Führungskräften und die daraus resultierende unterschiedliche Schnelligkeit der Einarbeitung etwas zu nivellieren, bietet sich deshalb die Einrichtung eines Basisverfahrens zur Einarbeitung dieser wichtigen Schlüsselpersonen an. Dazu können die oben genannten Aufgaben verwendet werden.

Praxishinweis

- Auch bei dieser Form der Einarbeitung bietet es sich an, für die neue Führungskraft eine standardisierte Checkliste zu entwickeln, die auf Ihr Unternehmen und die spezifische Führungssituation angepasst ist. Wie bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter kann eine Matrix erstellt werden, wobei in diesem Fall die Verantwortlichkeit bei der neuen Führungskraft selbst liegt. Je nach Unternehmen werden aber einige Punkte besonders wichtig werden oder aber ganz wegfallen (z.B. Vorstellung der neuen Führungskraft beim Betriebs- / Personalrat – sollte es diesen nicht geben, entfällt dieser Punkt).

3. Strukturierter Integrationsworkshop für neue Führungskräfte

Der nachfolgend vorgestellte Integrationsworkshop ist ein praxisbezogenes Instrument der Personalentwicklung, wobei der strukturierte Informationsaustausch zwischen der neuen Führungskraft und der bestehenden Mitarbeitergruppe im Mittelpunkt steht. Alle Punkte, welche die Effektivität der Stelle bei Führungswechsel beeinflussen könnten, werden offen diskutiert. Dadurch, dass "kritische" Punkte angesprochen werden, werden diese positiv verändert bzw. wenigstens enttabuisiert. Die neue Führungskraft kann aufgrund dieses strukturierten Informationsaustauschs schneller Fuß fassen.

Was will der Integrationsworkshop?

- Er will die Eingliederung einer neuen Führungskraft bei Führungswechsel verbessern.
- Er will den Mitarbeitern den Führungsstil des "Neuen" näher bringen.
- Er will die Bereitschaft zum partnerschaftlichen Handeln fördern.
- Er will der neuen Führungskraft mit Hilfe seiner Mitarbeiter Besonderheiten der neuen Stelle aufzeigen.
- Er will mögliche Ressentiments und Widerstände auf beiden Seiten frühzeitig erkennen und klären.

Für wen, wann und wie bietet sich der Integrationsworkshop an?

- Die neue Führungskraft muss diesen Integrationsworkshop wollen und aktiv initiieren. Zudem kann – falls verfügbar - die "alte" Führungskraft teilnehmen.
- Es sollten möglichst alle Mitarbeiter der Führungskraft teilnehmen, wobei aus gruppendynamischen Gründen eine Teilnehmerzahl von 12 Personen nicht überschritten werden sollte. Bei einer höheren Anzahl an direkt unterstellten Mitarbeiter sollten zwei Workshops durchgeführt werden.
- Der Zeitpunkt der Veranstaltung sollte möglichst innerhalb der ersten zwei Wochen nach dem Wechsel sein. Der Zeitaufwand für die Durchführung beträgt maximal vier Stunden.
- Ein Moderator kann den neuen Vorgesetzten von der Leitung des Integrationsworkshops entlasten. Der Moderator organisiert den Workshop und steuert ihn durch den Einsatz von Moderationstechniken (z.B. Visualisierung, Kartenabfrage).

Ein prototypischer Ablauf eines Integrationsworkshops sieht wie folgt aus:

Ziele - Die Ziele des Treffens werden durch die neue Führungskraft erläutert. Sie weist darauf hin, dass ein Moderator den Ablauf des Workshops so steuert, dass ein umfassender Informationsaustausch gewährleistet ist.	5 Minuten
Der Moderator stellt sich vor und übernimmt die Leitung des Workshops. Er erklärt den Ablauf, der auf einem Flipchart aufgezeichnet ist.	10 Minuten
Der Moderator gibt organisatorische Dinge bekannt wie z.B. Pausenregelung, Vertraulichkeit der Informationen.	5 Minuten
Vorstellung - Der Vorgesetzte und die Mitarbeiter werden durch den Moderator gebeten, sich anhand folgender Kriterien, die auf einem Flipchartbogen vorbereitet sind, vorzustellen. Die Teilnehmer bekommen einige Minuten Vorbereitungszeit.	40 Minuten

<p>Mein Name ist...</p> <p>Ich bin verantwortlich für...</p> <p>Für mich ist für meinen Aufgabenbereich Folgendes von Bedeutung...</p> <p>Über meine Tätigkeit bei Unternehmen XY hinaus interessiere ich mich für...</p>	
<p>Pause</p>	<p>10 Minuten</p>
<p>Erwartungen - Die Teilnehmer werden vom Moderator gefragt, was sie von dem Treffen erwarten.</p> <p>Die Erwartungen der Mitarbeiter können beispielsweise sein: Ich möchte den Arbeitsstil des Vorgesetzten kennen lernen. Ich möchte wissen, wie er führt...</p> <p>Die Erwartungen des Vorgesetzten können beispielsweise sein: Ich möchte mehr über meine Mitarbeiter erfahren. Ich möchte die Besonderheiten dieser Stelle kennen lernen...</p> <p>Die Erwartungen werden vom Moderator für alle sichtbar aufgeschrieben.</p>	<p>15 Minuten</p>
<p>Spielregeln - Durch den Moderator werden folgende Spielregeln für den weiteren Ablauf mitgeteilt:</p> <p>Jede Meinungsäußerung sollte möglichst kommentarlos akzeptiert werden. Jeder soll darauf achten, dass er richtig verstanden wird.</p> <p>Im Vordergrund steht der Informationsaustausch und nicht die Entscheidungsfindung.</p> <p>Der Moderator erhält von der Gruppe die Erlaubnis, abschweifende Diskussionen so zu steuern, dass der inhaltliche und zeitliche Rahmen der Veranstaltung gewährleistet wird.</p>	<p>10 Minuten</p>
<p>Bewertungsfragen - Der Moderator präsentiert der Gruppe "Bewertungsfragen", die der neue Vorgesetzte bereits vor Workshopbeginn mit dem Moderator abgestimmt hat. Diese Fragen beziehen sich ausschließlich auf die neue Stelle und sind nicht personenbezogen, wie z. B.:</p> <p>Welches sind die wesentlichen Probleme, mit denen wir zurzeit konfrontiert werden und welche Konsequenzen ergeben sich, wenn sie ungelöst bleiben?</p> <p>Mit welchen kritischen Ereignissen müssen wir uns in den nächsten Monaten auseinandersetzen und warum?</p> <p>Wenn ich hier der Chef wäre, welche drei Dinge würde ich ändern und warum?</p> <p>Die Mitarbeiter erarbeiten im Plenum und in Gruppen Antworten auf diese Bewertungsfragen. Der Moderator unterstützt den Ideenfindungsprozess durch den Einsatz verschiedener Moderationstechniken. Eine anschließende Diskussion dient der vertiefenden Darstellung, der angesprochenen Probleme. Lösungen werden im Rahmen des Integrationsworkshops noch nicht ermittelt.</p>	<p>20 Minuten</p>
<p>Pause</p>	<p>15 Minuten</p>
<p>Fragen an den Vorgesetzten - Jeder Mitarbeiter bereitet sich Fragen vor, die er dem Vorgesetzten stellen möchte. Beispiele:</p> <p>Wie kann man mit Ihnen Termine abstimmen?</p> <p>Wer führt Ihren Terminkalender?</p>	<p>20 Minuten</p>

<p>Worauf legen Sie bei Rücksprachen Wert? Wie ist Ihr Arbeitsrhythmus? Was irritiert Sie am meisten? ... Der Moderator bietet Hilfestellung, an. Er betont, dass jede Frage willkommen ist.</p>	
<p>Von den Mitarbeitern werden nun Ihre Fragen gestellt, die der Vorgesetzte beantwortet. Er kann dabei auf weitere Aspekte hinweisen, die ihm wichtig erscheinen, sollte sich aber nicht auf längere Diskussionen einlassen. Der Moderator achtet dabei auf die Einhaltung der vereinbarten Spielregeln.</p>	30 Minuten
<p>Am Ende des Workshops fragt der Moderator, ob die eingangs geäußerten Erwartungen erfüllt worden sind. Der Vorgesetzte skizziert kurz weitere Aktivitäten, die ihm vorschweben, und bittet um Verständnis dafür, dass er viele Fragen erst einmal "verdauen" muss. Er bedankt sich und bittet eventuell zu einem kleinen Umtrunk.</p>	10 Minuten

Abbildung 3 Ablaufschema für einen Integrationsworkshop

Stiefel stellt eine andere Variante zur Integration einer neuen Führungskraft durch einen Workshop vor, in der die Rahmenbedingungen für eine neue Position unter die Lupe genommen werden. (Stiefel 1996: 40-45) In seinem Beispiel soll eine Führungskraft (ein Leiter Personalentwicklung in einer Konzernholding) in seine neue Position eingeführt werden. Der Vorschlag von Stiefel sieht vor, dass dieses komplexe und stark "politisch" bestimmte Themengebiet nach einem festen Raster von den Personalentwicklern der einzelnen Werke vorbereitet wird. Jeder Personalentwickler nimmt eine Bestandsaufnahme seiner gegenwärtigen Personalentwicklungs-Arbeit vor, bei der er folgende vier Kräfte identifiziert und darstellt:

- Hemmende Faktoren sind Einflussgrößen, die ungünstig für die Personalentwicklungs-Arbeit sind
- Fördernde Faktoren sind Einflussgrößen, die günstig auf die Personalentwicklungs-Arbeit einwirken
- Interne Faktoren sind Faktoren, die innerhalb des Personal-Ressorts vorhanden sind
- Externe Faktoren sind Faktoren, die außerhalb des Personal-Ressorts und außerhalb des Unternehmens vorhanden sind.

Diese Faktoren werden nach folgendem Raster visualisiert:

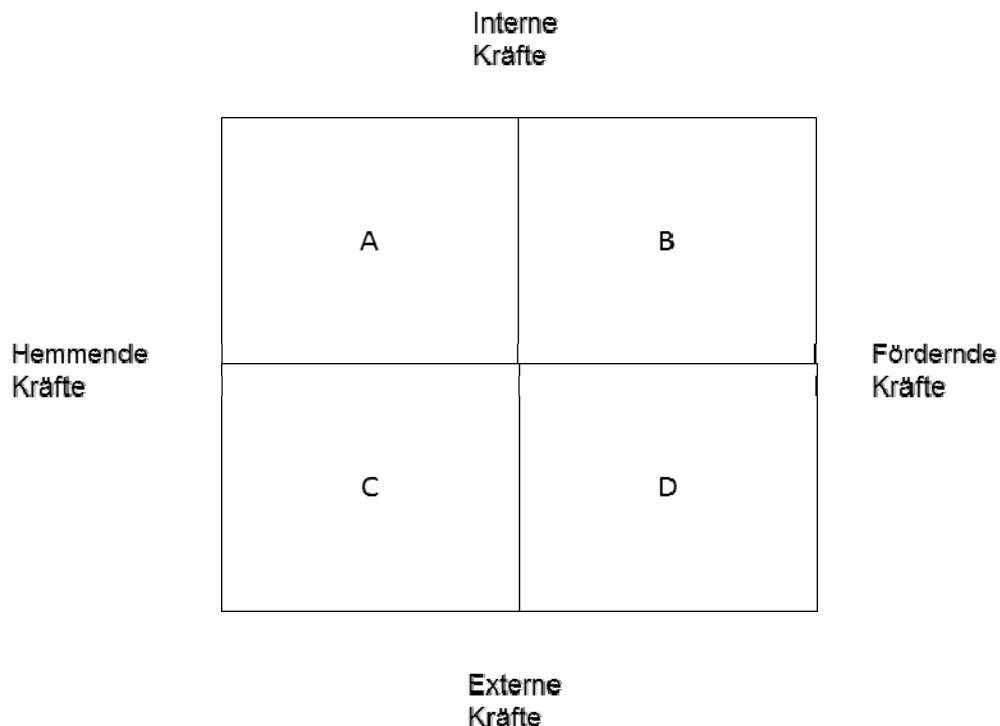


Abbildung 4 Erhebungsbogen für einen Integrationsworkshop – Einflussgrößen auf die Personalentwicklungsarbeit

In einem Workshop mit dem neuen Positionsinhaber und den Personalentwicklern der Werke sollten dann alle Sichtweisen übereinander gelegt und auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede diskutiert werden. Der neue Positionsinhaber erhält so viel Input, den er sich ansonsten mühselig und in Einzelgesprächen erarbeiten müsste; zudem kann ein fruchtbarer und strukturierter Gedankensaustausch zwischen allen Beteiligten über die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit entstehen.

Diese Form eines Integrationsworkshops geht über die erste dargestellte Variante hinaus, da sie Rahmenbedingungen für die neue Führungskraft detailliert erarbeitet. Dieses Raster zur Aufnahme einer Ist-Situation kann abgewandelt und für alle Funktionsbereiche (z.B. Marketing, Produktion, Qualitätsmanagement) angewendet werden.

Praxishinweis

- Beide hier vorgestellten Varianten eines Integrationsworkshops lassen sich einfach organisieren, sorgen aber dafür, dass Vorgesetzte schnell und systematisch Mitarbeiter und aktuelle wie zukünftige Themenstellungen ihres neuen Aufgabenbereichs kennen lernen. Sollte in einem Unternehmen kein adäquater Moderator (z.B. in der Personalabteilung) verfügbar sein, dann lohnt sich hier die Investition in einen unternehmensexternen Trainer, der in einem Tag diesen Workshop vorbereitet und durchführt.

4. Neue Herausforderungen und Entwicklungsaufgaben für Führungskräfte bei einem Jobwechsel erkennen – Der Job Challenge Profile

Neben den weiter oben bereits dargestellten konkreten Problemen gibt es auch strategische Herausforderungen und Entwicklungsaufgaben für Führungskräfte bei einem Jobwechsel, denen sich neue Führungskräfte widmen müssen. An dieser Stelle werden nur diejenigen Herausforderungen besprochen, die sich mit der Positionierung und der Entwicklung der Führungskraft selbst beschäftigen; strategische Probleme in Bezug auf Produkte / Dienstleistungen und deren Markt-Positionierung müssen mit Hilfe strategischer Analyse-Tools bearbeitet werden. (vgl. hierzu etwa Kerth, Asum & Stich 2009)

Es gibt eine große Bandbreite an guter Ratgeberliteratur, die sich mit Strategien für neu ernannte Führungskräfte beschäftigt (vgl. hierzu Watkins 2007 und Hill 2003). Eines der besten Instrumente zur systematischen Identifikation von Herausforderungen kommt von Forschern des us-amerikanischen Center for Creative Learning. Sie kommen zu einer Liste mit zehn typischen Herausforderungen, denen sich Führungskräfte oft stellen müssen (-> entwicklungsfördernde Arbeitsaufgaben). Die Forscher liefern einen Fragebogen mit 50 Items zur individuellen Identifikation dieser Herausforderungen, von dem ausgehend jede Führungskraft sich Gedanken darüber machen kann, wie sie ihren spezifischen Herausforderungen begegnet. Die Ziele dieses Job Challenge Profiles sind:

- Entwicklungspläne für Führungskräfte entwickeln mit konkreten Zielsetzungen und Maßnahmen. Der Job Challenge Profile kann auch helfen, Positionen zu entdecken, mit denen bestimmte erwünschte Lernfelder abgedeckt werden können.
- High Potential Manager entwickeln. Gerade Führungskräfte mit einem hohen Entwicklungspotential haben eine hohe Lernfähigkeit und suchen anspruchsvolle und herausfordernde neue Positionen. Mit dem Job Challenge Profile verstehen sie, wie neue Aufgaben ihnen bei ihrer Entwicklung helfen können.
- Das Lernen unterstützen in einer neuen Entwicklungs-Position. Der Job Challenge Profile kann als Assessment benutzt werden, inwieweit die Entwicklungskomponenten in einer neuen Position auch genutzt werden.
- Das lebenslange Lernen als individuelle Einstellung unterstützen. Mit diesem Instrument werden die Entwicklungsmöglichkeiten einer jeden neuen Position deutlich.

Als mögliche wichtige Herausforderungen einer neuen Führungsaufgabe oder (positiv formuliert) als mögliche Komponenten einer Entwicklungsaufgabe werden im Job Challenge Profile genannt: (übersetzt aus McCauley, Ohlott & Rudermann 1999)

Erfahrungen beim Übergang zu einer anderen Aufgabe

- Nicht vertraute Verantwortlichkeiten: Sie müssen mit Verantwortlichkeiten umgehen, die entweder für sie neu sind oder die sich sehr deutlich von ihren bisherigen Verantwortlichkeiten unterscheiden.

Erzeugen von Veränderung

- Neue Direktiven: Sie sind verantwortlich dafür, in der Organisation etwas Neues zu starten oder strategische Veränderungen im Unternehmen durchzuführen.
- Übernommene Probleme: Sie müssen Probleme lösen, die durch einen Vorgänger geschaffen wurden oder die bei der Übernahme der Aufgabe bereits existierten.
- Probleme mit Mitarbeitern: Ihren Mitarbeitern fehlen geeignete (Arbeits-) Erfahrungen, sie sind inkompetent oder sie leisten Widerstand gegenüber Veränderungen.

Umgang mit starken Verantwortlichkeiten

- Hoher Einsatz: Klare Deadlines, Druck durch das Senior Management, hohe Sichtbarkeit und Verantwortlichkeit für Schlüsselentscheidungen machen Erfolg oder Misserfolg in Ihrer Aufgabe deutlich sichtbar.
- Reichweite und Umfang: Die schiere Umfang Ihrer Aufgabe ist groß und Sie tragen Verantwortung für vielfältige Funktionen, Gruppen, Produkte oder Dienstleistungen.

Umgang mit Grenzbereichen

- Externer Druck: Sie managen Schnittstellen mit wichtigen Gruppen außerhalb der Organisation wie beispielsweise Kunden, Gewerkschaften oder Regierungsstellen.
- Einfluss ohne Autorität: Um ihre Aufgabe bewältigen zu können, müssen Sie Kollegen, das Top-Management oder andere Schlüsselpersonen beeinflussen, denen gegenüber sie keine direkte Weisungsbefugnis haben.

Umgang mit Diversität / Vielfalt

- Arbeiten über Kulturen hinweg: Sie müssen mit Menschen aus verschiedenen Kulturen oder mit Institutionen in anderen Ländern zusammen arbeiten.
- Diversität in Arbeitsgruppen: Sie sind verantwortlich für die Arbeit von Menschen beiderlei Geschlechts und verschiedener rassischer und ethnischer Hintergründe.

In der Regel erhalten Führungskräfte, die einen Jobwechsel vornehmen, ein Exemplar des Fragebogens, mit dem sie ihren neuen Job bewerten müssen. Bewertung und Auswertung des Fragebogens werden ungefähr 20 Minuten dauern. Danach werden sie ihre spezifischen Herausforderungen kennen und müssen überlegen, mit welchen konkreten (Lern-) Strategien sie diese Herausforderungen adäquat meistern können.

Sollte die Herausforderung beispielsweise "neue Direktiven" sein, dann müssen diese spezifiziert werden: "Um welche Art von neuen Direktiven / Initiativen handelt es sich genau? Was wird neu sein für Sie?" (z.B. "Einführung eines neuen Qualitäts-Management-Programms im Produktionswerk A") In einem nächsten Schritt können die Lernmöglichkeiten / Hindernisse bestimmt werden (z.B. "strategisch denken: über das alltägliche Management hinaus zu blicken, mehr unternehmens- und zukunftsorientiert" oder "Verantwortung übernehmen: Situationen managen, in den man komplett verantwortlich und haftbar ist"). Ziel ist letztendlich, dass die Führungskraft konkrete Maßnahmen formuliert, mit denen sie diese Herausforderung meistert (z.B. aktiv Feedback suchen, Ratschlag und Unterstützung durch andere Personen, Training). Alle Maßnahmen sollten auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden, um den Lernerfolg abzusichern.

Praxishinweis

- Eine Möglichkeit zur Arbeit mit Führungskräften an dieser Thematik ist der Bezug des us-amerikanischen Originals vom Center for Creative Leadership und die Weitergabe an die Führungskraft als Selbstbearbeitungs-Handbuch. Es gibt auch einen Trainerleitfaden, der die Arbeit mit einer Gruppe von Führungskräften und die gemeinsame Reflexion ermöglicht. Zudem kann man aber auch einfach anhand der oben dargestellten Kategorien zusammen mit der neuen Führungskraft ihre spezifischen Herausforderungen erarbeiten und Entwicklungsmaßnahmen festlegen.

Literatur

Hill, Linda A. (2003) - Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership. New York: McGraw-Hill Professional

Kerth, Klaus, Asum, Heiko & Stich, Volker (2009) - Die besten Strategietools in der Praxis. München Wien: Hanser

Kotter, John P. (1999) - What effective general managers really do. In Harvard Business Review. Boston. March-April 1999

McCauley, Cynthia D., Ohlott, Patricia J. & Ruderman, Marian N (1999) - Job Challenge Profile: Learning from Work Experience. San Francisco, Ca.: Jossey-Bass. Participant Workbook

Stiefel, Rolf Th. (1996 / 4) – Die "Mitspieler" auf Ihrem beruflichem Spielfeld - Eine andere Form der Bilanzierung. In MAO, 18.Jg., Heft 4 / 1996. S. 8-10

Watkins, Michael (2007) - Die entscheidenden 90 Tage: So meistern Sie jede neue Managementaufgabe. Frankfurt / New York