



Thomas Augspurger

Neu als Chef

Wie Sie Ihren Weg finden

HAUFE.

verdeutlichen Sie sich stets die Auswirkungen auf die Beteiligten.

Planen und delegieren

Bisher haben Sie vermutlich Ihre Arbeitsaufträge abgearbeitet und mussten Prioritäten mit Ihrem Chef klären, z. B. bei Engpässen. Nun stehen Sie viel stärker in der Verantwortung, diese Planung selbst vorzunehmen: Was ist wichtig und was nicht? Muss ich die Aufgabe selbst erledigen oder kann ich sie delegieren? Und wenn ja, an wen? Diese Fragen werden für Sie nun entscheidend. Viele neu ernannte Führungskräfte machen den Fehler, zu viel selbst erledigen zu wollen. Achten Sie darauf, Pläne

aufzustellen, die Ihrem Chef zeigen, dass Sie die Themen analysiert haben (Aufwandsplan, z. B. welche Kosten, Sachmittel und Zeiten veranschlage ich) und sie auch beherrschen (Teilprojektplan/Projektstrukturplan, z. B. wer macht was mit wem bis wann?).

Steuern und lenken

Mit der Vergabe von Aufträgen ist es oftmals nicht getan; viel mehr als bisher gilt es nun, auch für deren Erfüllung zu sorgen. Was Sie als wichtig erachten und geplant haben, muss nun auch umgesetzt werden. Von daher gilt es zu steuern und bei Engpässen, die die

Erfüllung der Aufgaben gefährden, auch zu lenken. Hierbei müssen Sie ggf. neue Prioritäten setzen und diese dem Mitarbeiter gegenüber auch kommunizieren.

Mitarbeiterführung ist somit auch eine Abwägung zwischen dem Grad der Steuerung und des Eingreifens auf der einen Seite und des „Laufenlassens“ auf der anderen.

Wir werden diesen Punkt im Kapitel „Die Erwartungen Ihrer Mitarbeiter“ (s. S. 55) eingehend beleuchten.

Selbst- und Fremdrelexion

Wie das Kapitel „Welche Kompetenzen und Haltung benötigen Sie?“ (s. S. 13) zeigen wird, ist eine vertiefte Kenntnis der

eigenen Fähigkeiten unerlässlich, um erfolgreich führen zu können. Sie müssen eine gute Vorstellung davon entwickeln, wo Sie „stehen“ und was Sie zum Erfolg benötigen. Ihren eigenen Entwicklungsbedarf sollten Sie konsequent bei Ihrem Chef einklagen. Das Prüfen und Entwickeln gilt natürlich im gleichen Maße für Ihre Mitarbeiter. Analysieren Sie also konsequent und genau, was Ihnen selbst, aber auch Ihren Mitarbeitern bereits gut gelingt und wo noch Entwicklungspotentiale liegen. Im Vergleich zur Mitarbeiterrolle sind Sie nun viel stärker selbst gefordert, entsprechende Impulse zu setzen.

Wo Ihr Einfluss endet

Sie erinnern sich, dass wir zu Beginn dieses Kapitels Führung als „den Versuch der Verhaltensbeeinflussung“ beschrieben haben. Dieser Versuch stößt allerdings bisweilen an Grenzen. Lassen Sie uns dies anhand eines fiktiven (und im zeitlichen Ablauf stark verkürzten) Beispiels verdeutlichen:

Beispiel

Der Teamleiter eines Callcenters bemerkt, wie einer seiner Mitarbeiter einen Kunden