



04



COACHING ZONE ► **SIE HABEN ALS TEAMLEITER** endlich den Sprung zur ersten Führungsposition geschafft? Herzlichen Glückwunsch! Mit den meisten Ihrer Mitarbeiter haben Sie vielleicht schon zusammengearbeitet, und das hat immer gut geklappt. Dennoch empfinden Sie unter Umständen neben der Freude über Ihren Karriereschritt auch Unsicherheit. In Ihrem Kopf kreisen Fragen: „Werden mich die ehemals gleichrangigen Kollegen auch als Teamleiter akzeptieren? Wie kann ich meine Ziele umsetzen und auch das Team ausreichend an der Zielerreichung und -umsetzung beteiligen? Wie funktioniert eigentlich Teamentwicklung? Wie schaffe ich es, dass ich nicht den Big Boss raushängen lassen muss, aber dennoch Akzeptanz als Führungskraft erhalte?“ Bedenken Sie diese Fragen in Ruhe. Bewahren Sie gerade als

FÜHREN, FÖRDERN, FEUERN – wer Karriere machen will, muss die großen drei F beherrschen: Mitarbeiter führen, fördern und auch feuern gehört zu den Aufgaben eines Chefs. Was wird heutzutage von angehenden Führungskräften erwartet? Sind Sie gut auf die – nicht immer angenehmen – Manager-Pflichten vorbereitet? BERUFSZIEL bietet den Crashkurs für Führungseinsteiger. VON SABINE OLSCHNER

1 FÜHREN

Talent, Wille, Training? Führung kann man nur bedingt lernen – aber mit der richtigen Unterstützung kann aus einem ambitionierten Young Professional ein guter Chef werden.

Was erfahrene Manager über Führung wissen, muss der Nachwuchs sich erst hart erarbeiten. Um Folgewirkungen von Anfängerfehlern nach Möglichkeit zu vermeiden, bereiten viele Unternehmen Young Professionals gezielt auf Führungsaufgaben vor – fachlich wie persönlich. Sehr gute Unterstützung auf dem Weg zum Chefsessel erhielt zum Beispiel Stefan Haupt: Der 26-Jährige ist direkt nach seinem Traineeprogramm bei der Deutschen Bank zum Filialleiter in Rastatt berufen worden. „Ich habe mich schon länger für eine Führungsposition interessiert, weil ich gern mit unterschiedlichen Menschen zusammenarbeite, meine Ideen umsetzen und etwas bewegen möchte“, so der Diplomkaufmann von der Hochschule Merseburg.

Stefan Haupt hatte Glück, dass sein Traineeprogramm schon darauf ausgerichtet war, die Teilnehmer auf künftige Führungspositionen vorzubereiten. So hat er sich in Seminaren zum Beispiel damit befasst, wie man mit Mitarbeitern umgeht, die persönliche Probleme haben. Scheidung, Tod eines Angehörigen oder auch das Gefühl, nicht richtig ins Team integriert zu sein, schlagen sich häufig auf die Produktivität im Berufsalltag nieder. „Wichtig war und ist mir auch der regelmäßige Austausch mit meinem Mentor, einem Regionalleiter, sowie mit Kollegen, die in der gleichen Position sind wie ich“, so der junge Filialleiter. Von den Erfahrungen der langjährigen Führungskraft konnte er ebenso profitieren wie vom Ideenaustausch innerhalb der jungen Führungsmannschaft. „Letztlich kann man sich aber gar nicht auf alles vorbe-

reiten, sondern man wächst in seine Position hinein.“ Eine gesunde Portion Menschenverstand gehört zum Führen dazu, ebenso wie das Risiko, auch mal Fehler zu machen oder mit seinen Mitarbeitern aneinanderzugeraten. Schwierig wird es natürlich immer dann, wenn – wie im Fall von Stefan Haupt – die Führungskraft sehr jung ist und weitaus ältere und erfahrenere Mitarbeiter leiten soll. „Da hilft nur genügend Selbstbewusstsein und Stärke, um zu beweisen, dass man trotz jungen Jahren die Sache im Griff hat“, so der gebürtige Leipziger. „Außerdem sollte man sich schon früh die Frage stellen, ob man wirklich eine Führungsposition anstrebt – oder nicht doch lieber als Spezialist eine Fachlaufbahn bevorzugt.“

Bis vor einigen Jahren wurde in vielen Unternehmen gar nicht so strikt zwischen Fach- und Führungslaufbahn getrennt. Wer auf seinem Gebiet gut war, bekam irgendwann die Verantwortung für ein Team übertragen – ob er dazu die persönlichen Voraussetzungen mitbrachte oder nicht. „**Fachkompetenz**“ allein reicht aber heutzutage nicht mehr aus“, betont Wolfgang Zieren, Leiter Human Resources bei KPMG. „Erfolgreiche Leader haben vor allem gelernt, sich selber und andere zu führen und zu organisieren.“ Wer systematisch auf ein Ziel hinarbeite, habe weniger Stress und wirke dabei wie ein Multiplikator für seine Mitarbeiter, so Zieren. Oder, wie Jack Welch – Managementexperte mit über 40 Jahren Führungserfahrung unter anderem bei General Electric – es formuliert: „Die Haltung des Chefs ist regelrecht ansteckend.“

Photocase

Anfänger in Sachen Führung einen kühlen Kopf. Vor allem, machen Sie keine großen Versprechungen. Folgende Schritte werden Ihnen auf Ihrem Weg helfen: 1. Sich ein Bild von der Lage verschaffen. Natürlich kennen Sie den Bereich und die **fachlichen Anforderungen** – aber bislang nur aus der Perspektive als Mitarbeiter. Die Situation sieht mit der „Führungsbrille“ häufig ganz anders aus. Bevor Sie neue Projekte oder Aktionen anstoßen, sollten Sie sich erst einmal einen Überblick über die verschiedenen Anforderungen und Erwartungen verschaffen. Das heißt: Markt und Wettbewerb genau analysieren, klären, was Kunden, Kollegen, Mitarbeiter und Ihr Chef von Ihnen erwarten, laufende Projekte auf Zielsetzung und Budget untersuchen und schauen, was bislang an Zielen vereinbart wurde. Sie werden also zunächst viele Gespräche führen, und das Motto dafür heißt: zuhören und verstehen, was die anderen meinen. 2. Eigene Strategie entwickeln und kommunizieren. Sie planen die Marschrichtung für die nächsten zwölf Monate und berücksichtigen vertriebs- und technisch-orientierte, wie auch weiche Ziele wie Teamentwicklung, Zusammenarbeit und Weiterbildung. Anschließend kommt der wichtigste

LEBENSZIEL

Ein agiler Manager mit Pep hat über kurz oder lang lauter Mitarbeiter um sich, die ähnlich agil und mit Pep zu Werke gehen wie er selbst. Umgekehrt gilt, dass der pessimistische Sauerkopf auch einer unglücklichen Truppe vorsteht.“ So gilt also bei Managern wie überall im Leben: Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus.

Wichtig ist, dass Führungskräfte im Umgang mit ihren Mitarbeitern authentisch bleiben. Hier stellt sich auch die Frage nach Handwerk oder Talent: Kann jeder Mensch Führung lernen, oder sind Führungsfähigkeiten angeboren? „Es gibt sicherlich Verhaltensweisen, die man erlernen kann“, so Wolfgang Zieren. „Aber wenn sie aufgesetzt sind, wirken sie nicht. Sie müssen verinnerlicht werden.“ Führungstalent sei bei jedem unterschiedlich ausgeprägt: „Bei manchen muss man es nur noch ein wenig abrunden, andere wiederum brauchen mehr Training auf ihrem Weg.“ KPMG bietet – wie viele andere Unternehmen auch – spezielle Seminare für Führungskräfte auf den verschiedensten Ebenen an. Aber die Theorie, die dort in wenigen Tagen vermittelt wird, kann allenfalls eine Anregung für den Arbeitsalltag sein. „Führung kann man nicht in drei Tagen lernen“, so Wolfgang Zieren. Individuelle Trainings, bei Bedarf Unterstützung durch Coaches und nicht zuletzt Learning-by-Doing zeigen, ob die Nachwuchskraft das Zeug zu einer guten Führungspersönlichkeit hat.

Nicht nur für Mitarbeiter, sondern auch für Führungskräfte gilt: Sie lernen ihr Leben lang dazu. Neue Mitarbeiter und neue Aufgaben, die es gemeinsam zu bewältigen gilt, sorgen dafür, dass situatives Handeln nur bedingt im Voraus geübt werden kann. Ein Crashkurs reicht lange nicht aus, um ein guter Chef zu werden. Aber er kann Anstöße geben, welche Herausforderungen in Zukunft auf eine Nachwuchsführungskraft zukommen, und soll zum gezielten Weiterlernen bewegen.

BUCHTIPPS

Elisabeth Haberleitner/Elisabeth Deistler/Robert Ungvari: **Führen Fördern Coachen**. So entwickeln Sie die Potentiale Ihrer Mitarbeiter. Piper Verlag 2003. ISBN 3492239315. 10 Euro

Hartmut Laufer: **99 Tipps für den erfolgreichen Führungsalltag**. Führungsbewusstsein – Führungsverhalten – Führungsmaßnahmen. Cornelsen Verlag 2005. ISBN 3589235403. 14,95 Euro

Andreas Drosdek: **Sokrates für Manager**. Eine Begegnung mit zeitloser Weisheit. Campus Verlag 2007. ISBN 3593382520. 9,90 Euro

NEU!



2 FÖRDERN

Eines Tages sind Sie Chef. Und plötzlich ist alles anders. Hatten Sie bisher in erster Linie mit sich selbst zu tun, geht es jetzt vorrangig um andere: um Ihre Mitarbeiter. Nur wer ihr Potenzial erkennt und es entsprechend fördert, formt ein motiviertes Team – was das Unternehmen und letztlich Sie selbst voranbringt.

Eine Führungskraft muss nicht nur ihre eigenen Stärken und Schwächen kennen, sondern auch die ihrer Mitarbeiter. Das ist nicht immer leicht. „Ein guter Chef sieht im täglichen Umgang miteinander, in welchen Bereichen ein Mitarbeiter gefördert werden muss. Bei einem sind es fachliche Defizite, andere benötigen Nachhilfe in Sachen Kommunikation“, so Professor Wolrad Rommel, Präsident der Heilbronn Business School, die einzelne Führungstalente und ganze Teams zu ihren Studenten und Weiterbildungsteilnehmern zählt. „Erfahrene Führungskräfte tun sich mit dem Erkennen von Defiziten vielleicht leichter als junge Chefs – letztlich kommt es aber immer darauf an zu wissen, **wo Mitarbeiter stehen** und wo sie hingelangen können.“

Schritt: Sie müssen Ihre **Leute für Ihre Strategie und deren Umsetzung gewinnen** – denn ohne die aktive Unterstützung Ihrer Mitarbeiter läuft gar nichts. Denken Sie nicht nur daran, Überlegungen und Anregungen Ihrer Mitarbeiter in die Strategie zu integrieren, sondern auch, wie Sie Ihre neuen Projektideen am besten „verkaufen“ können. 3. Ziel- und Teamentwicklungsworkshops durchführen. Während des laufenden Geschäfts hat man kaum Zeit, sich ausführlich und intensiv mit Strategiefragen zu beschäftigen. Aber genau das ist jetzt wichtig. Gehen Sie dazu doch mal mit Ihrer Mannschaft einen Tag „off-side“. Workshops außerhalb des Büros dienen der Entwicklung des Teamgefühls, zum anderen lassen sich dort die Strategien und Wege zu deren Umsetzung gut besprechen. Suchen Sie sich ein ruhiges Tagungshotel und einen guten Moderator, der Sie unterstützt. So entwickelt sich sicherlich ein reger Austausch unter den Mitarbeitern. Am Ende der Diskussion steht dann hoffentlich ein konkreter Aktivitätenplan, wie Sie gemeinsam in den nächsten Wochen und

LEBENSZIEL

Dazu müssen sich Führungskräfte permanent die Frage stellen: Wen will und muss ich fachlich, persönlich oder methodisch in welche Richtung entwickeln? Im **routinegeprägten Alltag** triffst du dich schon mal in den Hintergrund. Umso wichtiger ist es, sich regelmäßig wieder daran zu erinnern. Eine Hilfe ist das Mitarbeitergespräch mindestens einmal im Jahr, in dem die Weiterentwicklung des Mitarbeiters ein zentrales Thema sein sollte.

„Anhand von Zielvereinbarungen kann man gut erkennen, ob der Mitarbeiter Potenzial hat, das durch Schulungsmaßnahmen noch weiter gefördert werden kann“, erklärt Marc Naumann aus dem Talent Management bei ABB eines der Tools zur Potenzialerkennung von Mitarbeitern. Ein anderes sei aufmerksame Beobachtung: „Wer selbst Ideen einbringt und neue Anstöße gibt, ist meist stärker daran interessiert, gefördert zu werden, als der Kollege, der kaum Eigeninitiative zeigt“, so Naumann. Dabei dürfe man jedoch nicht vergessen, dass jeder Mensch anders ist: Es gibt Mitarbeiter, die sich genau dort wohlfühlen, wo sie gerade stehen, und sich gar nicht weiterentwickeln wollen. Daher rät der Personalentwickler: Die Guten sollten gefördert, die mittelstarken auf ihrem Level gehalten und die Schwächeren unterstützt werden, wenn sie Hilfe brauchen. Denn: „Wer zufrieden ist, ist am leistungsfähigsten.“

Warum aber sollen Mitarbeiter überhaupt gefördert werden? „Förderung hilft, gute Leute im Unternehmen zu halten“, nennt Naumann einen Grund. Hinzu kommt: Unternehmen wollen wettbewerbsfähig bleiben. Dazu benötigen sie qualifizier-

te Mitarbeiter. „Nur wer das Potenzial seiner Belegschaft voll ausnutzt, hat im Wettbewerb die Nase vorn“, so Naumann. Nicht zuletzt verändern sich Aufgaben innerhalb der Abteilung oder Ziele des Unternehmens. Teams, die mit der Entwicklung nicht mithalten können, bleiben auf der Strecke und schaden letztlich dem ganzen Unternehmen. Es ist Chefsache, dies durch gezielte Förderung seines Teams zu verhindern.

Doch nicht nur die Führungskraft ist dafür verantwortlich, dass jeder Mitarbeiter die richtige Förderung bekommt. „Mitarbeiterentwicklung ist in erster Linie Selbstentwicklung“, ist Naumann überzeugt. „Wer weiterkommen will, muss dies zeigen und kommunizieren.“ Wolrad Rommel von der Heilbronn Business School meint: „Auch Mitarbeiter müssen sich beobachten, um ihre Schwächen zu erkennen, und dann den Mut aufbringen, mit ihrem Vorgesetzten über eine entsprechende Förderung zu sprechen.“ Maßnahmen für gezielte Weiterentwicklung gibt es viele. Seien es Dreitage-Kurse für bessere Präsentationskünste, Einzeltrainings für spezielle Problemfälle oder Gruppenveranstaltungen für das Team. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter nicht wahllos irgendwelche Veranstaltungen besuchen. Nicht wenige Firmen beschäftigen eigens Mitarbeiter in der Personalentwicklung, die spezielle Fördersysteme ausarbeiten. Wie der Mitarbeiter davon profitieren kann, entscheidet in letzter Instanz sein Chef: „Die Personalabteilung kann die Führungskraft zwar mit Empfehlungen unterstützen“, so Naumann. „Letztlich gehört Personalentwicklung jedoch zu den wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft.“

8 REGELN FÜR DEN CHEF

Führungskräfte ...

- ... erhöhen ständig das Potenzial Ihres Teams.
- ... stellen sicher, dass ihre Mitarbeiter die Unternehmensziele verinnerlicht haben und leben.
- ... überzeugen im Innern und setzen positive Energie und Optimismus frei.
- ... schaffen Vertrauen durch Offenheit, Transparenz und Fairness.
- ... haben den Mut für unpopuläre Maßnahmen und Bauchentscheidungen.
- ... hinterfragen und insistieren mit einer Penetranz, die an Misstrauen grenzt.
- ... fördern Risiko- und Lernbereitschaft, indem sie mit gutem Beispiel vorangehen.
- ... verstehen Erfolge gebührend im Team zu feiern.

Quelle: Jack Welch: Winning. Das ist Management. Campus Verlag 2005

FÖRDERMASSNAHMEN FÜR MITARBEITER

- **Kurzfristige Seminare** (z. B. zu den Themen Rhetorik, Präsentationsfähigkeit)
- **Einzeltrainings** (z. B. vor der Übernahme von leitenden Aufgaben)
- **Gruppenveranstaltungen** (zur Teamentwicklung)
- **Führungskraft als Mentor**
- **Externes Coaching**
- **Hospitation in einer Abteilung**
- **Auslandsaufenthalt**
- **Aufbaustudiengang**
- **MBA-Studium**
- **Übertragung eines Projekts**



Photocase

Monaten Ihrem Ziel einen Schritt näher kommen. Vereinbaren Sie mit den verantwortlichen Mitarbeitern Feedback- und Controlling-Schleifen. Sie selbst können den **„off-side“-Tag** nutzen, um sich als neuer Teamleiter zu positionieren. Präsentieren Sie Ihre Zielvorstellungen und wie Sie in Zukunft das Team führen wollen. Eine klare Positionierung findet bei den Mitarbeitern eine positive Resonanz. 4. Neue Projekte starten und den **Alltag** bewältigen. Nach dem Workshop gilt es, die vereinbarten Projekte und Aktionen in Gang zu setzen. Gehen Sie gemeinsam mit den **Teilverantwortlichen** Schritt für Schritt an die Umsetzung und helfen Sie Ihren Mitarbeitern, schwierige Situationen zu meistern. Arbeitet Ihr Team sehr selbstständig, können Sie schon bald die Rolle eines Coaches übernehmen. Unterhalten Sie eine regelmäßige **Kommunikation** mit Ihren Teammitgliedern, sorgen Sie für eine hohe Ziel- und Leistungstransparenz und delegieren Sie Aufgaben und Kompetenzen. Mitarbeiter wissen das Vertrauen, das man in sie setzt, zu schätzen. 5. Und wenn nicht alle mitspielen? Was macht man mit Teammitgliedern, die stets alles abblocken, ihre Ziele schon früher nicht erreicht haben und es auch heute nicht tun? Manchmal

3 FEUERN

Nach wie vor sind Kündigungen im Betrieb ein Tabuthema – über Entlassungen wird nicht gern gesprochen. Wo lernen Nachwuchsführungskräfte, mit dem Thema Kündigungen umzugehen? Wie kommt es überhaupt dazu? Und wie führt man Kündigungen professionell durch?

Die junge Führungskraft leitet zum ersten Mal ein Team. Einer der Mitarbeiter kommt permanent zu spät, bringt nicht die geforderte Leistung. In Teamsitzungen, in denen er an die Leitung berichten soll, malt er Strichmännchen, erklärt Vorschläge anderer Mitarbeiter für nicht machbar und hat außer ein paar Floskeln keine Antworten parat. So geht es seit Monaten. Dem Jung-Chef platzt der Kragen: „Sie sind gefeuert!“, brüllt er durch den Raum. – So kennt man es vielleicht aus Spielfilmen. In der Praxis wäre ein Wutanfall dieser Art schon ein erster Fehler. Stattdessen heißt es cool bleiben, sich nicht provozieren lassen, fachlichen Rat einholen und das Problem schrittweise im Rahmen der arbeitsrechtlichen Möglichkeiten lösen.

Man unterscheidet drei Gründe für eine Kündigung: betriebsbedingte, personenbedingte (wegen Krankheit) und verhaltensbedingte. Bei betriebsbedingten Kündigungen werden oft ganze Betriebe oder Abteilungen geschlossen. Es ist jedoch mehr als unwahrscheinlich, dass ein Unternehmen eine Nachwuchsführungskraft, die keine Erfahrung mit dem Thema hat, einen Betrieb stilllegen oder einen Mitarbeiter aus Krankheitsgründen kündigen lässt. Mit Gründen, die zu einer verhaltensbedingten Kündigung führen können, werden Young Professionals hingegen schneller konfrontiert.

Vorbereiten kann man sich auf solch eine Situation allenfalls theoretisch – so wie Andreas Schecking (Name von der Redaktion geändert).

Trotz eines steilen Aufstiegs hat er bisher noch keine Erfahrung mit Kündigungen von Mitarbeitern machen müssen – „zum Glück“, meint der 38-Jährige, der seit mehr als fünf Jahren in verschiedenen Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche Positionen mit Führungsverantwortung innehat. Wenn es doch einmal soweit kommen sollte, ist Schecking zumindest mit Handwerkszeug gewappnet: In diversen Nachwuchsführungskräfte-Seminaren hat er sich mit dem „Fall X“ ausgiebig befasst. In Rollenspielen wurden mehrfach Kündigungssituationen durchgespielt. Natürlich sei das Seminar reine Theorie gewesen, betont Schecking. „Aber zumindest habe ich jetzt eine Ahnung, wie ich im Fall der Fälle reagieren könnte.“

Unterstützung suchen

Eine Kündigung aufgrund mangelnder Leistung ende manchmal „in Chaos und Verbitterung“, so die Erfahrung von Managementexperte Jack Welch, die er in seinem Buch „Winning. Das ist Management“ beschreibt. „Das muss nicht sein. Manager müssen akzeptieren, dass Kündigungen sich nicht vermeiden lassen und dass man sie nicht an die Personalabteilung delegieren oder im Vorbeigehen erledigen darf.“ Andreas Materne, seit 14 Jahren Trainer und Coach für junge und erfahrene Manager, gibt dazu den konkreten Rat: „Suchen Sie das Gespräch mit Ihrem Vorgesetzten oder bitten Sie um die Unterstützung durch einen Coach. Nicht mit dem Argument, dass Sie allein nicht dazu in der Lage sind, eine Kündigung auszusprechen, sondern dass Sie am

Software-Ingenieure · IT-Architekten · IT-Projektmanager · IT-Consultants *

www.sdm.de/jobs

sd&m

A Company of  Capgemini

Infotage in allen Niederlassungen – jetzt anmelden unter www.sdm.de/infotage



*(m/w)

München · Stuttgart · Frankfurt · Köln/Bonn · Düsseldorf · Hamburg · Berlin · Zürich



Ende des Prozesses stark genug sein wollen, dem Unternehmen ein schlagkräftiges Team zu präsentieren.“

Ein Mitarbeiter, dem gekündigt wird, wird in diesem Moment wahrscheinlich mit Überraschung, Wut oder Unverständnis reagieren. Aber auch an der Führungskraft, die die Kündigung ausspricht, geht dieser Augenblick in der Regel nicht spurlos vorbei. Einfach ist eine Kündigung für keine Seite. Wer den Eindruck hat, er sei mit dem Thema völlig überfordert, solle sich klarmachen, so Materne, dass die Kündigung eines Mitarbeiters häufig den Erhalt vieler anderer Arbeitsplätze sichert – eine Einsicht, die hart ist, aber realistisch. Denn in erster Linie ist die Führungskraft nun mal für das Unternehmen verantwortlich. Wenn ein Mitarbeiter dem Arbeitgeber durch sein Verhalten schadet, gefährdet er auch die anderen im Team. „Häufig befindet sich die Führungskraft in einer Sandwich-Position zwischen dem Unternehmen und ihren Mitarbeitern und will es beiden Seiten recht machen – eine sehr schwierige Situation“, gibt Andreas Materne zu.

Reinhart Kohlmorgen, Fachanwalt für Arbeitsrecht in Offenburg, rät: „Scheuen Sie sich nicht davor, Mitarbeitern, wenn es sein muss, eine **formgerechte Abmahnung** ▼ auszusprechen.“ Solch eine Abmahnung sei im Fall einer gerichtlichen Auseinandersetzung bei einer verhaltensbedingten Kündigung – und hierzu gehören zum Beispiel Fehl- oder Schlechtleistungen – notwendig. „Machen Sie sich bewusst, dass solch eine konsequente, nachvollziehbare Behandlung von den restlichen Mitarbeitern im Team verstanden – und gegenüber ‚low-performern‘ sogar erwartet wird.“ Führungskräfte, die hier Stärke zeigen, werden vom Team besser anerkannt als solche, die die Situation ignorieren.

Wesentlich schwieriger ist der Umgang mit Arbeitnehmern, die mit persönlichen Eigenarten Missstimmungen im Team verbreiten: die sich vor der Arbeit drücken und andere ihre Aufgaben erledigen lassen, stets früher gehen als der Rest des Teams oder häufig ausfallend werden. „Hier müssen Sie unter Umständen nach erfolglosen Gesprächen überlegen, einen erfahrenen Mediator einzuschalten“, so Kohl-

VERANSTALTUNGEN

„**Mannheimer Arbeitsrechtstag**“ **28. März 2007**, in der Universität Mannheim. Veranstalter: Institut für Unternehmensrecht an der Universität Mannheim. www.arbeitsrecht.uni-mannheim.de

„**Fehler bei der Kündigung vermeiden**“ **Seminar am 11. Juni 2007 in Stuttgart**. Veranstalter: Deutsche Gesellschaft für Personalführung (bietet auch andere Seminare zum Thema Personal, Arbeitsrecht und Kündigung an). www.dgfp.de

BUCHTIPPS

Laurenz Andrzejewski: **Trennungskultur. Handbuch für ein professionelles, wirtschaftliches und faires Kündigungs-Management**. Luchterhand Verlag 2004. ISBN: 3472058552. 49 Euro

Herman Blom und Yvonne Gramsbergen-Hoogland: **Trennungsgespräche professionell führen. Eine Herausforderung für die unternehmerische Personalarbeit**. Expert-Verlag 2004. ISBN: 3816924379. 18 Euro

Hans Kiesow: **Kündigungsgespräche**. Redline Wirtschaftsverlag 2004. ISBN: 3636010964. 10 Euro

muss eine Führungskraft auch über die Möglichkeit einer Kündigung nachdenken. Beachten Sie, dass Sie von Beginn an ganz klar Ihre Anforderungen kommunizieren. Setzen Sie sich mit dem betreffenden Mitarbeiter zusammen und vereinbaren Sie gemeinsam in Absprache mit ihm **kluge Ziele**, die er in einer bestimmten Frist erreichen muss. Ganz wichtig: Protokollieren Sie alle Gespräche und ziehen Sie gegebenenfalls Zeugen hinzu. Und **noch wichtiger**: Beziehen Sie von Anfang an die Personalabteilung oder **▲ Fachleute im Arbeitsrecht** mit ein. Denn wenn es **wirklich zur Kündigung kommen** sollte, müssen Sie sichergehen, dass Ihnen keine Formfehler unterlaufen. Wer sich nicht ganz genau mit dem **Arbeitsrecht** auskennt, macht schnell Fehler, die ihm unter Umständen später vor dem Arbeitsgericht zur Last fallen können und **teuer** werden. Hat der Mitarbeiter es wiederholt und nachweislich nicht geschafft, die abgesprochenen Ziele zu erreichen, überlegen Sie gemeinsam mit der Personalabteilung, ob und wie Sie sich von dem Mitarbeiter trennen können. Über das Verfahren sollten Sie den Mitarbeiter natürlich informieren. Scheuen Sie sich nicht vor dem Konflikt. Bleiben Sie stets hart in der Sache, aber fair zur Person. ◀

morgen, „um die Ursachen des Verhaltens zu erkennen und nach Möglichkeit abzustellen. Gelingt dies nicht, sammeln Sie konkrete Beschwerden der Arbeitskollegen.“ Wenn die Störungen bereits so stark sind, dass Leistungsträger ernsthaft mit einer Kündigung drohen, sollten Führungskräfte in Betracht ziehen, dem missliebigen Mitarbeiter eine Druckkündigung auszusprechen – zur Wiederherstellung des Betriebsfriedens und damit zur Leistungsfähigkeit ihres Bereichs.

Entschlossen handeln

„Der betreffende Mitarbeiter ist vielleicht eher bereit, seinen Arbeitsplatz zu verlassen, wenn Sie mit ihm zum Beispiel über eine Sozialabfindung oder ein Outplacement verhandeln“, meint Kohlmorgen. Gerade Letzteres gibt dem Mitarbeiter die Möglichkeit, sich über eigene Fähigkeiten, aber auch Schwächen klar zu werden und einen adäquaten neuen Arbeitsplatz zu finden. „Die Akzeptanz zur Auflösung des Arbeitsverhältnisses ist durch diese begleitenden Instrumente größer und wird daher in der Praxis gerne genutzt.“

Eines sollte man immer beachten: Eine schnelle Einigung mag im Einzelfall Geld kosten – aber ein langwieriger Prozess, der sich über Monate hinziehen kann, ist für das Unternehmen wesentlich belastender. Er bringt Unruhen, bindet Arbeitskraft und kann Image schädigend sein. Kohlmorgen: „Entschlossenes Handeln wird am Ende allen Beteiligten weiterhelfen.“

Führen, Fördern, Feuern – wer Führungskraft werden will, tut gut daran, sich rechtzeitig auf alle Herausforderungen eines Chefs vorzubereiten. Setzen Sie sich frühzeitig mit dem „Handwerk“ und den Pflichten im Führungsalltag auseinander. Wer in einer Führungsposition nur Selbstverwirklichung sieht, wird keine gute Führungskraft werden. Wer hingegen seine Hausaufgaben macht, ist zumindest ein guter Kandidat.

ZWÖLF TIPPS AUS DEM CRASHKURS

- **Große Sorgfalt bei der Personalauswahl walten lassen.**
- **Neue Mitarbeiter genügend fördern und entwickeln.**
- **Den Mitarbeitern Verantwortung übertragen, sie bei ihren Aufgaben unterstützen – aber nicht überfordern.**
- **Bei der Übernahme einer neuen Abteilung nicht auf Gerüchte und Vorurteile hören – sich lieber selbst ein Bild von den Mitarbeitern machen.**
- **Das Team für gemeinsame Ziele begeistern.**
- **Zielvereinbarungen treffen und diese auch kontrollieren.**
- **Rechtzeitig Kritikgespräche führen, dabei nicht dem Mitarbeiter Schuld zuweisen, sondern gemeinsam nach Ursachen forschen.**
- **Feedback und Reaktionen von Mitarbeitern als wichtiges Signal sehen.**
- **Bei den Mitarbeitern eher als Coach denn als Vorgesetzter auftreten.**
- **Bei Konflikten konsequent im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten durchgreifen.**
- **In Krisensituationen Personalabteilung oder Arbeitsrechtexperten hinzuziehen.**
- **In Verhalten und Umgang mit anderen als Vorbild dienen und authentisch bleiben.**