

Hans-Jürgen Kratz

# **Stolpersteine in der Mitarbeiter- führung**

So werden Sie vom Erfolgsbremser  
zum Erfolgssteigerer



**GABAL**

Hans-Jürgen Kratz

# **Stolpersteine in der Mitarbeiterführung**



Hans-Jürgen Kratz

# **Stolpersteine in der Mitarbeiter- führung**

So werden Sie vom  
Erfolgsbremser  
zum Erfolgssteigerer

**GABAL**

## Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Informationen sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

ISBN 978-3-86200-038-8

Lektorat: Uta Graßhoff, Offenbach a. M.

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen |  
[www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Satz und Layout: Zerosoft, Timisoara, Rumänien

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2009 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	10
----------------------	----

## **Teil 1: Eigene Stolpersteine identifizieren**

<b>Stolperstein 1</b> .....	13
Sie bereiten sich nicht auf die Übernahme der neuen Führungsposition vor	

<b>Stolperstein 2</b> .....	16
Sie stellen die Schwerpunkte für die künftige Zusammenarbeit nicht vor	

<b>Stolperstein 3</b> .....	21
Sie waren bisher Kollege, jetzt sind Sie Vorgesetzter	

<b>Stolperstein 4</b> .....	24
Sie legen keinen Wert auf einen Stellvertreter für Ihre Position	

<b>Stolperstein 5</b> .....	28
Sie versuchen, das fachliche Niveau Ihrer Spezialisten zu erreichen	

<b>Stolperstein 6</b> .....	31
Sie übersehen, dass Autorität vorrangig auf persönlicher Autorität beruht	

<b>Stolperstein 7</b> .....	35
Sie führen ältere/erfahrene Mitarbeiter	

<b>Stolperstein 8</b> .....	38
Sie neigen gelegentlich zu autoritärem Verhalten	

<b>Stolperstein 9</b> .....	41
Sie sind unsicher, welchen Führungsstil Sie praktizieren sollten	
<b>Stolperstein 10</b> .....	46
Sie wollen sich in Konflikten durchsetzen	
<b>Stolperstein 11</b> .....	50
Sie beklagen Ihre zu gering ausgeprägte Durchsetzungskraft	
<b>Stolperstein 12</b> .....	63
Sie neigen dazu, Ihren Mitarbeitern zu misstrauen	
<b>Stolperstein 13</b> .....	67
Sie kontrollieren Ihre Mitarbeiter nicht oder nur selten	
<b>Stolperstein 14</b> .....	78
Sie vermeiden möglichst Kritik	
<b>Stolperstein 15</b> .....	83
Sie lassen sich von Mitarbeitern ungern kritisieren	
<b>Stolperstein 16</b> .....	85
Sie verzichten auf anerkennende Worte, weil Sie gute Leistungen als selbstverständlich betrachten	
<b>Stolperstein 17</b> .....	92
Sie vermeiden es, sich mit persönlichen Problemen des Mitarbeiters zu befassen	
<b>Stolperstein 18</b> .....	95
Sie informieren Ihre Mitarbeiter nur über die wesentlichen Aspekte	
<b>Stolperstein 19</b> .....	99
Sie führen nie oder nur selten Mitarbeiterbesprechungen durch	

<b>Stolperstein 20</b> .....	107
Sie verhindern durch fehlerhafte Gesprächsführung das Engagement Ihrer Mitarbeiter	
<b>Stolperstein 21</b> .....	110
Sie neigen zu Perfektionismus	
<b>Stolperstein 22</b> .....	112
Sie halten sich beim Delegieren zurück	
<b>Stolperstein 23</b> .....	122
Sie fördern nicht die berufliche Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter	
<b>Stolperstein 24</b> .....	124
Sie sind unsicher, ob Sie Mitarbeiter gerecht beurteilen	
<b>Stolperstein 25</b> .....	132
Sie wissen nicht, wie ein professionelles Vorstellungsgespräch zu führen ist	
<b>Stolperstein 26</b> .....	137
Sie verzichten auf eine gezielte Einführung neuer Mitarbeiter	
<b>Stolperstein 27</b> .....	140
Sie fühlen sich unwohl, eine betriebsbedingte Kündigung zu übermitteln	
<b>Teil 2: Auf Stolpersteine der Mitarbeiter reagieren</b>	
<b>Stolperstein 28</b> .....	146
Mitarbeiter wollen ausloten, wie weit sie bei Ihnen gehen können	
<b>Stolperstein 29</b> .....	147
Mitarbeiter wollen sich bei Ihnen anbieten	

<b>Stolperstein 30</b> .....	149
Mitarbeiter fühlt sich übergangen, weil Sie ihm „vor die Nase gesetzt“ wurden	
<b>Stolperstein 31</b> .....	151
Mitarbeiter lehnen Sie ab	
<b>Stolperstein 32</b> .....	153
Mitarbeiter bilden keine homogene/harmonisierende Arbeitsgruppe	
<b>Stolperstein 33</b> .....	162
Mitarbeiter stellen in der Arbeitsgruppe einen Fremdkörper dar	
<b>Stolperstein 34</b> .....	165
Mitarbeiter nutzen jede Gelegenheit zur Rückdelegation	
<b>Stolperstein 35</b> .....	168
Mitarbeiter widersetzen sich durchzuführenden Veränderungen	
<b>Stolperstein 36</b> .....	176
Mitarbeiter übergehen Sie und wenden sich direkt an Ihren Chef	
<b>Stolperstein 37</b> .....	178
Mitarbeiter schiebt Arbeiten vor sich her und lässt Terminstreue vermissen	
<b>Stolperstein 38</b> .....	181
Mitarbeiter ist leistungsschwach	
<b>Stolperstein 39</b> .....	193
Mitarbeiter steht Weiterbildungsmaßnahmen skeptisch bis ablehnend gegenüber	
<b>Stolperstein 40</b> .....	196
Mitarbeiter trifft in seinem Bereich keine oder nur sehr zögerlich Entscheidungen	

<b>Stolperstein 41</b> .....	199
Mitarbeiter neigt zu innerer Kündigung statt zu motiviertem Arbeiten	
<b>Stolperstein 42</b> .....	205
Mitarbeiter streut als informeller Führer Sand ins Getriebe	
<b>Stolperstein 43</b> .....	208
Mitarbeiter missachtet wesentliche Weisungen und Vorschriften	
<b>Stolperstein 44</b> .....	211
Mitarbeiter befolgt Ihre Anweisungen fehlerhaft	
<b>Stolperstein 45</b> .....	216
Mitarbeiter stellt Forderungen, denen Sie nicht nachkommen wollen/können	
<b>Stolperstein 46</b> .....	220
Mitarbeiter beschwert sich über einen Kollegen	
<b>Stolperstein 47</b> .....	225
Mitarbeiter tragen massiv Konflikte aus	
<b>Stolperstein 48</b> .....	229
Mitarbeiter mobbt einen Kollegen	
<b>Stolperstein 49</b> .....	232
Mitarbeiter bietet sich Ihnen als Denunziant an	
<b>Stolperstein 50</b> .....	234
Mitarbeiter erweist sich als Intrigant	
<b>Weiterführende Literatur</b> .....	237
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	239

# Vorwort

Obwohl Sie sich redlich bemühen, Ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden, beschleicht Sie gelegentlich ein ungutes Gefühl? Erfolge stellen sich nicht in dem gewünschten Ausmaß ein? Hin und wieder bemerken Sie Sand im Getriebe Ihres Zuständigkeitsbereichs? Bisweilen bereiten Ihnen Erfolgsbremser schlaflose Nächte? Sie haben das Gefühl, manches besser machen zu sollen – wissen aber nicht, was zu tun ist?

Aus vielen Gesprächen, die ich in mehr als 200 geleiteten Führungsseminaren geführt habe, konnte ich das ernsthafte und intensive Bemühen zahlreicher Vorgesetzter erkennen, ihre Führungsqualifikation zu erweitern und zu vertiefen. Dabei wurden häufig betriebliche Situationen genannt, in denen sich Vorgesetzte führungsmäßig unsicher oder überfordert fühlen. Diese im Laufe der Zeit von mir gesammelten – oft genug für Vorgesetzte und Mitarbeiter unangenehmen – Situationen bilden die Basis für dieses Buch.

Im ersten Teil des Buches kehren Sie nach dem Motto „Nobody is perfect“ zunächst vor Ihrer eigenen Tür, indem Sie Ihr Führungsverhalten hinterfragen und Ihre persönlichen Stolpersteine identifizieren. Darüber hinaus machen Sie im zweiten Teil Verhaltensweisen Ihrer Mitarbeiter dingfest, die Ihnen das Leben erschweren und als Erfolgsbremser Arbeitsergebnisse behindern. Die dargestellten Stolpersteine, Fallstricke und Erfolgsbremser werden kommentiert und mit Detail- und Hintergrundinformationen, Handlungsansätzen und Bewältigungsstrategien ergänzt, sodass Sie künftig hindernde Erfolgsbremser aus dem Weg räumen und durch beflügelnde Erfolgsförderer ersetzen können.

Setzen Sie diese Empfehlungen in die Praxis um, können Sie mit wesentlichen Verbesserungen in Ihrem Führungsverhalten rechnen. Ob die hier beschriebenen Maßnahmen allerdings in ausnahmslos jedem Fall das gewünschte Ergebnis zeitigen, ist wegen der Verschiedenartigkeit der Situationen vor Ort und der Individualität der beteiligten Personen fraglich. Auch wenn Sie alle angebotenen Bewältigungsstrategien dieses Buches eins zu eins in Ihre Führungspraxis übertragen, bleibt dennoch ein Restrisiko, weil es keine allgemeingültigen und hundertprozentig zutreffenden Regeln in der Mitarbeiterführung gibt.

Zu Gunsten einer besseren Lesbarkeit beschränke ich mich in diesem Buch auf die männliche Form (z.B. der Vorgesetzte, der Mitarbeiter). Ich bitte die Leserinnen, sich dennoch von den Ausführungen angesprochen zu fühlen.

Hans-Jürgen Kratz  
[www.personaltraining-kratz.de](http://www.personaltraining-kratz.de)



# Teil 1

## Eigene Stolpersteine identifizieren

### 1. Sie bereiten sich nicht auf die Übernahme der neuen Führungsposition vor



Im Regelfall stellt die Übernahme der neuen Führungsposition einen seit langem angestrebten Neuanfang dar, und wahrscheinlich ist das auch bei Ihnen so. Aber dieser Neuanfang ist mit einer Vielzahl von Unwägbarkeiten verbunden, die Ihnen zu Beginn möglicherweise das Leben schwer machen – und auf die Sie gut vorbereitet sein sollten. Das sollte auch Ihr neuer Vorgesetzter wissen und dementsprechend handeln. Verantwortungsbewusste Betriebe regeln den organisatorischen Ablauf der Einführung neuer Mitarbeiter in das künftige Arbeitsumfeld mit einem individuell auf den Neuzugang zugeschnittenen Einführungsprogramm (siehe Seite 137).

Bedauerlicherweise hat nicht jeder Neuling das Glück, mittels eines speziellen Einführungsprogramms die ersten Gehversuche durchzuführen. Das Fehlen eines Einführungsprogramms können Sie eher verschmerzen, wenn es für Sie einen Mentor gibt. Hier handelt es sich zumeist um ein hierarchisch höher stehendes Firmenmitglied, das als ständiger Ansprechpartner zur Verfügung steht und Ihnen hilft, sich möglichst schnell in Ihr neues Arbeitsumfeld zu integrieren.

**Unterstützung  
durch Mentor**

## Eigene Checkliste aufstellen

Auch, wenn für Sie ein maßgeschneidertes Einführungsprogramm erarbeitet wurde oder Sie die Hilfestellung durch einen Mentor während der Anfangsphase im Betrieb nutzen können, sollten Sie eine Checkliste aufstellen, mit deren Hilfe Sie alle wichtigen Punkte in der Vorbereitungs- und Anfangsphase abarbeiten können. Folgende Aspekte könnten für Sie wichtig sein:

### Checkliste

- Ich muss die aktuelle Stellenbeschreibung für meine Position auswerten, damit keine Zweifel über die mir obliegenden Aufgaben, Kompetenzen und meine Verantwortung aufkommen.
- Muss ich mir noch zusätzliches fachliches Know-how aneignen, um den Anforderungen der neuen Stelle in vollem Umfang gerecht werden zu können? Wenn ja, auf welchem Wege?
- Mit welchen Besonderheiten im neuen Wirkungsbereich muss ich mich näher auseinandersetzen?
- Ich muss mich mit der Organisationsstruktur des Unternehmens und meines Arbeitsbereiches beschäftigen.
- Gibt es Teilnahmemöglichkeiten an betrieblichen Einführungsveranstaltungen oder Betriebsbesichtigungen, kann ich vorhandene Einführungsschriften auswerten?
- Welche mir neuen Sicherheitsbestimmungen sind zu beachten?
- Gibt es eine Unternehmensphilosophie, gibt es Führungsgrundsätze, gibt es eine Betriebsordnung?
- Welche betrieblichen Ziele sind von meinem Zuständigkeitsbereich zu erreichen?
- Ich muss den neuen Mitarbeitern, den Kollegen und sonstigen wichtigen Ansprechpartnern vorgestellt werden.
- Ich muss Stellenbeschreibungen sowie aktuelle Zielvereinbarungen meiner Mitarbeiter durchsehen.