

# Vom Mitarbeiter zur Führungskraft

Kunz

4., überarbeitete Auflage 2019  
ISBN 978-3-406-73897-5  
Beck im dtv

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](http://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen. [beck-shop.de](http://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](http://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

## 4.6 Treffen von Entscheidungen und Weichenstellungen einleiten

Als Führungskraft wird von Ihnen erwartet, dass Sie für Ihren Verantwortungsbereich aus einem übergeordneten Blickwinkel heraus Richtungsentscheidungen treffen: Was soll vorrangig erledigt werden? Was erwarten die Kunden? Worauf konzentrieren wir unsere Energien? Es gehört zu Ihren Kernaufgaben, ausgehend von den gesetzten Zielen und dem Auftrag Ihres Teams wegweisende Entscheidungen herbeizuführen, die Ihren Mitarbeitern als Richtschnur dienen. In Ihrer Steuerungsrolle sollten Sie sich dazu im Vorhinein über die Entscheidungsgrundlagen bewusst werden. Aufgrund übergeordneter Vorgaben, situativer Randbedingungen und verfügbarer Ressourcen gilt es nachvollziehbar zu verdeutlichen, was jeweils Vorrang hat, um den angestrebten Wertbeitrag zu leisten.

In den meisten Fällen werden Sie maßgebliche Entscheidungen erst dann herbeiführen, wenn Sie sich ein umfassendes Bild über die Entscheidungsgrundlagen gemacht haben und sich gerade bei fachlichen Fragen mit Ihrem Team beraten haben. Dazu gehört beispielsweise, dass Sie kompetente Mitarbeiter zur näheren Untersuchung des jeweiligen Problembereichs einbeziehen, um tragfähige Lösungen herbeizuführen. Je mehr Sie Ihre eigentliche Führungsaufgabe ausfüllen, desto weniger werden Sie nachgelagerten inhaltlichen Fragen, die den fachlichen Zuständigkeitsbereich Ihres Teams betreffen, selbst nachgehen können.

Am besten, Sie besprechen offene Fragen zur Koordination einzelner Tätigkeiten unmittelbar mit ihrem Team und erreichen dadurch zugleich, dass die Aufgaben als gerecht verteilt erlebt werden. Im Idealfall stimmen sich Ihre Mitarbeiter untereinander weitgehend eigenständig ab und führen dazu nötige Entscheidungen gemeinsam herbei, so dass Sie sich auf übergeordnete Weichenstellungen beschränken können. Je mehr Eigeninitiative Ihre Mitarbeiter entfalten (dürfen) und von sich aus Aufgabenabstimmungen, inhaltliche Klärungen und offene Punkte im Dialog untereinander erörtern,

desto mehr freie Kapazität haben Sie verfügbar, um Ihrer Steuerungsrolle als Teamleiter gerecht zu werden.

Dazu gehört, dass Sie es Ihren Mitarbeitern zutrauen, Entscheidungen in ihrem jeweiligen Fachgebiet selbständig und sachlich angemessen zu treffen – selbst wenn Sie im Einzelfall anders entschieden hätten! Gestehen Sie es Ihren Teammitgliedern zu, in deren Metier auch abweichend von Ihren Vorstellungen zu handeln, sofern der Kurs in Richtung der avisierten Ziele stimmt.

### **Binden Sie Ihre Mitarbeiter im Vorfeld einer anstehenden Grundsatz-Entscheidung ein.**

Denken Sie etwa an eine wichtige Budget- und Ressourcenentscheidung, die Sie im Rahmen eines anspruchsvollen Kundenprojektes zu treffen haben. Konsultieren Sie einzelne Mitarbeiter zum Beispiel für:

- die Erstellung einer fachlichen Problemanalyse,
- die Beschreibung des Soll- und Ist-Zustandes,
- das Aufzeigen von realistischen Handlungsalternativen,
- eine Kosten-Nutzen-Betrachtung für die vorgeschlagenen Alternativen,
- eine vergleichende Bewertung der jeweiligen Alternativen,
- das Ableiten einer Handlungsempfehlung und
- den Entwurf eines nachgelagerten Aktions-, Prioritäten- oder Projektplans mit plausiblen Zeithorizonten, um die Kundenerwartungen zu erfüllen.

Klären Sie vorab die Ziele, auf die es Ihnen aus der Perspektive des Teamleiters ankommt, um die Kundenanforderungen zu erfüllen. Und was mindestens genauso wichtig ist: Sie tragen in diesem Falle selbst die Verantwortung dafür, aufgrund der schriftlich vorgelegten oder im Dialog besprochenen Problemanalysen und Handlungsempfehlungen eine richtungsgebende Entscheidung zu treffen. Bei folgenreichen Vorhaben und Grundsatzfragen gemäß Ihrer Führungs- und Steuerungsverantwortung können Sie den Auftrag zum Finden der bestmöglichen Handlungsalternative nicht vollständig an Ihre Mitarbeiter übertragen. Zwar sollten Sie Ihre Mitarbeiter zur Entscheidungsvorbereitung einbeziehen und auch deren Mein-

ungen und Empfehlungen hören. Bei konsequenzenreichen Entscheidungen sind Sie aber selbst gefordert, „Ja“ oder „Nein“ zu sagen.

Dies kann auch bedeuten, dass Sie eine gegenüber Ihrem Team abweichende Sicht vertreten und sogar trotz sachlogisch plausibler Präferenzen für eine vorgestellte Handlungsalternative schließlich doch eine andere Vorgehensweise bevorzugen. Dafür sind Sie Führungskraft: Wägen Sie selbst Chancen und Risiken ab und entscheiden Sie nach bestem Wissen und Gewissen, eventuell nach Konsultation weiterer Experten oder Entscheidungsträger in Ihrem Hause. Dabei dürfen Sie sich nicht nur von Sachanalysen oder Expertenvoten leiten lassen. Bilden Sie sich selbst eine eigene Meinung. Finden Sie aufgrund Ihrer Erfahrung und Ihres Gesamtüberblicks ein Gefühl für den „richtigen Weg“. Streben Sie an, zu einer in sich stimmigen, verantwortungsbewussten und gut begründeten eigenen Einschätzung zu kommen. Ihre eigene Meinungsbildung kann zur Folge haben, dass Sie eine unliebsame Entscheidung treffen, die zunächst auf Vorbehalte stößt. Sie haben in diesem Falle allerdings Überzeugungsarbeit in Ihrem Team zu leisten, um verständlich zu machen, warum Sie gerade den von Ihnen gewählten Kurs einschlagen wollen.

Es wäre ungünstig, wenn Sie die Meinung von Experten in Ihrem Team – oder weiteren Beratern, die Sie konsultierend hinzuziehen – einfach in den Wind schlagen. Falls Sie gegen das Votum von Sachverständigen und Spezialisten eine abweichende Entscheidung treffen, benötigen Sie plausible Gründe für Ihre Sichtweise! Sie werden es kaum vermeiden können, in dem einen oder anderen Fall – nach Abwägung der Folgen – eine Minderheitsmeinung zu vertreten und diese konsequent weiterzuverfolgen. Was sind die Gründe hierfür? Als Führungskraft stehen Sie immer in der Pflicht, wenn später etwas schiefläuft. Man wird Sie dafür gegebenenfalls zur Rechenschaft ziehen. Deshalb sind Sie in einer anderen Situation als ein Spezialist in Ihrem Team: Während der Experte eine fachliche Meinung und inhaltliche Einschätzung vorträgt, sind Sie derjenige, der die Belange des Kunden, des Unternehmens und Ihres eigenen Bereiches vertreten muss. Dies kann zu abweichenden Handlungsbewertungen und

veränderten Einschätzungen der jeweiligen Problemsituation führen, etwa aufgrund von übergeordneten Ziel- und Ressourcenabwägungen, die Sie vorzunehmen haben. Sie müssen schließlich den Kopf für die Folgen Ihrer Entscheidung hinhalten!

Manche Vorgesetzte tun sich gelegentlich schwer mit dem Fällen von verbindlichen Entscheidungen. Sie weichen aus, zaudern oder scheuen das Risiko, tatsächlich eigene Verantwortung zu übernehmen. Ein solch zögerliches Verhalten hemmt die Mitarbeitermotivation und fördert tendenziell Passivität oder sogar Gleichgültigkeit bei den Mitarbeitern. Es steht letztlich auch die eigene Glaubwürdigkeit auf dem Spiel, wenn nötige Entscheidungen immer wieder aufgeschoben oder nur unverbindlich getroffen werden.

### **Achten Sie auf folgende Hinweise, um Führungsfehler im Vorhinein zu vermeiden:**

- Treffen Sie erst dann eine weitreichende Entscheidung, wenn Sie unterschiedliche Sichtweisen gehört und die jeweiligen Spezialisten in Ihrem Team mit einer umfassenden Problemanalyse beauftragt haben.
- Nehmen Sie sich bei komplexen und weitreichenden Entscheidungen einige Tage Bedenkzeit für Ihre Entscheidungsfindung. Gehen Sie in sich, um ein gutes Gefühl dafür zu entwickeln, dass Sie auf dem richtigen Weg sind. Hören Sie auf Ihre innere Stimme, ohne jedoch vorschnell die Faktenlage aus dem Auge zu verlieren und mögliche unerwünschte Konsequenzen Ihrer Entscheidung außer Acht zu lassen.
- Schieben Sie die Entscheidungsfindung nicht auf die lange Bank. Kommen Sie zu einem zügigen Entschluss und überzeugen Sie durch Mut und Tatkraft.
- Vermeiden Sie es, Unsicherheit auszustrahlen oder durch Wankelmütigkeit Irritationen auszulösen. Finden Sie schnellstmöglich ein Ergebnis, wenn die Fakten auf dem Tisch liegen.
- Nehmen Sie sich Zeit für die Begründung der von Ihnen getroffenen Entscheidung. Erklären Sie genau, warum Sie wie entschieden haben. Investieren Sie Zeit für persönliche Vier-Augen-Gespräche, ausführliche Information und die Besprechung Ihrer Beweggründe. Gewinnen Sie auch diejenigen für die konsequente Umsetzung, die sich eine andere Entscheidung gewünscht hätten. Falls dies nicht auf Anhieb gelingt, suchen Sie den kontinuierlichen Dialog, um für Ihr

Votum zu werben und doch noch zu überzeugen. Geben Sie nicht vorschnell auf: Ihr Team sollte spüren, dass Sie es ernst meinen und sich Mühe geben, auf den Einzelnen zuzugehen.

- Setzen Sie Ihre Entscheidung tatsächlich um! Erwecken Sie nicht den Eindruck, dass Sie anscheinend zwar Entscheidungen treffen, dann aber die Realisierung unnötig verschleppen. Wirken Sie darauf hin, dass nach getroffener Entscheidung und ausführlicher Erörterung der weiteren Vorgehens der einzuschlagende Weg auch beherzt verfolgt wird.
- Wenn Sie feststellen, dass Ihre Entscheidung falsch war und wider Erwarten zu negativen Folgen führt, revidieren Sie besser eine getroffene Entscheidung. Das wird eher nachvollzogen, als wenn Sie unnachgiebig einen aussichtslosen Plan weiter umsetzen wollen. Niemand ist unfehlbar! Auch Ihnen kann im Nachhinein deutlich werden, dass Sie einen Irrweg eingeschlagen haben. Korrigieren Sie in diesem Falle die getroffene Entscheidung, ohne jedoch überhastet zu agieren und eine innere Linie vermissen zu lassen.

Das Treffen von Entscheidungen ist eine herausfordernde Führungsaufgabe. Sie schaffen gerade bei folgenreichen Entscheidungen etwas meist „Endgültiges“, was Sie nicht mehr ohne weiteres am Tag danach umkehren können. Denken Sie an typische Beispiele: Entscheidung für eine kostenintensive Investition, Umsetzen einer öffentlichkeitswirksamen Marketingkampagne, Einführung eines neuen Produktes am Markt, Einleiten einer Maßnahme zur Kostensenkung, Einstellen neuer Mitarbeiter usw.

Wenn Sie vorschnell eine getroffene Richtungsentscheidung wieder in Frage stellen oder sogar die Entscheidung kurzfristig revidieren, verursacht dies meist erhebliche Folgekosten für Ihr Unternehmen. Sie verlieren an Berechenbarkeit und Verlässlichkeit. Es entsteht der Eindruck, dass Sie schwierigen Entscheidungen nicht gewachsen sind. Beziehen Sie im Zweifelsfalle Ihren eigenen Vorgesetzten ein. Agieren Sie nicht unüberlegt oder vorschnell. Suchen Sie nach passenden „Sicherungsmechanismen“, damit Sie sich nicht durch leichtsinnige Fehlentscheidungen ins Abseits manövrieren. Nehmen Sie sich deshalb lieber etwas mehr Zeit zum Nachdenken, bevor Sie zum verbindlichen Entschluss kommen.

Entscheiden Sie nicht zu spontan. Bedenken Sie, dass Ihnen als Anfänger in Führungsfragen noch die Routine und Führungspraxis fehlt, um Entscheidungen locker aus dem Ärmel zu schütteln. Bremsen Sie sich etwas, wenn Sie mit Enthusiasmus an Ihre neue Aufgabe herangehen. Entscheiden Sie mit Bedacht, aber nicht zu bedächtig! Lassen Sie sich Zeit, um einen Entschluss reifen zu lassen. Es ist Ihre Verantwortung, den richtigen Zeitpunkt zum Treffen einer Entscheidung zu finden.

### 4.7 Zielvereinbarungen und unterjährige Meilensteingespräche

Wenn Sie selbst Ziele für Ihren Verantwortungsbereich verfolgen und an deren Erreichen gemessen werden, liegt es nahe, dass Sie auch Ziele für Ihre Mitarbeiter im Team ableiten und individuell vereinbaren. Allerdings ist dies leichter gesagt als getan! In der Praxis kann es für Sie aufwendig sein, konkrete Ziele zu finden, die zu jedem Mitarbeiter und dessen Aufgabenbereich passen. Gerade dann, wenn Mitarbeiter Tätigkeiten ausüben, die ganzheitlich erfolgen und routine- bzw. vollzugsorientiert geprägt sind – zum Beispiel in der Sachbearbeitung der Debitoren-Buchhaltung oder im Kundenservice des Call-Centers – ist dies eine knifflige Aufgabenstellung für Sie. Es ist auch nicht gesagt, dass Sie einfach Ziele für jeden Mitarbeiter festlegen können. Oftmals gibt es firmeninterne Regelungen oder Betriebsvereinbarungen, in denen dokumentiert ist, wer mit wem Ziele zu vereinbaren hat, und was dabei zu beachten ist.

Dies hängt damit zusammen, dass das Vereinbaren von Zielen etwa zur späteren Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter herangezogen werden kann. In vielen Firmen wird der Grad der Zielerreichung als Beurteilungsmaßstab für den gestifteten Wertbeitrag einer Fachkraft oder einer Arbeitsgruppe herangezogen. Und wenn es um Fragen der Leistungsbeurteilung geht, sind meist tarifliche oder innerbetriebliche Standards zu beachten. Die Bewertung einer persönlichen Zielerreichung kann als wichtiges Kriterium dafür betrachtet werden, wie gut ein Mitarbeiter bestimmte Anforderungen in der jewei-

ligen Position oder Funktion erfüllt. Dies wiederum hat oftmals Auswirkungen auf seine Verdienstmöglichkeiten, zum Beispiel im Hinblick auf einen Leistungsbonus und seine künftigen Beförderungs- oder Karriereperspektiven.

Informieren Sie sich deshalb im Vorfeld über betriebliche Gepflogenheiten und empfohlene Methoden, wenn Sie Ziele mit Mitarbeitern vereinbaren wollen. Unter Umständen gibt es ein vorgegebenes Procedere und einen Leitfaden zum Abschließen einer Zielvereinbarung. Oder eine spezielle Schulung, wie Sie beispielsweise Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen in Ihrem Unternehmen im Einzelnen zu führen haben. Auf jeden Fall sollten Sie nicht einfach mit Zielvereinbarungen beginnen, ohne sich ausführlich damit beschäftigt zu haben, welche Anforderungen an eine Zielvereinbarung gestellt werden und wie diese zu dokumentieren ist.

Nun möchte ich nicht auf formale Fragen der betrieblichen Handhabung von Zielvereinbarungen eingehen, sondern Ihnen eher einige Tipps geben, worauf Sie zu achten haben. Vergewöhnen Sie sich dazu zuerst, was eine Übereinkunft zu einem Ziel überhaupt ist. Folgende Definition kann Ihnen zum Verständnis dienen: Eine Zielvereinbarung ist eine partnerschaftlich getroffene Festlegung, was von wem bis wann erreicht werden soll. Das Ziel beschreibt folglich einen auf einen bestimmten Zeitpunkt ausgerichteten Sollzustand, den es unter bestimmten Voraussetzungen zu erreichen gilt. Zweckmäßige Ziele lassen sich nach der „Smart-Formel“ finden: Ein Ziel sollte spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminierbar ausformuliert werden. Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern nur solche Ziele, die auch mit angemessenem Arbeitseinsatz tatsächlich zu erreichen sind. Es wirkt demotivierend, wenn Sie die Messlatte so hoch hängen, dass der Misserfolg schon vorprogrammiert ist.

#### **Überprüfen Sie, für welche Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen Zielvereinbarungen jeweils sinnvoll sind:**

- Brechen Sie übergeordnete Ziele so „herunter“, dass der Einzelne zu deren Erfüllung einen effektiven Beitrag leisten kann. Treffen Sie nur persönliche Zielvereinbarungen, wenn ein Mitarbeiter einen Nutzen stiften kann, der für



die Erreichung der übergeordneten Bereichs- oder Abteilungsziele von Bedeutung ist. Entwickeln Sie Ziele so, dass durch die Kombination der Einzelleistungen – wie bei einem Mosaik – insgesamt eine gute Teamleistung entsteht. Spitzenleistungen kommen zustande, sofern die persönlichen Wertbeiträge sich nicht nur additiv summieren, sondern synergetisch zusammenwirken.

- Vermeiden Sie es, Ziele im luftleeren Raum zu vereinbaren, wenn Sie selbst noch nicht genau wissen, wohin die Reise führt. Vergegenwärtigen Sie sich deshalb erst Ihre eigenen Ziele. Treten Sie dazu vorab in einen engen Dialog mit Ihrem eigenen Vorgesetzten.
- Treffen Sie Zielvereinbarungen möglichst zu Beginn eines Geschäftsjahres. Leiten Sie für Ihr Team und Ihre Mitarbeiter nachgeordnete Ziele ab, sobald übergeordnete strategische Ziele klar zu erkennen sind.
- Machen Sie keine Zielvereinbarungen im „stillen Kämmerlein“. Offenbaren Sie Ihren Mitarbeitern, welche Ziele Sie selbst zu verfolgen haben. Holen Sie sich dazu Feedback von Ihrem Team. Und bitten Sie Ihre Mitarbeiter um eigene Zielvorschläge.
- Vermeiden Sie „Zielvorgaben“ von oben nach unten! Das löst schnell Widerstand und Frustration aus. Besser ist es, wenn Sie Rahmenziele veranschaulichen, zum Beispiel für die Bereiche Kunden und Markt, Produkte und Dienstleistungen, Prozesse und Qualität, Finanzen und Kosten sowie Lernen, Qualifizierung und Personalentwicklung. Ihre Mitarbeiter machen sich dann besser selbst Gedanken, was sie jeweils zur Erreichung beitragen können. Gewähren Sie Freiräume für Ideen und Anregungen.
- Wenn Mitarbeiter eigene Zielvorschläge beisteuern dürfen, identifizieren sie sich eher damit und gehen meist auch an die Verfolgung mit mehr Engagement heran. Beachten Sie den psychologischen Aspekt der Zielvereinbarung: Nur wenn Mitarbeiter Ziele für sich als sinnvoll, attraktiv und realistisch einstufen, werden sie sich mit hohem Engagement für deren Erreichung einsetzen.
- Beschränken Sie die Anzahl der Ziele auf das Wesentliche – d. h. ca. drei bis fünf Ziele maximal. Und achten Sie darauf, dass im Vorfeld festgelegt wird, woran Sie und Ihre Mitarbeiter erkennen, dass das jeweilige Ziel tatsächlich erreicht wird.
- Prüfen Sie, ob gemeinsame Ziele für das komplette Team sinnvoll sind, das heißt solche Ziele, für deren Erreichung alle einstehen müssen. Vermeiden Sie es, überzogenen Wettbewerb, lähmende Konkurrenz oder gar Mobbing auszulösen.