

## Von der Sekretärin zur Vorgesetzten

Ihr Chef hat Ihnen mehr Verantwortung übertragen. Plötzlich sind Sie so eine Art Vorgesetzte. Er will, dass Sie sich auf Grund Ihrer eigenen Autorität durchsetzen. Er möchte, dass Sie richtige Assistenz ausüben. Doch wie Sie das richtig anstellen, das hat er Ihnen nicht gesagt. Sekretärinnen sind häufig in der Situation, dass sie „halbe Vorgesetzte“ sind. Wenn Sie in Ihrer Rolle ernst genommen werden möchten, hilft Ihnen dieser Beitrag, den Balanceakt zu meistern.

- Was ist für Sie anders geworden? ..... Seite 002
- Fragen, die Sie sich unbedingt stellen sollten, bevor Sie mehr Verantwortung übernehmen .....Seite 003
- Sie tragen jetzt auch Verantwortung für andere ..... Seite 004
- Die Position zwischen „oben“ und „unten“ ..... Seite 005
- Welcher Führungsstil passt zu Ihnen? ..... Seite 006
- Wie gehe ich mit den ehemaligen Kollegen/Kolleginnen um? ..... Seite 009
- Wie Sie Ihre Mitarbeiter motivieren ..... Seite 011
- Der Umgang mit Fehlern: den eigenen und denen der Mitarbeiter .....Seite 013
- Für die schnelle Kontrolle zwischendurch – Ihre persönliche Checkliste ..... Seite 020

Der Autor, **Jürgen W. Goldfuß**, ist selbstständiger Unternehmensberater, Trainer und Buchautor („Endlich Chef – was nun?“ und „Schnellkurs Verhandeln“). Zu seinen Kunden gehören zahlreiche Industriekunden wie die Deutsche Lufthansa und renommierte Bildungsträger wie die Akademie für die Deutsche Wirtschaft in Lippstadt.

## Was ist für Sie anders geworden?

Erst einmal herzlichen Glückwunsch zur Beförderung! Sie haben es geschafft. Sie sind nun Vorgesetzte. Ach, Sie sind gar nicht „richtig“ befördert worden? So mit mehr Status, neuer Visitenkarte und natürlich mehr Geld? Man(n) hat Ihnen lediglich mehr Verantwortung übertragen? Verantwortung dafür, dass andere gemeinsam mit Ihnen etwas erreichen? Dass Abteilungsziele erreicht werden? Dass für den Messeauftritt alles rechtzeitig beschafft wird? Dass endlich Terminarbeiten fristgerecht erledigt werden? Dass mit der Verstärkung, die Sie im Sekretariat bekommen haben, jetzt alles noch schnell und besser läuft? Das ist ja hervorragend. Das heißt, Sie sind jetzt hervorragend. Sie ragen jetzt unter den anderen hervor.

Ihr Chef erwartet nun, dass Sie dafür sorgen, dass „der Laden läuft“. Oder die Abteilung effektiver wird. Oder Projekte schneller bearbeitet werden. Oder Ihr Chef mehr entlastet wird. Oder was auch immer – Sie sind jetzt die Ansprechpartnerin, wenn etwas schief läuft.

## Sie sind gefordert!

Aber was ist eigentlich passiert? Und warum gerade Ihnen? Was hat die Unternehmensleitung bewogen, Sie mit mehr Verantwortung zu betrauen? War es Ihr freundliches Lächeln? War es Ihre bestimmende Art, sich durchzusetzen? War es Ihre beruhigende Art, mit der Sie schon öfter Konflikte in der Abteilung „friedlich“ beilegen konnten? Oder waren es ihr besonderes Fachwissen und Ihr firmeninternes Know-how? Oder waren Sie ganz einfach an der Reihe?



Egal, was die Gründe sind: Man traut Ihnen die neue Verantwortung offenbar zu. Sie sind jetzt gefordert und herausgefordert.

Das ist für Sie eine tolle Chance, Ihre Führungsqualitäten zu testen und zu verbessern – und Ihre Grenzen zu erweitern.

## Fragen, die Sie sich unbedingt vor der Beförderung stellen sollten

Lassen Sie sich nicht in etwas hineindrängen, das Sie gar nicht möchten! Lassen Sie sich nicht überrumpeln! Das passiert vor allen Dingen dann schnell, wenn ein Mitarbeiter gekündigt hat und Ihr Chef jemanden sucht, der dessen Aufgaben „nebenbei“ mit übernimmt. Stellen Sie sich deshalb folgende Fragen, bevor Sie zu der Ihnen übertragenen Verantwortung nicken:

- Will ich das überhaupt?
- Will ich Verantwortung für andere übernehmen?
- Will ich andere Menschen führen?
- Macht es mir Spaß, anderen Menschen zu helfen?

**Der Sekretärinnen-Handbuch-Tipp:** Bitten Sie Ihren Chef um etwas Bedenkzeit, bevor Sie vorschnell etwas zusagen, das Sie im Nachhinein belastet und unglücklich macht.



## Worüber Sie auch nachdenken sollten

Machen Sie sich eines klar: Führung heißt nichts anderes, als anderen zu helfen, noch besser zu werden. Fragen Sie sich deshalb:

- Gönne ich auch anderen einen Triumph?
- Kann ich mich mit anderen über Erfolge freuen, auch wenn ich nicht jedes Mal auf dem Siegereppchen stehe?

Diese Fragen sind sehr wichtig für Ihren Aufstieg in der Zukunft.

Und über einen weiteren Punkt sollten Sie sich klar sein: Können Sie andere „dirigieren“?



Denn wenn es Ihnen unangenehm oder sogar peinlich ist, anderen Menschen Anweisungen zu geben und deren Tätigkeiten zu kontrollieren, dann wird jeder Mitarbeiter spüren: „Sie fühlt sich gar nicht wohl in ihrem Job.“ Ihre Kollegen werden Sie für unfähig halten – und das ist tödlich für Ihre Karriere. Für Ihren weiteren beruflichen Erfolg ist deshalb wichtig, dass Sie sich in Ihrer neuen Rolle wohl fühlen.

### **Sie tragen jetzt auch Verantwortung für andere**

Sie werden jetzt nicht allein daran gemessen, ob Sie Ihre Aufgabe richtig erfüllen, sondern dass auch andere ihre Aufgaben richtig erfüllen, ob ein vereinbartes Ziel, ein Resultat erreicht wird. Sie kennen das wahrscheinlich schon ansatzweise daher, wenn Sie Aufgaben an Mitarbeiter im Namen Ihres Chefs delegiert haben. Nun aber delegieren Sie in eigenem Namen, kraft Ihrer eigenen Durchsetzungskraft. Und gleichzeitig sollen Sie die nette Kollegin bleiben, die die Mitarbeiter vorher so schätzten. Geht das eigentlich? Müssen Sie nicht ab jetzt anders „auftreten“?

### **Andere Länder, andere Sitten**

Hier können wir von anderen Kulturen etwas lernen. Wenn in Deutschland jemand zum Vorgesetzten ernannt wird, dann lautet die Frage in seinem Umfeld meist: „Wie viele Leute arbeiten jetzt unter dir?“ In den USA lautet die Frage etwas (aber entscheidend) anders: „Wie viele Leute arbeiten jetzt mit dir?“ Genau das ist der springende Punkt. Sie arbeiten weiterhin mit anderen zusammen. Nur wird jetzt von Ihnen erwartet, dass Sie dafür sorgen, dass „alles läuft“.

Deshalb müssen Sie Ihr neues Aufgabengebiet genau betrachten und analysieren. Was wird von Ihnen erwartet? Denn spätestens beim Thema Motivation und Zielsetzung ist eine klare Antwort auf diese Frage erforderlich.

Viel Neues auf einmal? Kein Problem, gehen wir es Schritt für Schritt an.

## **Die Position zwischen „oben“ und „unten“**

Als Vorgesetzte sind Sie in der typischen Sandwich-Position: zwischen oben und unten. Fühlen Sie sich eher als Puffer oder als Prellbock?

In beiden Fällen sollten Sie „stoßfest“ sein, druckresistent. Denn jetzt vermitteln Sie Anweisungen Ihres Chefs nach „unten“ – manchmal keine leichte Aufgabe, vor allem, wenn Mitarbeiter glauben, einen direkten Draht zum Chef zu haben und an Ihnen vorbei handeln und entscheiden zu können.

## **Beweisen Sie, dass Sie die richtige Ansprechpartnerin sind**

Ein Mitarbeiter glaubt, dass ihm am ehesten geholfen wird, wenn er sich direkt an den Chef wendet. Was immer die Gründe dafür sind: „Ich geh nicht zu Schmidtchen – ich gehe gleich zu Schmidt.“ Das stört Sie natürlich. Mit dem Verbot der direkten Kontaktaufnahme erreichen Sie allerdings nichts. Gehen Sie diplomatisch vor: „Lassen Sie mich das für Sie klären, währenddessen können Sie ungestört Ihrer Arbeit nachgehen.“ Beweisen Sie dem Mitarbeiter, dass ihm schneller und direkt geholfen wird, wenn er sich an Sie wendet.



In Ihrer jetzigen Position haben Sie wahrscheinlich schon ähnliche Erfahrungen gemacht – setzen Sie sich endgültig charmant durch.

Natürlich müssen Sie die in Sie gesetzten Erwartungen erfüllen. Ist er schwer zu überzeugen, dann lassen Sie den Mitarbeiter ruhig mal „gegen die Wand laufen“, um ihm dann zeigen zu können, dass es mit Ihrer Hilfe besser geht.

### **Überzeugen Sie Ihren Chef von Ihrem Können**



Machen Sie Ihrem Chef noch einmal klar, wie viel Zeit er spart, wenn Sie an seiner Stelle Probleme für ihn lösen. Schließlich hat er Ihnen vertraut und Sie eingesetzt, damit Sie ihm den Rücken freihalten – und er mehr Zeit für seine wesentlichen Managementaufgaben hat.

Das Interessante an Ihrer neuen Aufgabe ist nun, sich in die Position beider Seiten hineinzudenken. Denn jeder hat aus seiner Sicht Recht. Entwickeln Sie den Doppelblick, das heißt, eine Situation immer aus zwei Blickwinkeln zu betrachten.

Diplomatisches Geschick ist nun gefragt, um beide Seiten unter einen Hut zu bringen. Hier haben Sie jetzt ein interessantes Übungsfeld für Ihre weitere Entwicklung in der Zukunft.

### **Welcher Führungsstil passt zu Ihnen?**

Welcher Führungsstil ist der richtige? Es gibt eine Menge Bücher über die Vor- und Nachteile der verschiedenen Methoden. Wann man wen wie führen sollte, all das ist dort nachzulesen. Und je mehr Sie lesen, desto mehr sind Sie wahrscheinlich verunsichert. Sie können das Thema ganz einfach auf den Punkt bringen: Der richtige Führungsstil ist der, der zu Ihnen passt und der von den Mitarbeitern akzeptiert wird.

„Aber jeder Mensch ist doch anders“, sagen Sie. „Und Menschen entwickeln sich doch weiter.“ – Richtig.

Deshalb ändern sich die Anforderungen der Mitarbeiter an die Führung mit fortgeschrittenem Wissensstand. Sie haben vielleicht schon den Begriff des situativen Führens gehört: in jeder Situation richtig führen.

## **Passen Sie Ihren Führungsstil den Gegebenheiten an**

Nehmen wir zum Beispiel eine Kollegin, die mit viel Erfahrung und Sachverstand ihre Aufgabe erfüllt. Nun wird ein neues Arbeitsgerät eingeführt. Verunsichert und mit großer Skepsis geht die Kollegin an das Neue heran. Sie braucht zu diesem Zeitpunkt mehr Unterstützung und Hilfe, weil sie sich nicht so sicher fühlt wie zuvor. Eine andere Kollegin meistert dieselbe neue Situation mit viel mehr Selbstvertrauen und Know-how. Sie benötigt – und erwartet – dementsprechend weniger Hilfe.



Sie kennen vielleicht noch Geschichten aus der Übergangszeit von der Schreibmaschine zum PC, wo erprobte und erfahrene Fachkräfte plötzlich zu „blutigen Anfängern“ wurden und oft abends frustriert nach Hause gingen. Der Grund: Sie erhielten nicht die zu diesem Zeitpunkt erwartete Hilfe und Führung, weil der Vorgesetzte sich nicht in die Lage des Mitarbeiters versetzen konnte: „Frau Meier, Sie schaffen das schon“, reicht eben manchmal nicht aus.

## **Kann ich einen Führungsstil kopieren?**

Angenommen, Sie entdecken einen Führungsstil an einer anderen Person, und dieser Stil begeistert Sie. Können Sie diesen Stil kopieren?

Jede Kopie ist nur eine Kopie – und kein Original. Jeder Stil, den Sie von anderen übernehmen, passt nicht 1 : 1 auf Ihre Person. Deshalb wird ein kopierter Stil immer „aufgesetzt“ wir-

ken. Sie können gerne die Verhaltensweisen, die Sie mit Ihrem Stil vereinbaren können, von anderen übernehmen. (Das Kopieren von guten Vorbildern ist immer noch kostenlos.)

### **Ein weiblicher Führungsstil hat viele Vorteile**

Hüten Sie sich davor, einen männlichen Führungsstil zu übernehmen. Frauen führen anders, wie verschiedene Untersuchungen zeigen. Mit mehr Flexibilität und Organisationsgeschick gehen sie kreativer vor, bemühen sich dort um Konsens, wo Männer Machtpositionen durchsetzen wollen. Frauen haben ein feineres psychologisches Gespür für den Umgang miteinander und sind nicht so stark in hierarchische Denkstrukturen eingebunden.



Einfacher gesagt: Sie sind flexibler und eigentlich die besseren Chefs. Allerdings nur so lange, wie sie ihre eigenen Stärken nutzen.

Wo Männer nur Sieg oder Niederlage kennen und sich durchsetzen wollen um jeden Preis, haben Frauen schon seit ewigen Zeiten nach dem Win-Win-Konzept gearbeitet: Wie können beide von einer Situation profitieren? Wo Männer Feindbilder sehen, sehen Frauen eher Lösungsansätze. Nur schade, dass Frauen ihre Fähigkeiten viel zu bescheiden vermarkten.

### **Alt und Jung – gleich geführt?**

Wichtig ist für Sie zu wissen, welchen Führungsstil Ihre Kollegen erwarten.

Sie haben wahrscheinlich schon festgestellt, dass jüngere Mitarbeiter weniger hierarchieorientiert denken, dass sie eher schon mal Anweisungen kritisieren, die von „oben“ kommen. Der Grund: Man möchte mehr mitreden und eingebunden werden.

Bei den „Längeredienten“ dagegen ist die Bereitschaft stärker ausgeprägt, Direktiven ohne großes Nachfragen zu akzeptieren. Man geht eher davon aus, dass die Entscheidungen der Führungsetage nach reiflicher Überlegung getroffen wurden. Noch etwas fällt auf: Die jüngeren Mitarbeiter erwarten auch mehr Spaß bei der Arbeit. Dabei schließen sich Spaß und Arbeit eigentlich nicht aus. Denn wenn man schon einen Großteil seines Lebens am Arbeitsplatz verbringt, dann sollte man das auch gern tun – nämlich mit Spaß und Freude. Der Satz eines Auszubildenden weist in die richtige Richtung: „Ich nehme meine Arbeit ernst – aber nicht zu ernst.“

## Wie gehe ich mit den ehemaligen Kollegen um?

Eigentlich ist diese Frage schon falsch formuliert. Denn es sind ja keine ehemaligen Kollegen, sondern immer noch „aktive“ Kollegen, mit denen Sie weiterhin zusammenarbeiten. Es hat sich lediglich eines geändert: Sie sind jetzt mitverantwortlich für die Arbeitsergebnisse in Ihrem Team.



## So beugen Sie vor, damit es kein „böses Blut“ gibt

Es passiert in der Praxis immer wieder, dass sich Menschen bei Personalentscheidungen übergangen fühlen. Dass sie der Meinung sind, für die Rolle des Chefs oder der Chefin, der Vorgesetzten, eher geeignet zu sein. Bevor hier permanenter Ärger entsteht, ergreifen Sie die Initiative, und sprechen Sie das Thema offen an.

*Zum Beispiel: „Ich kann mir gut vorstellen, dass der eine oder die andere gern die neue Aufgabe übernommen hätte. Die Wahl ist auf mich gefallen – ich würde mich sehr freuen, wenn Sie alle mich bei der neuen Herausforderung unterstützten, und ich bin für Sie da, wenn Sie Hilfe und Unterstützung brauchen.“*



Dieses Gespräch sollten Sie direkt am Anfang führen, damit niemand sich enttäuscht zurückzieht und vielleicht sogar das Unternehmen verlässt.



Aber machen wir uns nichts vor: Neid gehört nun mal leider zum Leben. Sie werden immer einen Menschen finden, der Sie um etwas beneidet, was er nicht besitzt. Ganz ehrlich: Waren wir nicht alle schon mal auf etwas neidisch, das ein anderer geschafft hatte oder sich leisten konnte? Und war in diesem Neid nicht gleichzeitig eine stille Bewunderung enthalten: „Der oder die hat es geschafft?“ Wenn einem dann der Beneidete ein paar (ehrliche) Tipps gab, wie man selbst das erstrebte Ziel am besten erreicht, dann fand man ihn sogar ganz sympathisch.

Ein Sprichwort sagt: Wer nie beneidet wird, der ist auch nicht beneidenswert (im wahrsten Sinne des Wortes). Deshalb können Sie den Neid auch ruhig etwas genießen.

### **So nehmen Sie Ihren Chef in die Pflicht**

Ihr direkter Vorgesetzter muss Sie richtig einführen. Für den richtigen Einstieg in die neue Rolle ist deshalb wichtig, dass Ihr direkter Vorgesetzter die passende Einführung vornimmt. Er muss den Mitarbeitern Ihre neue Rolle richtig „verkaufen“: Warum Sie jetzt welche Aufgabe, welche Verantwortung übernehmen – und was er von Ihnen und vom Team zukünftig erwartet –, all das sollte in einer gemeinsamen Besprechung eindeutig vermittelt werden. Denn nur dann, wenn alle an einem Strang ziehen, funktioniert das Team wie erhofft.

### **Vorsicht, nicht übertreiben!**



Auf der anderen Seite dürfen Sie jetzt nicht den Fehler begehen, sich bei allen beliebt machen zu wollen. Sie kennen vielleicht den Spruch „Everybody's darling – jedermanns Depp.“

Ihr Ziel ist nicht, beliebt zu sein, sondern respektiert zu werden – und andere in ihrer Andersartigkeit zu respektieren.

## **Sollen Sie ein „Du“ nach der Beförderung zurücknehmen?**

Sie kommen hoffentlich nicht auf den Gedanken, wegen Ihres „Aufstiegs“ die Anrede vom Du auf das Sie zu verlegen. Autorität und Akzeptanz haben nichts mit der Anrede untereinander zu tun. Wenn Sie allerdings nur mit einigen Kolleginnen per Du sind, sollten Sie darauf achten, dass aus dieser vermeintlichen Vertrautheit keine Ungleichbehandlung entsteht.

Das heißt nicht, dass Sie jetzt allen das Du anbieten (obwohl Sie niemand daran hindern könnte). Aber Sie sollten den Kollegen, die sich aus dem Du vielleicht einen vermeintlichen Vorteil versprechen, ganz klar signalisieren: „Ich freue mich, mit dir per Du zu sein. Das hat aber keinen Einfluss auf unsere gemeinsame Arbeit. Es wäre sonst unfair den anderen gegenüber, das siehst du doch auch so, oder?“

Sie räumen jeden Verdacht der Bevorzugung aus dem Weg, wenn Sie offen miteinander reden. Gehen Sie mit gutem Beispiel voran, sprechen Sie Themen direkt an. Zeigen Sie den Kollegen, dass ein Kritikgespräch nur dazu dient, den Unterschied zwischen SOLL und IST herauszufinden, und nicht dazu, jemanden „in die Pfanne zu hauen“.

## **Wie Sie Ihre Mitarbeiter motivieren**

Eine der wichtigsten Fragen, die Sie sich wahrscheinlich immer wieder stellen: Wie kann ich meine Mitarbeiter motivieren? Gegenfrage: Können Sie andere Menschen überhaupt motivieren? Fangen wir bei Ihnen an. Wer oder was könnte Sie motivieren, etwas gegen Ihren Willen zu tun?

Die eigene innere Motivation ist die alleinige treibende Kraft. Die Umwelt kann lediglich mit Anreizen etwas nachhelfen.

Die Motivationsformel:  $M = B + A$  (Motivation = Bedürfnis plus Anreiz)

### **Motivationsmaßnahmen wirken bei jedem anders**



Stellen Sie sich vor, Sie hätten als Vorgesetzte ein paar Gutscheine für Bungee-Sprünge zur Verfügung und möchten diese Gutscheine als Anreiz für eine besondere Aufgabe einsetzen. Das funktioniert nur bei den Personen, die auch das Bedürfnis haben, sich an einem Seil in die Tiefe zu stürzen. Bei allen anderen würden die Gutscheine eher als absolute Motivationsbremse wirken. Sie sehen, wie wichtig es ist, über jede einzelne Person Bescheid zu wissen, über ihre Fähigkeiten, Neigungen und Wünsche. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Sie andere manipulieren. Und das fällt jedem sehr schnell auf.

### **Feiern Sie Erfolge mit dem Team**

Was motiviert einen Menschen bei der Arbeit? Auf diese Frage hören Sie fast immer die Antwort: „Das Erreichen des Ziels, das Gefühl am Ende ‚Ich habe es geschafft!‘“. Im Gebirge sehen Sie die glücklichen Gesichter meist erst auf dem Gipfel, wenn sich das Gefühl des Erfolgs einstellt. Auf dem Weg dorthin hört man öfter mal ein Stöhnen oder Fluchen. Aber oben, da ist der ganze Aufwand vergessen – man hat das Ziel erreicht.

Deshalb ist es wichtig, besondere Leistungen im Team gemeinsam zu belohnen und zu feiern, mit einem „Gipffest“. Das kann durchaus eine selbst gebackene Torte sein – wichtig ist nicht der materielle, sondern der ideelle Wert der Überraschung.

## Motivation dank Information

Nicht zu unterschätzen beim Thema Motivation ist die Information. Sie wissen, dass Gerüchte sich manchmal schneller als E-Mails verbreiten. Das heißt, gerade bei zu erwartenden Organisationsänderungen müssen die Mitarbeiter rechtzeitig informiert werden. Falls es noch keine genauen Informationen gibt, sagen Sie das einfach. Und versprechen Sie, bei Vorliegen neuer Mitteilungen sofort damit herauszurücken. Mitarbeiter haben in der heutigen Informationsgesellschaft kein Verständnis dafür, wenn „Herrschaftswissen“ zurückgehalten wird. Die Folgen sehen Sie immer wieder in der Praxis: Die besten Mitarbeiter gehen zuerst.

## Wie Sie mit eigenen und fremden Fehlern richtig umgehen

Wo gehobelt wird, fallen Späne. Wo gearbeitet wird, unterlaufen Fehler. Fehler sind notwendige Schritte in einem Lernprozess, etwas besser zu machen. In manchen Unternehmen allerdings werden bei Fehlern zuerst Schuldige gesucht. Die logische Folge: Jeder Mitarbeiter versucht, Schuld von sich zu weisen und damit die Schuld auf andere zu schieben.

Wenn Fehler auftreten, kann die Frage nur lauten: Wie können wir den Fehler in Zukunft vermeiden, was haben wir aus den Fehlern gelernt? Sorgen Sie in Ihrem Umfeld für einen angstfreien Umgang mit Fehlern.



## Trauen Sie sich an ungewöhnliche Techniken heran

Könnten Sie sich vorstellen, dass in Ihrer Abteilung am Schwarzen Brett der Fehler des Monats angeschlagen wird? Vielleicht noch mit dem Bild des „Täters“? Und dem Hinweis,

wie der Fehler in Zukunft von allen vermieden werden kann? Sie glauben, das wäre zu utopisch, zu realitätsfremd? Auf jeden Fall gäbe es in dieser Abteilung ein offenes und ehrliches Betriebsklima: angstfrei, zukunftsorientiert und humorvoll. Denn das zeigt die Praxis immer wieder: Dort, wo das Thema „Fehler“ offen und ehrlich behandelt wird, dort herrscht ein angenehmeres Klima. Aber zugegeben, es ist ein großer Schritt – in die richtige Richtung.

### **Seien Sie zu anderen tolerant**

Kennen Sie Menschen, die immer alles richtig machen, denen nie ein Fehler unterläuft? Sollten Sie eine der wenigen Personen sein, die perfekt und fehlerfrei arbeiten, dann denken Sie an den alten Satz: Perfektion weckt Aggression. Eine Vorgesetzte, die mal einen Fehler macht, wirkt menschlich und sympathisch. Machen Sie sich also bitte keine Vorwürfe, wenn mal etwas schief läuft; gehen Sie lieber konstruktiv mit Ihren Fehlern um, und lernen Sie daraus.



Das heißt auch: Gehen Sie auch mit den Fehlern anderer toleranter um. Das heißt nicht, Fehler zu tolerieren oder gar zu übersehen. Es heißt ganz einfach, gemeinsam herauszufinden, wie es zu dem Fehler kam und wie man ihn in Zukunft vermeiden kann.

### **Wie geht Ihr Chef mit seinen Fehlern um?**

Wie hält es eigentlich Ihr Chef damit? Gibt er seine Fehler zu, oder kehrt er sie unter den Teppich? Kann er mit Fehlern locker umgehen, oder hat er Angst vor der „Blamage“? Lassen Sie sich von einem eventuellen schlechten Vorbild nicht beeinflussen. Nutzen sie konsequent Ihren eigenen Stil, demonstrieren Sie Ihre starke Persönlichkeit, die sich im Umgang mit eigenen Fehlern zeigt.

Das heißt: Machen Sie im Interesse der Abteilung darauf aufmerksam, was passiert ist – und wie es dazu kam. Das Ziel kann nur sein, diesen Fehler in Zukunft zu verhindern. Deshalb muss er allen bekannt sein. Wenn Sie diesen Gedankengang mit Ihren Mitarbeitern teilen, wird niemand Ihr Vorgehen kritisieren.

Lernen Sie aus den Fehlern anderer. Sie werden wahrscheinlich nicht lange genug leben, sie alle selbst zu machen.



## Beispiel:

Ein sehr schönes Beispiel für die richtige Denkweise stammt aus dem Hause IBM, als der Gründer Watson einen jungen Produktmanager zu sich bat, der mit einem neuen Produkt einige Millionen in den Sand gesetzt hatte. Der Mitarbeiter kam mit wachswweichen Knien in das Büro des großen Chefs. Am Ende des Gesprächs fragte Watson ihn, ob er noch eine Frage hätte. „Ja“, sagte der Mitarbeiter. „Ich dachte, Sie schmeißen mich jetzt raus wegen meiner Fehlentscheidung.“ Daraufhin entgegnete Watson – und diese Antwort offenbart die richtige Einstellung zu Fehlern: „Junger Mann, nachdem wir so viel Lehrgeld in Sie investiert haben, werden wir uns doch jetzt nicht von Ihnen trennen.“

Schön, oder? Fragen Sie sich, wie Sie reagiert hätten: Bestrafung des Schuldigen oder Blick nach vorne? Es ist manchmal schwer, sich von anerzogenen Verhaltensmustern zu lösen. Aber es lohnt sich.

## Wie kommen wir zum gemeinsamen Ziel?

Wichtig für die gemeinsame Arbeit ist, jederzeit ein gemeinsames Ziel vor Augen zu haben. Je klarer das Ziel jedem Mitar-

beiter vorschwebt, umso weniger Diskussionen gibt es bei Detailfragen, denn jeder kennt die Richtung. Bei der Festlegung des Ziels ist es natürlich wichtig, die angestrebten Zeitpunkte deutlich zu machen.

Bekanntlich ist es ein alter Erfahrungswert: Die Arbeit füllt immer den vorhandenen Zeitrahmen aus. Sie haben vielleicht schon selber die Erfahrung gemacht, dass Messen immer so plötzlich stattfinden. Man plant zwar alle Aktivitäten rechtzeitig ein – und trotzdem wird die Zeit am Ende jedes Mal knapp.

### So verhindern Sie Zeitdruck

Greifen Sie zu einem kleinen Trick: Planen Sie so, dass zur Hälfte der Zeit bereits 80 Prozent der zu erledigenden Arbeit geschafft ist. Damit reduzieren Sie den ansonsten fast unvermeidlichen Zeitdruck kurz vor Fertigstellung einer Tätigkeit.

Bei der Festlegung und Vereinbarung von Zielen sollten Sie ausreichend Zeit einplanen, um alle Argumente der Mitarbeiter anzuhören und gemeinsam zu diskutieren. Ein Ziel, das von oben herab allen „aufs Auge gedrückt“ wird, ist nicht verinnerlicht, ist nicht voll akzeptiert.

Und wenn ein Ziel nicht von allen akzeptiert wird, dann findet jeder Mitarbeiter genügend Gründe und Erklärungen, wenn es nicht geklappt hat. Sie kennen vielleicht Sätze wie: „Das war mir von Anfang an klar, dass das nicht funktioniert. Aber mich hat ja keiner gefragt.“

### TIPP

Vermeiden Sie solche vorhersehbaren Reaktionen. Investieren Sie also lieber etwas mehr Zeit in die gemeinsame Zielfestlegung. Jedem Mitarbeiter sollte weiterhin klar sein, was passiert, wenn das Ziel nicht erreicht wird – und welche Bedeutung das für jeden Einzelnen haben kann.

Das kann der Verlust von Kunden sein, die für die regelmäßigen Gehaltszahlungen an die Mitarbeiter sorgen. Das können finanzielle Auswirkungen sein, wenn eine Prämie für die Zielerreichung vereinbart wurde. Das kann ein anhaltender Image-schaden für die Abteilung sein, der sich bei der nächsten Budgetverteilung auswirken kann. Und das kann ganz einfach in einem schlechteren Arbeitsklima enden, wenn das Spiel der Schuldzuweisungen gespielt wird.

In einem Team sind alle für die Zielerreichung verantwortlich!

**Der Sekretärinnen-Handbuch-Tipp:** Sorgen Sie dafür, dass das vereinbarte Ziel immer wieder für jeden sichtbar vor Augen steht. Die Innenseite der Bürotür eignet sich dafür sehr gut – vor jedem Rausgehen werden alle an das Ziel erinnert.



## 3 wertvolle Tipps zum optimalen Führen

Es gibt zwar kein „Rezeptbuch“ für den richtigen Führungsstil, aber hier sind ein drei Tipps für die erfolgreiche Führung:

1. Nehmen Sie sich selbst nicht zu ernst. Sorgen Sie dafür, dass in Ihrem Umfeld öfter mal herzlich gelacht wird. Das ist nicht nur gut für den Kreislauf, sondern es beugt auch eventuellen Mobbinggefahren vor. Untersuchungen zeigen, dass Mobbing nur dort entstehen kann, wo nicht miteinander (und über sich selbst!) gelacht wird.
2. Trennen Sie Personen- von Sachproblemen. Wenn ein Mitarbeiter eine Leistung nicht erbringt, finden Sie heraus, ob er nicht kann oder ob er nicht will. Kann er nicht, dann sorgen Sie dafür, dass das entsprechende Wissen, zum Beispiel durch eine Schulung, und die erforderlichen Werkzeuge zur Verfügung gestellt werden. Wenn er nicht will, finden Sie



gemeinsam mit ihm heraus, welches der Grund ist. Sprechen Sie taktvoll, aber ohne Umschweife das Thema an: „Es gibt da ein Problem, bei dem ich Ihre Mithilfe brauche, nämlich ...“ Wenn sich an dieser Stelle ergibt, dass Sie beide das Problem nicht lösen können, binden Sie Ihren nächsten Vorgesetzten ein – Ihren Chef. Das sollte aber immer die letzte Lösung bleiben, denn solche Probleme zu lösen sind Herausforderungen, denen sie sich alleine stellen sollten.

3. Nicht jeder Mitarbeiter ist von sich aus kreativ und in der Lage, lösungsorientiert zu denken. Helfen Sie ihm dabei. Wenn ein Mitarbeiter mit einem Problem zu Ihnen kommt, bitten Sie ihn, sich drei Lösungsmöglichkeiten zu überlegen. Nach der üblichen anfänglichen Verwunderung wird er feststellen, dass er schon einige Ideen zum Thema im Kopf hatte. Da er aber gewohnt war, immer seinen Vorgesetzten zu fragen, kam er gar nicht auf den Gedanken, das Problem selbst anzugehen.

Sie werden feststellen, dass Ihre Mitarbeiter und Kollegen die meisten Probleme nach kurzer Zeit von allein lösen können. Es entwickelt sich im Laufe der Zeit ein „sportlicher Ehrgeiz“: „Das wäre doch gelacht, wenn ich das nicht alleine hinkriege!“ Und Sie als Vorgesetzte können stolz darauf sein, wie Sie zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter beigetragen haben.

### **Wichtige Leitsätze, die Sie beachten sollten**

- Sie sind nicht die Lösung, Sie sind die Schnittstelle zur Lösung. Nur mit Ihren Mitarbeitern gemeinsam schaffen Sie das, was man von Ihnen erwartet.
- Kopieren Sie nicht den Stil anderer. Übernehmen Sie das Positive, das zu Ihrem Stil passt.

- Mögen Sie die Menschen, dann mag man auch Sie – als Vorgesetzte und als Mitmenschen.
- Skepsis und Misstrauen, die Sie anderen Menschen entgegenbringen, sieht man Ihnen an. Treten Sie jedem Menschen vorurteilsfrei entgegen.
- Die Akzeptanz durch Ihre Mitarbeiter ist die Messlatte für Ihre Autorität.
- Auf der Tür zum Erfolg steht „drücken“, sie geht nicht von allein auf.
- Mit anderen zu reden ist produktiver, als über andere zu reden.
- Ein Diamant ist ein Stück Kohle, das an sich gearbeitet hat. In jedem Menschen schlummern mehr Talente, als die Verwandtschaft am Tag der Geburt vermutet hätte. Hören Sie nicht auf, an sich zu arbeiten.
- Über meine Reaktion bestimme ich allein – und sonst niemand. Lassen Sie sich von niemandem zu einer Entscheidung provozieren, die Sie nicht nach reiflicher Überlegung ohnehin selbst getroffen hätten.
- Die Qualität eines Stehaufmännchens erweist sich erst nach dem Umfallen.
- Vertrauen funktioniert nur ohne Angst und Druck. Druck erzeugt Gegendruck, Vertrauen kann aber nur „unbeeindruckt“ von allein wachsen.
- Wer nichts ablehnen kann, der kann auch nichts durchsetzen.
- Erfolg haben bedeutet, sein Ziel zu erreichen und schon neue Ziele im Auge zu haben. Sonst käme man ja nicht vorwärts.

### Ihre Checkliste für die schnelle Kontrolle zwischendurch

- Ich zwinge mich zuzuhören.
- Ich verzichte auf Ausreden und Alibis.
- Starke Persönlichkeiten schüchtern mich nicht ein.
- Ich gönne anderen ihren Erfolg.
- Ich arbeite ständig daran, mich noch besser verständlich zu machen.
- Ich weiß, dass ich die anderen brauche.
- Ich gebe mein Bestes für mein Unternehmen, aber nicht mein Leben.
- Ich kann mich neben mich stellen – und über mich lachen.
- Ich zeige, dass ich eine eigene Meinung habe.
- Ich behandle andere so, wie ich selbst gern behandelt werden möchte.

### ***Redaktionssprechstunde***

*(für alle inhaltlichen Fragen zum Handbuch)  
dienstags und freitags von 11 – 13 Uhr,  
Tel.: (0 29 41) 96 61-05*