

PERSONALEINSATZ: EINFÜHRUNG UND EINARBEITUNG

- typische Wechselkonstellationen -

- **Der starke Vorgänger:**

Situation: Das Geschäft läuft gut, das Team ist stark, keiner sieht Veränderungsbedarf

Falle: Der Nachfolger tritt in Konkurrenz, buhlt um Verbündete im Team und will sofort von der Büroeinrichtung bis zu den Abläufen alles ändern.

Besser: Den Abschied vom Vorgänger zelebrieren und seine Leistung honorieren; nur behutsam verändern.

- **Der schwache Vorgänger:**

Situation: Viel Arbeit ist liegen geblieben, das Image der Abteilung ist schlecht, das Team schwach und demotiviert.

Falle: Der Neue verzettelt sich, packt alles gleichzeitig an und will für alte Probleme schnelle Lösungen präsentieren.

Besser: Erwartungen der Kunden abfragen, Prioritäten setzen und - mit Rückendeckung von oben - ein Team für die Veränderung zusammenstellen.

- **Der alte Chef ist Kollege:**

Situation: War der Vorgänger Fürsprecher, erwartet er Dank; ging er unfreiwillig, wird er zum Feind. Das Team identifiziert sich eher mit dem Alten und mißtraut dem Nachfolger.

Falle: Nach Verbündeten suchend, koaliert der Neue mit dem Alten, biedert sich beim Team an.

Besser: Spielregeln mit dem Vorgänger vereinbaren, das Problem im Team ansprechen; Balance halten zwischen Nähe und Distanz.

- **Der Kollege wird Chef:**

Situation: Man hat sich gemeinsam entwickelt und kennt die Fehler des anderen. Die einen sind neidisch, andere skeptisch, alle haben Probleme mit der Akzeptanz.

Falle: Entweder ist der Ex-Kollege zu hart, weil er fair sein will, oder er biedert sich als Teammitglied an; gern retten sich überforderte Nachfolger in Überheblichkeit.

Besser: Das Thema ansprechen, Vereinbarungen über den Umgang miteinander treffen und zu offenkundigen Sympathien stehen.

- **Der Seiteneinsteiger:**

Situation: Neue Kultur, unbekannte Spielregeln, es gibt kein Netzwerk, aber hohe Erwartungen an Veränderung.

Falle: Der Fremde setzt sich unter Druck und will schnelle, sichtbare Erfolge. Er schiebt

Ängste und Fremdheitsgefühl zur Seite und glaubt, vor allem das Tagesgeschäft sei wichtig.

Besser: Die ersten 100 Tage nutzen, um Beziehungen aufzubauen, Organisation und Abläufe kennenzulernen und Ressourcen zu erkunden; das Operative hat Zeit.

- **Der Abgeschobene:**

Situation: Enttäuschung, von der jeder weiß; das Team geht auf Distanz und Mißtrauen prägt das Klima.

Falle: Der nach oben oder unten Abgeschobene ergeht sich in Selbstmitleid, resigniert oder will es - jetzt erst recht - allen zeigen; viele konzentrieren sich auf Vergangenes und hegen Rachegefühle.

Besser: Die Situation offen ansprechen, Erwartungen von Chef und Team erkunden und die eigene Kränkung verarbeiten.

- **Neu - und protegiert:**

Situation: Das Team ist irritiert, zweifelt an der Kompetenz und vermutet zu enge Beziehungen nach oben.

Falle: Der Protegé will Kumpel sein und biedert sich an; oder er verläßt sich zu sehr auf den guten Draht nach oben und führt nur mit Kontrolle und Distanz.

Besser: Offen über Werdegang und Qualifikation informieren; Erwartungen erkunden und Spielregeln für den Umgang mit Informationen entwickeln; klare Position beziehen.

- **Der junge High-Potential:**

Situation: Fachlich Spitze - aber noch ohne große Lebens- und Führungserfahrung; Vorurteile bei den meist älteren, heimlichen Mitbewerbern.

Falle: Der Aufsteiger spielt Chef, will Unsicherheiten verbergen und fachlich brillieren; zum Team bleibt er meist auf Distanz.

Besser: Nicht auf die Fachkompetenz fixieren, sondern Beziehungen knüpfen, Konkurrenz vermeiden und die Angst vor einem starken Team bekämpfen.