

Zwischen Fettnäpfchen jonglieren

Die ersten Tage als Chef sind oftmals entscheidend.

HAMBURG – Die Erwartungen sind hoch: Wird ein neuer Chef eingestellt, soll der meist nicht nur den Job des alten erfolgreich erledigen, sondern auch neue Ideen umsetzen. „Er steht von Anfang an unter hohem Veränderungsdruck“, sagt Sonja Kämpfer, Führungskräfte-Coach aus Hamburg. Damit nicht genug: Meist hat der neue Arbeitgeber relativ viel für ihn bezahlt. Das soll sich lohnen. Trotzdem dürfen neue Chefs nichts überstürzen. Was Chefs in den ersten Wochen im neuen Job besser beachten sollten:

■ **Erst mal einen Überblick verschaffen:** „Am Anfang sollte man den Mund halten“, rät der Karriere-Coach **Urgen W. Goldfuß** aus dem baden-württembergischen Spaichingen. Statt von eigenen Heldentaten zu erzählen, hören Chefs bei Gesprächen besser erst mal zu. „So bekommt man ein Bild davon, was im Unternehmen läuft.“ Außerdem lohnt ein Blick in Personalakten und Verträge,

rät Sylke Pukatzki, Rechtsanwältin in Hamburg. „Sie sollten auch mit Betriebsvereinbarungen vertraut sein.“

■ **Erwartungen klären:** Die Vorgesetzten haben an den Chef Erwartungen, die Mitarbeiter ebenfalls. Und diese Erwartungen sollten neue Führungskräfte kennen, rät Kämpfer: „Ich würde das offensiv klären.“ Dazu gehört auch, sich über den alten Chef zu informieren, ergänzt Goldfuß. Warum hat er die Position oder das Unternehmen verlassen?

■ **Mitarbeiter haben Respekt verdient:** Kommt der Programmierer mit ausgewaschenem T-Shirt und Shorts ins Büro, mag das befremden. Über seine Arbeitsleistung sagt das aber nichts aus, erklärt Kämpfer. Auch manche Vorgänge erscheinen Außenstehenden vielleicht unsinnig. Die Mitarbeiter, die sie ausführen, haben trotzdem nicht verdient, dafür ausgelacht zu werden. „Meistens haben die sich die Vorgänge



Eingeklemmt zwischen unterschiedlichen Interessen: Ein neuer Chef muss zunächst einmal die Erwartungen an ihn klären. FOTO DIAGENTUR/DPA

ja nicht selbst ausgedacht“, erklärt Kämpfer. Ihr Tipp: „Sich mit Kommentaren zurückhalten und den Arbeitsablauf ändern.“

■ **Kompetenzen im Team entdecken:** „Was kann ich tun, damit Sie Ihre Arbeit noch besser machen können?“ Das ist eine Frage, die Goldfuß als Chef neuen Mitarbeitern stellen würde. In einem solchen Gespräch dürfe aber nicht der Eindruck entstehen, dass der Chef jeden Wunsch erfüllt. „Sonst sind die Leute enttäuscht, wenn das nicht passiert.“ Alteingesessene Mitarbeiter verfü-

gen meist über großes Wissen. „Wer denen nicht traut, dem geht wertvolle Expertise verloren“, warnt Kämpfer. „Versuchen Sie, diese Leute einzubinden.“

■ **Nicht nur nach oben schauen:** „Wenn man zum ersten Mal Führungsaufgaben bekommt, verliert man schnell die Bodenhaftung und schaut nur noch nach oben“, warnt Kämpfer. Doch Erfolg funktioniere nur im Team mit den Mitarbeitern. Gerade in wirtschaftlich schweren Zeiten gerät ein Chef schnell in eine Sandwich-Position. Der Vorstand

beschließt Einsparungen, die der neue Chef den Mitarbeitern verkaufen muss – selbst wenn er sie nicht für richtig hält. „Spielen Sie mit offenen Karten“, rät Goldfuß.

■ **Realistische Ziele stecken – und Erfolge feiern:** Neue Strategien brauchen Zeit, bis sie greifen. So lange sollten neue Chefs aber nicht mit Lob warten. „Wer nur auf Defizite schaut, dem geht schnell die Puste aus“, warnt Kämpfer. Sie rät, eine Liste aufzuhängen mit dem, was bereits erreicht wurde. „Und das kann man feiern.“

CARINA FREY

BLICKPUNKT ARE Sozialplan g für Freigest

Bei Insolvenzen dürfen freigestellte Mitarbeiter nur ohne weiteres von Sozialplanleistungen ausgenommen werden. Das ergibt sich aus einem Urteil des Landesarbeitsgerichts Bremen (Az. 3 Sa 153/08), auf das der Bund-Verlag in Frankfurt hinweist.

Demnach ist es unzulässig, freigestellten Kollegen Au-

BERUFSKRANKHEIT Liste um für Erkrankung

Die Liste der Berufskrankheiten ist erweitert worden. Darauf weist die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) in Berlin hin. Seit dem 1. Juli können für weitere Leiden als Berufskrankheit anerkannt werden, wenn sie nachweislich durch die Arbeit ausgelöst worden sind.

Dazu gehören die Kniegelenksarthrose und die Lungenfibrose, eine Erkrankung des Lungengewebes durch Schweißrauch und -gas. Daneben werden Blut- und Lymphkrankheiten anerkannt, die durch Benzol hervorgerufen wurden. Außerdem umfasst die Liste nun Lungenkrebs, der durch bestimmte Giftstoffe – sogenannte polyzyklische aromatische Kohlenwasserstoffe – oder ihr Zusammenwirken