Fragespiegel zur Auftragsklärung – Neu in einer Führungsaufgabe
Rollen- und Rollenerwartungen klären

Zentrale Fragestellung	Bemerkungen und Hinweise
WOZU?	Ein Arbeitsbereich wird schneller arbeitsfähig wenn: **1.** Informationen zu allen Prozessen und Strukturen eingeholt werden **2.** Derjenige, der die neue Aufgabe übernimmt, sich darstellt (zeigt) und damit den Betroffenen eine Orientierung gibt. Suchen Sie sich Ihre offenen Frage- und Themenstellungen heraus und klären Sie diese in Ihrem Einarbeitungsprozess.
Fragen an den Vorgesetzten	
Fragen zur Kultur	Wie sieht die Strategie für den Bereich aus? (Wo geht es hin?) Wie wurde der Bereich bisher geführt? Welche Ängste, Sorgen haben die Mitarbeiter? Wie sieht die Geschichte des Bereiches aus? Was machen die Mitarbeiter gut/ weniger gut? Was müssen die Mitarbeiter erlernen / „entlernen“? Wie ist die ″Denke″ der Mitarbeiter? Welche Werte und Normen gibt es? Welche Belohnungs- und Bestrafungssysteme gibt es? Gibt es Altlasten / ″Leichen″ im Keller? Welches sind die offenen und welches sind die ungeschriebenen Gesetze“ (Was tut man hier nicht?) Welche Tabus gibt es im Unternehmen? Welche Altlasten gibt es? Welche Rolle spielt der Betriebsrat in der Organisation? Wie viel Zeit zur Einarbeitung habe ich?
Fragen zur Hierarchie und Information	Gibt es eine Stellenbeschreibung? Was ist meine Verantwortung nach der Stellenbeschreibung? Wer sind mein Kollegen (Gleiche Ebene)? Welche Altlasten gibt es? Welche wichtigen Partner gibt es für mich im Unternehmen? Welche Konflikte/ Konfliktfelder gibt es? Mit welchen Widerständen muss ich von wem rechnen? Welche Rahmenbedingungen habe ich? Was darf ich, was darf ich nicht? Wo ist mein Freiraum? Welche Tabus gibt es im Unternehmen? Wem und in welcher Form berichte ich? Wie flexibel kann ich meine Arbeitszeit gestalten? Welche Gepflogenheiten gibt es in der Personalführung? Zusammenarbeit mit dem BR, PA? Wo muss ich die PA einbinden? Wie gehen wir hier mit Personalfragen um?

Seminare-web.com

	Welche Projekte laufen? Interne, Externe Gibt es Prioritäten bei internen/ externen Projekten? Welche Erwartungen zur Projektsteuerung, -Koordination gibt es an mich? Welche Strategien und Veränderungen gab es in der letzten Zeit? Wer ist verantwortlich für den Stand der Innovation? Konzentriert man sich hier mehr auf Ziele oder mehr auf die Abläufe? Wer führt die Gespräche (Disziplinargespräche, MA-Gespräche, ...) Wie wird der Betriebsrat eingebunden? Was kann ich allein entscheiden? Welche festen Termine gibt es? Wie sieht die Strategie für den Bereich aus? (Wo geht es hin?) Wie viel Zeit zur Einarbeitung habe ich? Welche Altlasten gibt es? Wem und in welcher Form berichte ich? Wie gestalten wir beide den Informationsfluss in den ersten Wochen? Welche Stärken haben die Mitarbeiter in meiner neuen Abteilung? Worauf sind die Mitarbeiter stolz?
Fragen zu Besprechungs- und Informationssystemen	Welche Besprechungstermine gibt es? (Zyklische Besprechungen, Joure Fixe, Bereichsbesprechungen, Kreativ-Meetings, Task-Forces, Besprechungen mit Geschäftsführung, ...) Wie ist die Meeting-Agenda? Wer bereitet Was vor. Termine zur Bereitstellung von Vorlagen, Präsentationen, ...? Was braucht mein Vorgesetzter von meinen Besprechungen? Dokumentation, Protokolle, ...
Fragen zu Projekten, Innovationen	Welche Projekte laufen? Interne, Externe Gibt es Prioritäten bei internen/ externen Projekten? Welche Erwartungen zur Projektsteuerung, -Koordination gibt es an mich? Welche Strategien und Veränderungen gab es in der letzten Zeit? Wer ist verantwortlich für den Stand der Innovation? Konzentriert man sich hier mehr auf Ziele oder mehr auf die Abläufe?
Fragen zu den Rahmenbedingungen	Wie präsentiere ich mich nach Außen? (Signatur, Visitenkarte, Titel,...) Welche Weiterbildungen gibt es für mich? Wo finde ich dazu Informationen?

Auftragsklärung mit den Mitarbeitern“	**Warum?** **Die Grundhaltung** Die Erwartungen definieren sich aus der fachlich - methodischen und persönlich - sozialen Kompetenz und den Anforderungen der Stelle. Messkriterium ist immer die Erreichung der Gesamtziele. Der Vorgesetzte und die Mitarbeiter sind Vertragspartner und sichern die Existenz des Unternehmens. (Nicht: ″Ich bin der Boss und sage, wo es langgeht″.) Das gibt den MA Orientierung und beschleunigt den Prozess. Resultierend aus den Ängsten und Fragen der Mitarbeiter werden Arbeitsbereiche schneller arbeitsfähig wenn: Informationen zu allen Prozessen und Strukturen eingeholt werden. Derjenige, der die neue Aufgabe übernimmt, ein klares Führungskonzept hat und dieses mit den Mitarbeitern klar kommuniziert. (Ich stelle mein Führungskonzept

	vor, damit alle wissen woran sie sind.) Was ist ein Führungskonzept? Vorher selbst klären!

Ich als Führungskraft (Wer bin ich!)	Was erwarte ich von Menschen? Welche Visionen zur Führung des Bereiches habe ich? Welche Visionen zum Kundenservice habe ich? Welche Normen und Werte gelten bei mir? Welche Belohnungs- und Bestrafungsmechanismen habe ich? Was ist mein Führungsstil ... ... zur Optimierung von Arbeitsprozessen ... zu Strukturen, Aufgabenverteilung, Kompetenz, Verantwortung ... zur Schaffung von Klima, Motivation, Selbstverantwortung, (ein Klima, dass das zulässt)
Fragen zur Orientierung der Kollegen und Mitarbeiter	Was sind meine Sachziele? Was sind meine Methoden? Welches Verhalten wird bei mir honoriert? Bei welchem Verhalten werde ich kritisch? Was erwarte ich von Menschen? (Womit kann man sich bei mir beliebt machen? Womit unbeliebt?) Welche Visionen habe ich bezüglich der neuen Aufgabe, des Bereiches?

Was sind meine Erwartungen an die Mitarbeiter zur Erreichung der Sachziele...	Erreichbarkeit, Wirtschaftlichkeit, Produktivität, Kosten, MA-Situation/ MA Struktur/ MA-Anzahl, Schulung, Qualität der MA, Ausbildungsstand der MA, Entwicklung der Mitarbeiter
Was sind meine Erwartungen an die Mitarbeiter zu den Prozessen	Zusammenarbeit • innerhalb der Bereiche • außerhalb der Bereiche Die Gestaltung von Arbeitsabläufen und -prozessen bei der Aufgabendurchführung.
Was sind meine Erwartungen an die Mitarbeiter zu den Strukturen	Kompetenzen • Kostenstellenverantwortung • Entscheidungsspielräume • Personalentscheidungen Die Verteilung der Aufgaben auf die Stellen und Abteilungen und die Zusammenarbeit und Zuständigkeiten.
Was sind meine Erwartungen an die Mitarbeiter zur direkten Zusammenarbeit mit mir	Wie wollen wir bei Nichterfüllung der Erwartungen miteinander umgehen? Wie viel Zeit wollen wir uns zum Kennenlernen geben? Welches sind ihre Erwartungen an mich? Was soll ich nicht tun? 100 Tage Lernfrist sollte beiden Seiten zugestanden werden.

gymnase-web.com

Beobachtungen in der neuen Abteilung	**Wozu? Sie bekommen eine Reihe Zusatzinformationen, Eindrücke und Bilder, wie die Organisation und die Mitarbeiter „ticken“. Das gibt Ihnen Orientierung.** Wie sprechen die Mitarbeiter vom Unternehmen bzw. in ihrer Abteilung? Welche Gewohnheiten sind Ihnen in den ersten Tagen aufgefallen? Welche Geschichten wurden Ihnen als erste erzählt? Welche Personen hat man Ihnen als wichtig vorgestellt Wer kommuniziert mit wem? Wer nicht mit Wem? Gibt es auffällige Kommunikationsangewohnheiten wie Unterbrechungen, Kritisieren oder das Ausschließen von Problemen? Wie spricht man über Kunden und andere Abteilungen? Wer hat Informationen und wie wird damit umgegangen? Welche Bedeutung haben Status und macht? Wie ist die Stimmung? Wie erklärt man sich Erfolge, wie Schwierigkeiten? Gibt es Leitsätze und wie wird damit umgegangen?

synapse-web.com