

Ich bin der Neue

WECHSEL AUF DEM FÜHRUNGSPOSTEN



Foto: imagesource

Neue Abteilung, neue Außenstelle oder gleich neues Unternehmen: Führungskräfte wechseln ihren Posten heute häufiger als je zuvor. Viele übernehmen alle drei bis fünf Jahre eine andere Aufgabe und stehen dabei immer wieder vor den gleichen Herausforderungen. Die vielleicht größte: Wie gewinnt man die Sympathie des Teams und positioniert sich dabei gleichzeitig klar als Vorgesetzter?

Preview: ► Wachsender Widerstand: Die Folgen eines autoritären Einstiegs ► Risiko Rückdelegation: Die Folgen eines zu laxen Einstiegs ► Riskanter Fokus: Wie in der ersten Zeit selbst kleine Gesten fatale Wirkung entwickeln können ► Professionell punkten: Unsicherheit zugeben, Fachkompetenz zeigen ► Ziele abfragen, Ziele ableiten: Die Entwicklung des gemeinsamen Plans ► Keine Experimente: Warum von größeren Veränderungen in der ersten Zeit abzuraten ist

■ Christoph Kaub ist der Neue: Vor einem halben Jahr hat der Ingenieur innerhalb des RWE-Konzerns eine neue Führungsposition übernommen, er leitet jetzt die Abteilung für kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) beim Stromproduzenten RWE Power. Mit 36 Jahren ist Kaub für eine Führungskraft noch verhältnismäßig jung. Auch deshalb hat er sich im Vorfeld über seinen Führungsstil Gedanken gemacht. „Die Herausforderung besteht darin, sich in die Doppelrolle als Vorgesetzter und als Teammitglied hineinzufinden“, sagt Kaub. „Ich sehe mich ein bisschen wie ein Spielertrainer. Auf der einen Seite entwickle ich die Taktik, auf der anderen Seite setze ich sie mit meinem Team zusammen um.“

Für Führungskräfte auf neuem Posten sind derartige Überlegungen wichtig. Denn in der ersten Zeit lässt sich vieles falsch machen, was sich später kaum oder nur mit erheblichem Aufwand korrigieren lässt. Wie gut die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Teammitgliedern klappt, wie sich das Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern gestaltet, wie sicher sich die Führungskraft der Rückendeckung durch die Mitarbeiter sein kann ... – all das entscheidet sich maßgeblich in den ersten Wochen.

Vom autoritären Auftritt ist abzuraten

Zu den klassischen Fehlern, die vor allem jüngeren Führungskräften unterlaufen, gehört ein zu autoritäres Verhalten. „Auf diese Weise versuchen sie, jene Sicherheit zu suggerieren, die sie gerne besitzen würden“, erklärt der Führungspsychologe Peter Schettgen. Schettgen leitet das Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer der Uni Augsburg, sein Forschungsinteresse gilt vor allem der Entwicklung von Soft Skills bei Führungskräften und der Wirkung von Führungsverhalten. Der Einsatz von autoritärem Verhalten als Führungsinstrument

Service

Literaturtipps

► **Franz Metz, Elmar Rinck: Transition Coaching. Führungswechsel meistern – Risiken erkennen – Businesserfolg sichern.** Hanser, München 2010, 29,90 Euro.

Praktischer Ratgeber für Führungskräfte, die eine neue Position übernehmen. Auch für Coaches geeignet, die sie in diesem Prozess unterstützen.

► **Peter Fischer: Neu auf dem Chefsessel. Erfolgreich durch die ersten 100 Tage.** Redline, München 2007, 38 Euro.

Systematische und praxisnahe Informationssammlung zu Chancen und Risiken als Führungskraft in neuer Position, wobei auch internationale Führungswechsel thematisiert werden.

► **Michael Watkins: Die entscheidenden 90 Tage. So meistern Sie jede neue Management-Aufgabe.** Campus, Frankfurt 2007, 24,90 Euro.

Strukturierter Routenplaner für Führungskräfte in neuer Position mit vielen Beispielen aus der Praxis. Ursprünglich für den US-Markt geschrieben. Das Buch wurde aber auch in Deutschland populär.

kann seiner Meinung nach in bestimmten Situationen zwar durchaus angemessen sein. „In den ersten Monaten sollten Führungskräfte mit autoritärem Verhalten aber sehr vorsichtig sein, weil es zunächst darum geht, die Mitarbeiter für sich und die gemeinsamen Projekte zu gewinnen“, so Schettgen.

Hintergrund: Die Mitarbeiter bilden eine Gemeinschaft, deren Mitglieder oft schon seit Jahren zusammenarbeiten. Die neue Führungskraft muss in die Gruppe erst hineinwachsen. „Sie leitet das Team zwar, ist aber noch kein Teil von ihm“, erklärt Schettgen. „Verhält sie sich Mitarbeitern gegenüber besonders autoritär oder kritisiert sie scharfer, besteht die Gefahr, dass das Team dies sozusagen als Angriff von außen wertet.“ Der Gruppenreflex, der damit provoziert wird: Die Mitarbeiter solidarisieren sich gegen die neue Führungskraft. Im Extremfall heißt es dann: Wir gegen ihn.

„In der Praxis kommen Konflikte zwischen neuen Führungskräften und ihren Teams viel häufiger vor als früher“, beobachtet der Experte für Personal- und Organisationsentwicklung Albrecht Müllerschön. Das liegt schlicht und ergreifend daran, dass die Fluktuation auf Führungspositionen in den vergangenen zehn Jahren in allen Branchen zugenommen hat. Schätzungen zufolge wechseln Führungskräfte heute alle drei bis fünf Jahre entweder innerhalb eines Unternehmens oder in einen anderen Betrieb. Hinzu könnte kommen, dass sich die Beschäftigten an die Situation gewöhnt haben, immer wieder neuen Personalverantwortlichen zu begegnen und dadurch selbstbewusster diesen gegenüber auftreten.



„Die Herausforderung als neuer Vorgesetzter besteht darin, sich in die Doppelrolle Führungskraft und Teammitglied hineinzufinden.“

Christoph Kaub ist Abteilungsleiter für KVP beim Energieversorgungskonzern RWE Power. Kontakt: christoph-sven.kaub@rwe.com

Sprich, ihnen eher Contra geben, wenn sie zu autoritär auftreten.

Kumpelhaftigkeit ist kontraproduktiv

Genau aufgrund dieses Selbstbewusstseins der Mitarbeiter ist es wichtig, dass die neue Führungskraft von Anfang an die Rolle des Entscheiders ausfüllt: „Auch wenn Entscheidungen im Team vorbereitet werden, muss klar sein, dass ich sie als Vorgesetzter letztlich verantworte“, sagt RWE-Mann Christoph Kaub. Wichtig sei es dann, diese Entscheidungen auch bei möglichem Gegenwind zu vertreten und sich vor das Team zu stellen. Abteilungsleiter Kaub: „Nur so kann ich das Vertrauen meiner Mitarbeiter gewinnen.“

Eine Gefahr, die droht, wenn sich die neue Führungskraft ihren Mitarbeitern gegenüber eher als Gleicher unter Gleichen denn als Erster unter Gleichen präsentiert: Die Mitarbeiter reichen einen Teil der opera-

tiven Aufgaben, die die Führungskraft an sie delegiert hat, an sie zurück. Rückdelegation nennt sich dieses Phänomen, das vor allem jüngeren Führungskräften die Arbeit in der ersten Zeit erschwert – und darüber hinaus. „Die Linie, die die Führungskraft zu Beginn vorgibt, ist richtungweisend für die weitere Zusammenarbeit“, sagt Psychologe Schettgen, „und lässt sich später nur mit erheblichem Aufwand und wahrscheinlich einigen Friktionen korrigieren.“ Hart in der Sache, höflich zum Menschen, diese grundsätzliche Führungsregel sollten Manager auf neuem Posten laut Schettgen penibel befolgen, um Probleme wie das der Rückdelegation oder des kollektiven Widerstands gar nicht erst aufkommen zu lassen.

Im Aufmerksamkeitsfokus der Mitarbeiter

Überhaupt ist es in der ersten Zeit besonders wichtig, dass der neue Vorgesetzte ein

In Führung gehen: Den Rollenwechsel und neue Herausforderungen erfolgreich meistern

 Frankfurt School of Finance & Management
Bankakademie | HfB

Mit der Übernahme einer Führungsaufgabe ist ein großer Wandel im Berufsleben verbunden. Neben den fachlichen Aufgaben treten Führungsaufgaben in den Vordergrund.

Den Rollenwechsel meistern und aktiv gestalten: Trainieren Sie Ihre Kompetenzen in Führungssituationen und neue Herausforderungen zu bewältigen.

Trainingsreihe: Die ersten 100 Tage als Führungskraft

4 Module (auch einzeln buchbar) in Frankfurt am Main
Termine: September – November 2012, 2013 auf Anfrage

Weitere Informationen:

Gisela Erbacher, Trainingsmanagement, Tel. 069 154008-280, g.erbacher@fs.de

www.frankfurt-school.de/mls2



vorbildliches (Führungs-)Verhalten zeigt. Denn neue Führungskräfte stehen sehr viel intensiver unter Beobachtung ihrer Mitarbeiter als ihnen in der Regel bewusst ist, sagt die Hamburger Unternehmensberaterin Maren Lehky. „Die Beschäftigten neigen dazu, jede ihrer Aussagen auf die Goldwaage zu legen, auch ihre Mimik und Gestik studieren sie akribisch.“ Der Grund laut der Expertin für Personalthemen: Die Beschäftigten wollen herausfinden, was der Führungskraft gefällt, womit man bei ihr punkten kann, was ihr Missfallen erregt und suchen nach Berechenbarkeit. „Das Bedürfnis, zu verstehen, wie jene ticken, die die Macht besitzen, ist instinktiv angelegt“, erläutert die Beraterin.

Eine Fokussierung, die leicht zu Fehlurteilen führt: „Es kommt vor“, sagt Lehky, „dass die neue Führungskraft durch eine unbedachte Aussage oder eine unbewusste abfällige Geste dauerhaft ihr Standing bei den Mitarbeitern verspielt.“ Mithin lautet ein klassischer Rat, den sie und ihre Kollegen Personalverantwortlichen für den Postenwechsel mit auf den Weg geben: sich zurücknehmen und dabei authentisch bleiben. Lie-

ber weniger sagen als mehr und viel zuhören, lieber diplomatisch formulieren als pointieren, lautet die Devise für die erste Zeit.

Dass die Führungskraft sich am Anfang zurücknimmt, ist noch aus einem anderen Grund wichtig. „Die Strukturen im Team lernt die Führungskraft am besten kennen, wenn sie den Mitarbeitern Freiraum lässt, sich so zu zeigen, wie sie sind“, erklärt Lehky. Sozusagen ihrem natürlichem Verhalten Raum gibt. Dabei geht es vor allem darum, etwas über die informellen Machtverhältnisse zu erfahren: Wer hat wem etwas zu sagen? Wessen Meinung zählt wie viel? Und wo verlaufen eventuell Gräben im Team?

Mit dieser Beobachterrolle tun sich viele Personalverantwortliche allerdings schwer. Denn als Führungskräfte sind sie es gewohnt, die Dinge in die Hand zu nehmen. Zusätzlich

Regeln für den gelungenen Einstieg

1. Nichts überstürzen

Personalverantwortliche in neuer Position sollten sich zunächst mit den Strukturen und Verhaltensmustern im Team vertraut machen. Diese anfängliche Beobachterphase dauert mindestens drei Wochen, in denen keine weitreichenden Entscheidungen getroffen werden sollten – es sei denn, sie werden vom Unternehmen ausdrücklich verlangt.

2. Kontakt aufnehmen

Bevor die Führungskraft dem neuen Team die Richtung vorgibt, muss über die Unternehmensziele Klarheit herrschen. Deshalb sollte die Führungskraft zuerst mit den eigenen Vorgesetzten ein Gespräch führen. Kontaktieren sollte sie auch die Schnittstellenkollegen, also zum Beispiel andere Abteilungsleiter.

3. Verhalten beobachten

Wie das Team als Ganzes funktioniert, lässt sich am besten in den ersten gemeinsamen Meetings in Erfahrung bringen. Dabei kann der neue Personalverantwortliche auch viel über die informellen Machtverhältnisse herausfinden. Welche Führungsstrategie für welchen Mitarbeiter geeignet ist, lässt sich bei solchen Treffen zumindest erahnen.

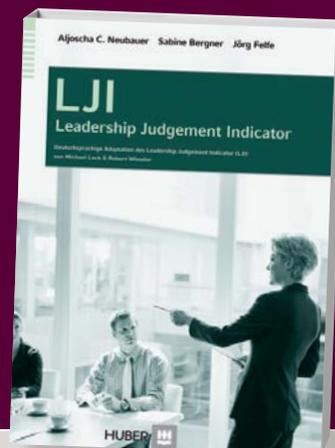
4. Einzelgespräche führen

Die einzelnen Mitarbeiter kann die neue Führungskraft nur im persönlichen Gespräch wirklich kennenlernen. Dabei sollte sie signalisieren, dass genug Zeit für einen Dialog vorhanden ist. Damit drückt sie Wertschätzung gegenüber ihren neuen Mitarbeitern aus.

5. Kritik zurückstellen

Mit Kritik am Team oder an einzelnen Mitgliedern bringt die neue Führungskraft leicht die Gruppe als Ganzes gegen sich auf. Daher sollte sie anfänglich aufs Positive fokussieren und kritische Bemerkungen zurückstellen.

Human Resources Diagnostik



LJI

Leadership Judgement Indicator

von Aljoscha C. Neubauer,
Sabine Bergner & Jörg Felte

Erfolgreiche Führungskräfte erkennen besser, in welchen Situationen sie ihre Mitarbeiter/-innen einbeziehen sollen und wann nicht. Der LJI erfasst mittels 16 komplexen Szenarien zum einen, wie gut eine Führungskraft erkennen kann, was jeweils die beste Umgangsweise mit den Mitarbeiter(inne)n ist, und zum anderen, welche ihre bevorzugten Entscheidungsstrategien sind: *direktiv, konsultativ, konsensual* oder *delegativ*.

Test komplett, bestehend aus:
Manual, 10 Testheften, Auswerteprogramm
inkl. 10 Auswertungen und Box
Bestellnummer 03 158 01, € 538.00/CHF 710.00

PC-Version im Hogrefe TestSystem:
Testkit mit 50 Durchführungen und Manual
Bestellnummer HT 443 01, € 890.00/CHF 1175.00

COMMIT Commitment-Skalen

Mit COMMIT kann das Commitment von Mitarbeiter(inne)n gegenüber der Organisation, dem Beruf, dem Team, der Führungskraft und der Beschäftigungsform erfasst werden.

Test komplett:
Bestellnummer 03 170 01, € 118.00/CHF 155.00

PC-Version im Hogrefe TestSystem (in Vorbereitung):
Bestellnummer HT 479 01, € 590.00/CHF 779.00

MSCEIT™ Mayer-Salovey-Caruso Test zur Emotionalen Intelligenz

MSCEIT™ ist der weltweit am häufigsten eingesetzte Leistungstest zur Erfassung von emotionaler Intelligenz.

Test komplett:
Bestellnummer 03 159 01, € 550.00/CHF 726.00

PC-Version im Hogrefe TestSystem:
Bestellnummer HT 457 01 € 790.00/CHF 1066.00

Zu beziehen bei Ihrer **Testzentrale**:

Tel.: 0049-(0)51 999 50-999 · Fax: -998
E-Mail: testzentrale@hogrefe.de · www.testzentrale.de

Tel.: 0041-(0)31 30045-45 · Fax: -90
E-Mail: testzentrale@hogrefe.ch · www.testzentrale.ch

erschwert ein gewisses Lampenfieber, vor dem selbst erfahrene Manager nicht gefeit sind, die Füße stillzuhalten: „Viele Führungskräfte kompensieren Unsicherheit durch Aktivität“, weiß Albrecht Müllerschön aus seiner Coachingpraxis.

Mit Unsicherheit offen umgehen

Was sie dagegen nicht machen sollten: versuchen, ihr Lampenfieber ob der neuen Position zu überspielen. „Ein Pokerface aufzusetzen bringt nichts, weil die Mitarbeiter es in jedem Fall durchschauen“, ist Albrecht Müllerschön überzeugt. Im Gegenteil ist so ein Verhalten seiner Meinung nach sogar kontraproduktiv: „Wer versucht, seine Unsicherheit zu verbergen, wirkt viel unsicherer als der, der offen mit ihr umgeht.“ Wie so ein Umgang aussehen kann, hat Joachim Gauck bei seiner Amtsübernahme vorgemacht: Als der frischgebackene Bundespräsident im Schloss Bellevue erwähnte, sein Herz schlage ordentlich, kam das bei der Presse und der Bevölkerung gut an. Denn Gauck hat damit gezeigt: Er übernimmt nicht nur einen Posten, sondern auch eine Aufgabe, die ihm persönlich wichtig ist.

Pluspunkte sammeln kann die neue Führungskraft auch, wenn sie frühzeitig in den Fachdiskurs mit den Mitarbeitern einsteigt



Dennoch ist die Mitarbeiterführung sicher die wichtigste Aufgabe der Führungskraft. Sie sollte daher Leitlinien vorgeben, Ziele setzen und die Richtung anzeigen, in die gemeinsam marschiert werden soll. Eine der ersten Maßnahmen, die Kaub als neuer Abteilungsleiter in Angriff nahm, war eine Klausurtagung mit seinen Mitarbeitern: „In diesem Rahmen haben wir den gemeinsamen Plan erarbeitet“, erzählt die Führungskraft. Wie wollen wir miteinander umgehen? Welche Aufgaben wollen wir angehen? Und wie gehen wir dabei vor? Wichtig bei einem solchen Meeting: Nicht nur die eigenen Vorstellungen präsentieren, sondern die Teammitglieder zum Mitdenken und Mitreden animieren. „Die Mitarbeiter wissen zu diesem Zeitpunkt in der Regel besser, was umsetzbar ist und was nicht“, unterstreicht Beraterin Lehky.

Die eigenen Vorgesetzten persönlich kontaktieren

Damit der abteilungsinterne Plan keine Luftnummer wird, muss er an die übergeordneten Unternehmensziele andocken. Diese sollte die neue Führungskraft nicht nur auf der Homepage oder im Geschäftsbericht nachlesen, sondern vorab bei ihren Vorgesetzten abfragen. „Ich habe so schnell

„Zum Einstieg sollten Themen angegangen werden, die mit schnellen Erfolgserlebnissen verbunden sind.“

Führungspsychologe Albrecht Müllerschön, Trainer, Berater und Coach, ist Experte für Personal- und Organisationsentwicklung.
Kontakt: info@muellerschoen-fokus.de

und demonstriert, dass sie von den Kernthemen und -aufgaben der Mitarbeiter etwas versteht. Zwar werden die meisten Managerberater nicht müde zu betonen, dass in höheren Positionen Führungsfähigkeiten viel wichtiger sind als Fachkompetenzen, doch beurteilen die meisten Mitarbeiter zunächst das Fachwissen. „Meine Abteilungskollegen sind KVP-Fachleute, und als solche bewerten sie mich natürlich auch danach, wie ich mich mit ihnen über das Fachgebiet austausche“, ist Abteilungsleiter Christoph Kaub überzeugt.

wie möglich Kontakt zu allen relevanten Personen gesucht, zu denen es Schnittstellen gibt“, erzählt Christoph Kaub. „Zuerst zu meinen KVP-Kollegen aus anderen Abteilungen, dann aber auch zu den Spartenleitern, den Vorständen, den Betriebsräten – wenn irgend möglich persönlich.“

Das persönliche Gespräch muss der neue Personalverantwortliche auch mit den neuen Mitarbeitern suchen. Nicht zuletzt, um den Charakter, die Arbeitsweise und Motivation einzelner Teammitglieder kennenzulernen. Denn ihre eigentliche Haltung zeigen Mit-

arbeiter im Dialog zumeist sehr viel eher als in einer Teamsituation, in der die formellen, aber vor allem auch die informellen Gruppennormen Aussagen und Verhalten beeinflussen.

Solche Gespräche kosten Zeit, die es sich aber unbedingt zu nehmen gilt: Es darf nicht der Eindruck entstehen, dass der Vorgesetzte nur einen Pflichttermin erfüllt. „Wenn Führungskräfte sich Zeit nehmen und echtes Interesse zeigen, erleben Mitarbeiter das als Wertschätzung“, weiß Führungspsychologe Schettgen. Ein solches Verhalten erhöht die Bereitschaft, die neue Führungskraft nicht nur als Leiter der eigenen Gruppe, sondern auch als Teil von ihr zu akzeptieren.

Keine größeren Veränderungen in der ersten Zeit

Bis die neue Führungskraft als Teammitglied voll integriert ist, dauert es nach Erfahrung von Unternehmensberaterin Maren Lehky durchschnittlich ein halbes bis ein Jahr. In diesem Zeitraum sollte nicht nur Autorität maximal in minimalen Dosen angewendet werden, sondern sind auch bedeutendere Veränderungen wie strukturelle Umstellungen mit besonderer Vorsicht anzugehen. Denn so wie ein autoritäres Verhalten der neuen Führungskraft vom Team als Angriff von außen wahrgenommen werden kann, werden auch die von ihr angeschobenen Veränderungen als Eingriffe von außen verstanden. „Wer direkt am Anfang größere Veränderungen einleitet, stellt nicht nur den Vorgänger infrage, sondern auch das gesamte Team und vielleicht sogar das Unternehmen“, betont Lehky.

Wer neu im Unternehmen ist, sollte darauf achten, dass er die Unternehmensvergangenheit wertschätzt. Dazu gehört, nicht nur den Finger auf all das zu legen, was geändert werden soll, sondern auch das herauszustreichen, was gut läuft und weiterhin Erfolg verspricht. Denn neue Führungskräfte, die auch Bewährtes zu schätzen wissen und das deutlich machen, gewinnen Sympathie und Ansehen.

Aus dem gleichen Grund ist es wichtig, am Anfang Themen anzugehen, die schnelle Erfolgserlebnisse versprechen. Also eher kleinere Projekte, die kurzfristig abgeschlossen werden können. Psychologe Müllerschön: „Dadurch gewinnt die Führungskraft schnell das Vertrauen der Mitarbeiter und signalisiert gleichzeitig: Was der Chef anpackt, klappt.“ Und eines steht fest: Nichts schweißt so sehr zusammen wie gemeinsamer Erfolg.

Edgar Naporra ■