

Rainer König

Die ersten Tage in Führung

Erstens kommt es anders und zweitens als man denkt. Das sagte Wilhelm Busch. Recht hatte er. Vor allem, wenn es um die ersten Tage als Führungskraft geht. Hier sind Prognosen schwierig, denn sie betreffen ja immer die Zukunft (frei nach Niels Bohr).

Immerhin: „Planung ersetzt Zufall durch Irrtum.“ (Einstein) und ein Ziel ohne Plan bleibt nur ein Wunsch (Larry Elder).

Genug der Zitate. Ich will damit nur andeuten, dass es auch für die ersten Tage als Führungskraft keinen perfekten Plan gibt.

Trotzdem macht es Sinn, sich für diese Zeit Gedanken über ein paar Eck- oder Orientierungspunkte zu machen.

Ich will hier sechs dieser Punkte nennen:

- Kontakte zu Vorgesetzten
- Antrittsrede
- Einstand
- Einzel-Gespräche mit den MA
- Startworkshop
- Netzwerkbildung

Mit **Kontakten zu den Vorgesetzten** ist zweierlei gemeint: Zum einen die Beziehung zur 'alten' Führungskraft. Die sollte über den anstehenden Wechsel so früh und transparent wie möglich informiert werden. Nur so kann der Wechsel weitestgehend ohne Wissensverlust und Friktionen durchgeführt werden. Man bleibt man in guter Erinnerung und das alte Netzwerk wird gestärkt.

Zum anderen sollte so früh wie möglich der Kontakt zur neuen Führungskraft gesucht, die Erwartungen mit ihr abgeglichen und die 'ersten 100 Tage' in den strategischen Eckpunkten umrissen werden. Das neue Netzwerk gewinnt an Konturen.

Die **Antrittsrede** brennt sich – wie viele andere erste Eindrücke auch – nachhaltig in die Erinnerungsspuren des episodischen Gedächtnisses der Teammitglieder ein. Daran erinnert man sich wie an die (erste) eigene Hochzeit und (die erste) Scheidung noch nach Jahren. Mit ihr gibt der „Neue“ die erste kommunikative Visitenkarte ab. Glückt die Rede, schafft sie Vertrauen. Missglückt sie, erzeugt sie Misstrauen. No-Gos hier: die bisherige Leistung des Teams in Frage zu stellen oder Angst, Furcht und Hoffnungslosigkeit zu verbreiten. Ebenso falsch: so zu tun, als wenn alles beim Alten bleiben und sich nichts ändern würde. Am schlimmsten: bewusst falsche Erwartungen zu erzeugen, also zu lügen bzw. als Lügner dazustehen!

Der **Einstand**, die Feier, das informelle Beisammensein: wichtig, um sich auf der Beziehungsebene näher zu kommen und sich als 'Menschen' kennen zu lernen. Besonders wichtig dann, wenn man ein Chef „zum Anfassen“ sein will. Nicht die Größe des Festes, sondern seine Herzlichkeit ist entscheidend. Eine Eventagentur wird nicht benötigt.

In den **Einzelgesprächen** wird diese Vertrauensbrücke verstärkt. Zugleich geht es inhaltlich um die bilateralen Erwartungen, Ziele und konstruktiven Feedbackschleifen. Bewährt hat sich hier, die Vereinbarungen zu verschriftlichen: nicht als offizielles Kontrollmedium, sondern um die Nachhaltigkeit zu stützen und die Erinnerung zu schärfen. Mein Tipp: Die Einzelgespräche vor und nach dem Starworkshop führen. Das verbessert die Vorbereitung und vertieft die Ergebnisse.

Der **Startworkshop** schließlich, resümiert die bisherigen Stärken und Schwächen, klärt die Erwartungen und trifft dazu Vereinbarungen. Sollte jedes Jahr als Reflexionsworkshop wiederholt werden: die Arbeit an der Führungsqualität erhält so ein hohes Maß an Verbindlichkeit.

Mit **Netzwerkbildung** ist gemeint, gerade als neue Führungskraft den Kontakt und das Gespräch zu Führungs-Kollegen zu suchen. Bewährt haben sich hier firmeninterne Feste, Kongresse, Seminare und vor allem Führungskräftezirkel auf der gleichen Hierarchieebene.

Ich glaube, dass all diese Eckpunkte wichtig sind – egal, ob man einen Kaminanufstieg oder einen Quereinstieg macht. Sie ändern sich zwar in einigen inhaltlichen Aspekten, bleiben aber für beide Karrierewege als Orientierungspunkte relevant.