

Rainer König

Der Einstieg als neue Führungskraft

„Wie gestalte ich den Einstieg als neue Führungskraft?“ Die Frage löste in einem unserer Seminare eine kreative Flut von Ideen aus, mit denen erfahrene Vorgesetzte eine junge Führungskraft unterstützen wollten. Ich gebe diese Ideen hier verkürzt wieder. Sie sind es wert, weiter diskutiert und angeregt ergänzt zu werden.

1. „Testphase nutzen, um Grenzen zu setzen und neue Führungsdumfmarkten zu setzen“.

Viele erfahrene Führungskräfte bestätigen die von Tuckman skizzierten Phasen der Teamentwicklung auch für die Integration einer neuen Vorgesetzten: Neue Führungskräfte markieren für Teams demnach stets eine dramatische Neuorientierung. Folglich kommt es eigentlich immer zu einer Test- oder Orientierungsphase, in der die Teammitglieder die neue Führungskraft kennenlernen wollen. Manchmal entsteht auch eine Art Nahkampf („storming“), in der es zu Macht- und Rankämpfen mit dem neuen Chef kommt. Und immer ist eine Organisationsphase („norming“) nötig, in der das Neue, das der neue Chef anstrebt, für alle klar und verbindlich etabliert wird. So kann dann das Team in die neue Arbeits- oder Performingphase übergehen.

Es erscheint deshalb ratsam, als neuer Chef nicht mit der (Um-)Organisierungs-, sondern mit der Orientierungsphase zu starten. Will sagen: Bevor er anfängt, Neues zu etablieren, sollten er sich erst einmal über die Stärken und Schwächen der Personen, Strukturen und Abläufe des Teams im Klaren werden. Das gilt auch für die vorhandene Gesprächskultur. Da läuft in der Regel Vieles gut und erfolgreich, auch wenn es sich einem nicht sofort erschließt.

Das Team ernst nehmen, ihm Zuhören und lernfähig bleiben, nicht alles in Frage stellen sowie klären, was von der neuen Führungskraft erwartet wird, erschien allen der von uns interviewten Chefs sehr viel sinnvoller, als vorzupreschen und dabei Gefahr zu laufen, aufzulaufen. Viele Teams waren schon vor der neuen Leitung Spitzenteams. Sie sollten es auch mit ihr bleiben. Behutsam entdecken und reformieren ist langfristig erfolgreicher als den neuen Laden so ungeschickt zu zertreten wie der berühmte Elefant im Porzellanladen. Allerdings sollte man dem Team auch deutlich sagen, dass man zunächst Vieles kennenlernen will und muss.

Wer als neue Führungskraft reüssieren will, braucht „Augenmaß“ und Geduld. Eine Führungskraft: „Statt von den ersten 100 Tagen, rede ich lieber von den ersten zwei Jahren. Das ist realistischer“.

2. „Neue Werte vorleben statt neue Regeln vorgeben“

Vorbild zu sein, erschien allen erfahrenen Führungskräften als elementar. Natürlich sei das nicht nur zu Beginn der Führungs-Tätigkeit in einem Team wichtig. Aber gerade in der Startphase, wo sich die Teammitglieder allererst ein „Bild“ vom „Neuen“ machen, ist das besonders relevant.

Vorbild sein kann aber nur der, der weiß, worin er Vorbild sein *will*. „Ich habe zunächst meine eigenen Führungs-Prinzipien für mich geklärt und sie dann meinen Mitarbeitern präsentiert und mit ihnen diskutiert. Für mich waren das vor allem Offenheit, Ehrlichkeit, Kümmerer sein und Verlässlichkeit.“

So baut man als neue Führungskraft Vertrauen auf und „Vertrauen führt“, das meint zumindest Reinhard K. Sprenger. Von hier aus ist Vertrauen auch am Anfang der Anfang von allem.

3. Brötchen und Gespräche

Der ersten Teamsitzung kommt im Kontext vertrauensbildender Startmaßnahmen eine besondere Bedeutung zu. Gerade in ihr machen sich die Teammitglieder ein prägendes Bild von der „Neuen“, ordnen sie ein als kollegial, locker, sympathisch – oder eben umgekehrt als streng, verspannt und unsympathisch. Der „Ton“ macht vor allem hier die Musik.

Brötchen und Kaffee haben sich dabei als Sympathieträger ebenso bewährt wie eine Unterteilung der Sitzung in einen formellen und einen informellen Teil. Auch sollten hier die Einzelgespräche angekündigt werden, in denen sich der neue Vorgesetzte mit jedem Teammitglied dann bespricht.

4. „Die Gunst der Günstlinge gewinnen.“

„Wie gehe ich mit den Günstlingen des alten Chefs um?“ fragte eine junge Führungskraft die Runde der erfahrenen. Als „Günstlinge“ bezeichnete sie die Lieblinge des Alten, die von ihm bevorzugt wurden und mit ihm besonders gut zurechtkamen. „Ich befürchte, die werden gegen mich arbeiten, weil sie Angst haben, ihre Sonderrolle zu verlieren.“

„Das Problem sind nicht die Günstlinge, das Problem ist Ihre Angst vor ihnen. Oft redet man sich das nur ein oder glaubt Gerüchten, die nicht stimmen. Ich selbst habe noch nie einen Alt-Günstling kennengelernt. Es outet sich ja auch keiner. Wohl aber habe ich als Neu-Chef jede Menge von Neu-Günstlingen erlebt. Schützen sie sich vor Schleimern!“ riet ein sehr erfahrener Chef der jungen. „Achten Sie darauf, wie sie die einzelnen Mitarbeiter ansprechen, wo die Einzel-Gespräche geführt werden und wie lange sie dauern. Man kann nicht gleich führen, aber man Führungsgespräche vergleichbar takten.“

5. „Außenkontakte aufbauen und pflegen“

Mindestens ebenso wichtig wie der Aufbau des internen Vertrauens erscheint unseren erfahrenen Führungskräften. Man ist das „Gesicht“ des Teams oder der Abteilung nach außen. Und dieses Gesicht muss bekannt gemacht werden. Dazu gehört es, Vereinbarungen mit anderen Bereichen anzustreben, aktiv auf Kollegen zuzugehen und alle Kontakthöfe zu nutzen, die sich ergeben – dazu gehören auch Empfänge, Feste und Feiern sowie natürlich auch die Führungskräftezirkel. .

Man kann das auch so ausdrücken: Neue Führungskräfte sollten ein mikropolitisches Netzwerk, also eine Hausmacht aufbauen. Und zwar nicht um ihr Ego zu pflegen, sondern um die eigenen Leute zu schützen und für sie das Beste herauszuholen.