

Neuer Job als Führungskraft: So gelingt der Führungsstart

19. März 2014

Gastbeitrag von [Barbara Simonsen](#)

Das erste Mal Chef

Steht ein Kurswechsel an, weil Sie demnächst eine neue Position als Führungskraft antreten? Ist es das erste Mal, dass Sie Chef werden?

Dann gehen Ihnen bestimmt viele Fragen durch den Kopf, und vermutlich verspüren Sie nebst der Freude über diese Wahl auch Unsicherheit: „Wie soll ich starten?“ - „Wie soll ich mich in den ersten Wochen verhalten?“



Eine Gemengelage an Gefühlen wäre durchaus verständlich. Denn der Schritt, den Sie vor sich haben, ist ein Schritt in ein unbekanntes Gebiet: Bisher haben Sie durch Ihr exzellentes Fachwissen geglänczt; jetzt traut man Ihnen eine Führungsrolle zu. Dieses Feld kennen Sie noch nicht, aber Sie wissen, dass diese neue Rolle neues Verhalten verlangt.

Der Führungseinstieg kann schwierig sein

Dies ist beispielsweise besonders der Fall, wenn Sie intern aufgestiegen sind – also vom Kollegen zur Führungskraft geworden sind oder wenn Sie einen starken Vorgänger gehabt haben.

Aber auch sonst ist der Führungswechsel immer eine heikle Angelegenheit.

Dies ist leicht zu erklären: Die bisherige Struktur der Beziehungen verändert sich. Eine neue Führungsperson kommt ins Team; neue Spielregeln der Zusammenarbeit müssen ausgehandelt werden.

Und gerade zu Beginn wird nahezu jedes Verhalten und jedes Wort der neuen Führung unter die Lupe genommen und auf seine Bedeutung interpretiert: „Was heißt das für mich?“ - „Kann ich dem Neuen trauen?“

[Monster Jobs](#)

Es kommt zwar nicht nur auf den allerersten Eindruck an, aber ungünstiges Führungsverhalten ist im Nachhinein immer schwieriger ins Lot zu bringen.

Welche Auswirkungen hat nicht adäquates Führungshandeln?

- Es dauert länger, bis Sie Arbeitsbeziehungen aufgebaut haben.
- Sie werden als neue Führungskraft nicht respektiert und anerkannt.
- Sie kommen nur mit Hilfe vieler Erklärungen und dem Verständnis der anderen wieder aus schwierigen Situationen raus.
- Sie werden ganz aus der neuen Leitungsstelle ausgehebelt.

Das Ziel der Führungsübernahme muss jedoch lauten:

- Rasch Orientierung gewinnen und handlungsfähig werden.
- Zügig tragfähige Beziehungen mit den wichtigsten Stakeholdern aufbauen.
- Akzeptanz und Vertrauen gewinnen.

14 Punkte, damit der Führungsstart gelingt

Folgende 14 Punkte haben einen großen Einfluss darauf, wie Ihr Start gelingt und ob Sie die Ziele der Führungsübernahme rasch erreichen:

1. Vollziehen Sie den Führungswechsel mit klaren Zeichen, Symbolen und Worten. Machen Sie sichtbar, dass SIE die ausgewählte Führungsperson sind und die neue Rolle annehmen, z.B. mit Antrittsrede und Vorstellungsrunde am ersten Tag.
2. Nehmen Sie nach dem Start die Haltung eines „Erforschers“ ein. Das bedeutet: Kein wilder Aktionismus in den ersten Wochen an den Tag legen. Nicht alles Bisherige im Verantwortungsbereich über den Haufen werfen oder verändern wollen, sondern Ihr neues Territorium aufmerksam erkunden und auf ruhige Weise die Fäden für Ihren Verantwortungsbereich in die Hand nehmen.

3. Organisieren Sie von Beginn an Kennenlern-Gespräche sowohl mit den einzelnen Mitarbeitern wie mit dem Gesamtteam. Stellen Sie viele Fragen und hören Sie gut zu.
4. Ob Duzen oder Siezen angesagt ist, kann nicht pauschal beantwortet werden. Vieles hängt von der Betriebskultur ab. Sie sollten jedoch ein feines Gespür für Nähe und Distanz entwickeln und sich im Zweifel lieber zunächst zurückhalten. Empfehlung: Bleiben Sie beim gewohnten „Du“ gegenüber ehemaligen Kollegen. Bei neuen Mitarbeitern ist es generell eher ratsam, das „Sie“ zu verwenden.
5. Erfragen Sie die Erwartungen vor allem bei den drei - für den Start wichtigsten - Stakeholdern: Vorgesetzter, Mitarbeiter, Kollegen. Schreiben Sie diese auf, visualisieren Sie die Spannungen, die zwischen unterschiedlichen Erwartungen liegen und überlegen Sie sich, wie Sie damit umgehen wollen. Und merken Sie sich: Erwartungen sind per se keine Aufgaben, die Sie erfüllen müssen. Aber stellen Sie sich die Auswirkungen vor, die das Eingehen oder eben Nicht-Eingehen auf Erwartungen mit sich bringen. Entwickeln Sie Ihren eigenen Standpunkt und handeln Sie Kompromisse aus. Damit prägen Sie die Führungsrolle auf Ihre eigene Weise.
6. Versuchen Sie beim Ausüben der Führungstätigkeiten nicht, es allen recht zu machen. Trauen Sie sich, „Nein“ zu sagen und begründen Sie Ihre Meinung.
7. Delegieren Sie alle Fachtätigkeiten, wenn sie nicht als Aufgaben in Ihrer Stellenbeschreibung aufgeführt sind. Übernehmen Sie auch nicht übergangsweise operative Aufgaben, denn Ihre Funktion ist jetzt eine andere: Sie sollen Menschen führen und gemeinsam Ziele erreichen.
8. Geben Sie von Beginn an Orientierung, indem Sie z.B. eindeutige Arbeitsanweisungen erteilen. Aber hängen Sie nicht den autoritären oder allwissenden Chef raus, sondern beziehen Sie die Mitarbeiter auf angemessene Weise als Fachexperten bei Entscheidungen mit ein.
9. Setzen Sie Routinen fort oder führen Sie neue ein, wie z.B. mit gut strukturierten Teammeetings: Wiederkehrende und verlässliche Abläufe stabilisieren die Situation des Führungswechsels.
10. Würdigen Sie die Ergebnisse und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter unter Ihrem Vorgänger, auch wenn es eindeutig ist, dass es hätte besser sein können. Erarbeiten Sie gemeinsam mit Ihrem Team neue und für alle motivierende Ziele.
11. Wenn Sie intern aufgestiegen sind, halten Sie skeptisches oder ablehnendes Verhalten von ehemaligen Kollegen (und jetzigen Mitarbeitern) aus und geben Sie ihnen Zeit, sich an die neue Situation zu gewöhnen. Sprechen Sie zu passender Zeit offen mit ihnen über Ihre neuen Aufgaben und Pflichten.
12. Wenn interne Kollegen sich ebenfalls auf die Führungsposition beworben haben, sprechen Sie zeitnah mit Ihnen über diese Situation, die zu verletzten Gefühlen geführt hat. Seien Sie wertschätzend, und machen Sie zugleich deutlich, dass es jetzt um konstruktive Zusammenarbeit geht.
13. Seien Sie sich bewusst, dass Sie in Ihrer neuen Chefrolle stets eine gewisse Distanz und Isolierung gegenüber den Mitarbeitern erleben, denn Sie gehören nicht dazu. Hüten Sie sich davor, sich mit den Mitarbeitern – wie in früheren Zeiten – gegen die höhere Hierarchieebene zu „verbrüdern“. Bauen Sie im Laufe der Zeit eine Zugehörigkeit zu einem neuen (Führungs-)Kreis auf und netzwerken Sie geschickt.
14. Begegnen Sie den Menschen immer mit Respekt und achten Sie auf Fairness!

Ein letzter Tipp, damit der Führungsstart sicher gelingt

Bereiten Sie sich frühzeitig auf die Übernahme der Führungsposition vor und suchen Sie sich zur Unterstützung einen Sparringspartner – sei es ein Mentor im Unternehmen oder sei es ein externen Coach. Denn Sie erweitern Ihre Führungskompetenzen nicht nur durch die Führungspraxis an sich sondern insbesondere durch die Reflexion von Erfahrungswissen.

Hier finden Sie weitere Beiträge zu unserem Projekt [Kurswechsel: Frischer Wind für Business und Karriere](#)



Zur Autorin:

Barbara Simonsen, MBA, berät, coacht und trainiert mit ihrem Unternehmen [Simonsen Management](#) Führungskräfte, damit sie in neuen Führungspositionen rasch Fuß fassen. Darüber hinaus wirkt sie als Lehrbeauftragte an Hochschulen.

Als Autorin hat sie im managerSeminare Verlag das online-gestützte Trainingskonzept „[Die ersten 100 Tage als Führungskraft](#)“ veröffentlicht.



© www.business-netz.com - alle Rechte vorbehalten