

Neu als Chef!

**Wo lauern Stolpersteine
beim Führungswechsel?**

**Was bewirkt
ungünstiges Führungsverhalten?**

Wie können Sie sich geschickt verhalten?

Barbara Simonsen, MBA
Coaching, Beratung, Moderation

Wie hilft Ihnen dieses Booklet?

Dieses Booklet zeigt Ihnen anhand von Führungssituationen auf, wo Stolpersteine für Sie als Führungskraft auf einer neuen Position lauern und wie Sie Ihnen gekonnt begegnen. Es sind Stolpersteine, die vor allem von Führungseinsteigern in der Anfangszeit leicht übersehen werden. Und damit verbunden ist die Gefahr des „Strauchelns“, d.h. dass keine oder wenig Akzeptanz bei den Mitarbeitenden und kein Vertrauen des Vorgesetzten erreicht werden.

Sie ahnen oder wissen es bereits: Ein Führungswechsel und der Eintritt in ein neues Unternehmen ist ein kritischer Moment. Er kann reibungslos verlaufen – oder auch nicht. Mitunter ist es sehr schwierig, im neuen Verantwortungsbereich Fuß zu fassen: Die Erwartungen, die von verschiedenen Seiten an Sie gestellt werden, entwickeln ein oft starkes Spannungsfeld.

Der Umgang mit diesen Spannungen und den damit verbundenen Fallstricken gelingt umso besser, je mehr Sie im Voraus die Situationen gedanklich durchdringen und gleichzeitig über Ihr eigenes, bisheriges Verhalten reflektieren. Mit dieser Grundlage gelingt es Ihnen, Ihr zukünftiges Handeln achtsamer und gezielter zu beeinflussen.

Mit Hilfe der nachfolgenden Empfehlungen sollte es Ihnen wesentlich leichter fallen, sich auf Ihre neue Tätigkeit vorzubereiten, denn durch die Tipps erfahren Sie, wo Fallstricke liegen und worauf es ankommt.

Dadurch erreichen Sie leichter die Ziele der Führungsübernahme: Rasch mit dem Verantwortungsbereich vertraut werden, tragfähige Beziehungen aufbauen und Handlungsfähigkeit zeigen.

Sollten Sie persönliche Unterstützung benötigen, kontaktieren Sie mich gerne: Ich berate Sie bei der Vorbereitung für Ihren Stellenantritt und begleite Sie bei der Einarbeitung in die ersten 100 Tagen und darüber hinaus: **Damit Ihre Führungstätigkeit von Anfang an gelingt und Sie souverän in der neuen Führungsrolle handeln können.**

Ich wünsche Ihnen gute Erkenntnisse beim Lesen und viel Erfolg auf Ihrem beruflichen Weg.

Herzlich

Ihre Barbara Simonsen

Über Barbara Simonsen



- MBA – Master of Business Administration
- Geschäftsleitung und Führungskraft
- Autorin, Dozentin und Lehrbeauftragte
- Karriereexpertin Professional
- Moderatorin für Großgruppen
- Aufsichtsrätin einer internationalen Hilfsorganisation
- seit 2012 eigenes Unternehmen: Simonsen Management
- Schweizerin in Norddeutschland

Mit meiner Begeisterung und meinem Know-how für wirksame Führung unterstütze ich Sie, wenn Sie als Führungskraft in den ersten 100 Tagen – und darüber hinaus – rasch handlungsfähig werden wollen und mit Souveränität überzeugen möchten.

Ich unterstütze Sie durch **Coaching, Beratung und Moderation.**

Meine Publikation (Co-Autorin Marit Alke):

„Die ersten 100 Tage als Führungskraft“ – online-gestütztes Trainingskonzept
im managerSeminare Verlag

Lese- und Hörproben finden Sie auf meinem Blog: <https://simonsen-management.de/blog>

Simonsen Management

Barbara Simonsen, MBA
Am Mühlengraben 33
23909 Ratzeburg
DEUTSCHLAND

Telefon: +49 (0)4541 604558

Website: <https://simonsen-management.de>

E-Mail: info@simonsen-management.de

Verbinden Sie sich mit mir und bleiben Sie in Kontakt:

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/barbara-simonsen-mba-25891289/>

Xing: https://www.xing.com/profile/Barbara_SimonsenMBA

Twitter: https://twitter.com/Strat_Managerin

Bitte respektieren Sie das Copyright: Verbreiten oder verwenden Sie ohne meine Zustimmung keine Kopien dieses kostenlosen Booklets.

Inhaltsverzeichnis

Wie hilft Ihnen dieses Booklet?	2
Über die Autorin	3
1. Welche Auswirkungen hat nicht adäquates Führungsverhalten?	5
2. Wo lauern Stolpersteine im Allgemeinen, und wie zeigt sich ungünstiges und günstiges Führungsverhalten?	5
3. Ihre persönlichen Stolpersteine und Ihr Umgang damit – Ihre Reflexion	9
4. Schwierige Startsituationen und Tipps für den Start	13
Weiterführende Literatur	17

Für die flüssigere Lesbarkeit des Textes wurde die männliche Sprachform verwendet. Es werden jedoch immer beide Geschlechter angesprochen.

1. Welche Auswirkungen hat nicht adäquates Führungsverhalten?

Die Stolpersteine der ersten 100 Tage liegen vor allem in Situationen, Verhalten oder Äußerungen, deren Tragweite oder Risiko Sie als neue Führungskraft anfänglich gar nicht als solche erkennen.

Es kommt zwar nicht nur auf den allerersten Eindruck an, den Sie in der Einarbeitungszeit hinterlassen, aber Fehlinterpretationen Ihres Führungsverhaltens im Nachhinein zu korrigieren, ist immer schwierig. Denn die Auswirkungen durch ungünstiges Führungsverhalten sind in vielerlei Hinsicht kontraproduktiv zu den Zielen der Einarbeitung:

- Es dauert länger, bis Sie tragfähige 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 in der Probezeit gekündigt.

2. Wo lauern Stolpersteine im Allgemeinen, und wie unterscheidet sich ungünstiges von günstigem Führungsverhalten?

Mit dieser Liste, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, erhalten Sie eine Übersicht, an welchen Stellen Stolpersteine zu vermuten sind. Sicher fällt Ihnen noch die eine oder andere Führungssituation ein, die Sie für sich persönlich als „gefährlich“ empfinden.

Stolpersteine	Ungünstiges Führungshandeln	So können Sie es besser machen
<p>Sie bemerken, dass mit Ihrem Start als Führungsperson viele Erwartungen verbunden sind.</p>	<p>Sie kennen die Erwartungen der Stakeholder nicht und versuchen nicht, diese herauszufinden. Sie unterstellen mögliche Erwartungen rein spekulativ.</p>	<p>Erfragen Sie die Erwartungen (mindestens) der drei wichtigsten Bezugsgruppen. Überlegen Sie, wie Sie mit den Erwartungen umgehen wollen und entwickeln Sie einen eigenen Standpunkt.</p>
<p>Sie möchten von allen akzeptiert werden</p>	<p>Sie bemühen sich um Harmonie und versuchen, es allen recht zu machen.</p>	<p>Trauen Sie sich, in bestimmten Situationen „Nein“ zu sagen und begründen Sie Ihre Meinung.</p>
<p>Einige Mitarbeitende bemühen von Beginn an stark um Sie.</p>	<p>Weil Sie sich geschmeichelt fühlen, loben Sie diese Mitarbeitenden öfter - auch vor dem versammelten Team und bevorzugen sie auf unterschiedliche Weise.</p>	<p>Vermeiden Sie es, sich bestimmten Personenkreisen aus Ihrer direkten Mitarbeiterschaft anzuschließen und bilden Sie selber keine Clique. Achten Sie darauf, alle Mitarbeitenden mit vergleichbarer Aufmerksamkeit und Wertschätzung zu behandeln.</p>
<p>Die Mitarbeitenden bitten Sie, für die Lösung bestimmter Aufgaben zu sorgen.</p>	<p>Sie lassen sich in den Dienst der Mitarbeitenden einspannen – vor allem dann, wenn Sie ehemaliger Kollege gewesen sind.</p>	<p>Lassen Sie sich keine Aufgaben rückdelegieren, sondern unterstützen Sie die Mitarbeitenden darin, eigene Lösungen zur Zielerreichung zu finden.</p>

<p>Sie wollen schnelle Erfolge.</p>	<p>Sie treffen schnelle Entscheidungen, ohne ausreichende Informationen und ohne die Meinungen und den Rückhalt verschiedener Stakeholder einzubeziehen.</p>	<p>Überdenken Sie Entscheidungen, holen Sie genügend Informationen ein. Beraten Sie sich mit relevanten Stakeholdern und lassen Sie eine Entscheidung auch mal einen Tag „ruhen“, bevor Sie diese an Mitarbeitende oder andere Stakeholder kommunizieren.</p>
<p>Sie wissen nicht, wie Sie sich als Führungsperson zeigen können.</p>	<p>Sie geben sich distanziert und ziehen sich zurück.</p>	<p>Zeigen Sie sich als Mensch mit Ihrer Persönlichkeit. Das heißt nicht, dass Sie Ihr Privates nach außen kehren müssen. Aber zeigen Sie, was Ihre Werte sind und wofür Sie stehen. Stehen Sie auch zu (kleinen) Schwächen, das macht Sie menschlich.</p>
<p>Sie wollen sich besonders tatkräftig und motiviert zeigen und anerkennen nicht die Leistung Ihres Vorgängers und der Mitarbeitenden.</p>	<p>Mit der Übernahme der Führungsposition betonen Sie, dass unter Ihrer Leitung sehr viel bessere Ergebnisse erzielt werden.</p>	<p>Würdigen Sie die Ergebnisse und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden unter Ihrem Vorgänger, auch wenn klar ist, dass es immer was zu verbessern gibt. Erarbeiten Sie gemeinsam mit Ihrem neuen Team neue, für alle motivierende Ziele.</p>

<p>Sie sind ein Studienabsolvent und besitzen noch keine Erfahrung in praktischer Führungstätigkeit.</p>	<p>Weil Sie nicht wissen, wie Sie sich souverän verhalten sollen, flüchten Sie sich in autoritär wirkendes Verhalten und mimen den starken, allwissenden Chef.</p>	<p>Nutzen Sie die Erfahrung und das Know-how der Belegschaft. Stellen Sie Fragen, hören Sie gut zu und achten Sie darauf, wie erfahrene Kollegen und Vorgesetzte schwierige Führungssituationen lösen. Betrachten Sie die Führungstätigkeit als Lernreise.</p>
<p>Sie sind sehr selbstbewusst und fühlen sich von Beginn an, aufgrund von Vorerfahrungen, ganz sicher in der Führungsrolle.</p>	<p>Sie handeln eher als Manager, der „Dinge“ zu erledigen hat. Sie wissen, wo die Reise hingehet und leiten entsprechend schnelle Veränderungen ein. Sie versäumen es, sich für die wirklichen Belange der Mitarbeitenden zu interessieren und erkennen zu spät, wo handfeste Probleme liegen. Ihr Führungshandeln wird von den Mitarbeitenden als von „oben herab“ interpretiert. Deshalb ziehen diese sich zurück, machen Dienst nach Vorschrift und sind demotiviert.</p>	<p>Sie erreichen die unternehmerischen Ziele nur gemeinsam mit den Mitarbeitenden. Bemühen Sie sich deshalb um sie, interessieren Sie sich für ihre Belange und pflegen Sie den Dialog. Bauen Sie tragfähige Beziehung auf und suchen Sie bei Konflikten gemeinsam nach Lösungen. Binden Sie die Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse ein und achten Sie auf deren Verbesserungsvorschläge. Seien Sie fair und wertschätzend! Dadurch erhalten Sie die Motivation der Mitarbeitenden, schaffen ein vertrauensvolles Klima und eine gute Ausgangsbasis, damit Ihre zukünftigen Veränderungsvorhaben gelingen.</p>

3. Ihre persönlichen Stolpersteine und Ihr Umgang damit – Ihre Reflexion

Beginnen Sie schon vor Ihrem ersten Arbeitstag damit, Ihre potenziellen Stolpersteine zu identifizieren und sie gedanklich zu bearbeiten.

Fragen Sie sich, wo für Sie persönlich die größten Stolpersteine lauern. In welcher Situation, in welchen Verhaltensweisen, Reaktionen, Äußerungen, Teamkonstellationen? Nehmen Sie die oben aufgeführten Punkte als Beispiele, anhand derer Sie sich diese Fragen stellen. Welche weiteren Schwierigkeiten fallen Ihnen ein, die wie Stolpersteine wirken können?

Sie kennen sich selbst doch ziemlich gut: Wie handeln Sie, wenn Sie gestresst sind und wie würde sich dieses im Führungsalltag ungünstig auswirken? Wie können Sie sich alternativ verhalten? Wie umgehen Sie die Hürden am besten?

Damit Sie einen großen Nutzen aus diesen Überlegungen ziehen können, halten Sie Ihre Gedanken am besten schriftlich fest und nutzen Sie die nachfolgende Tabelle.

Wo sehe ich die größten Schwierigkeiten? In welchen Situationen, bei welchen Äußerungen oder Verhalten?	Was könnte ich falsch machen?	Wie könnte ich mich besser verhalten? Wie bereite ich mich darauf vor?

Notieren Sie hier außerdem, welche Bedingungen in Ihrem Fall erschwerend hinzukommen und wie Sie zukünftig damit umgehen werden.

4. Schwierige Startsituationen und Tipps für den Start

Es gibt zusätzlich einige Situationen, die Ihnen den Start in die neue Führungsposition erschweren und als Stolpersteine erscheinen können.

- Sie sind intern befördert worden und werden vom bisherigen Kollegen zum Chef. Möglicherweise wird Ihnen in dieser Situation sehr viel Misstrauen und Distanz von früheren Arbeitskollegen entgegengebracht.
- Interne Mitbewerber, die interne Partner oder Mitarbeiter von Ihnen sein werden, hatten sich ebenfalls auf die Position beworben und sind abgelehnt worden.
- Sie werden die Stelle eines besonders hochgelobten Vorgängers übernehmen.

Unter diesen Voraussetzungen sollten Sie nachfolgende Tipps ganz besonders beherzigen.

Tipps für den Start

- Vollziehen Sie den Führungswechsel mit klaren Zeichen und Worten. Machen Sie sichtbar, dass SIE die ausgewählte Führungsperson sind und die neue Rolle annehmen - z.B. mit einer Antrittsrede und Vorstellungsrunde am ersten Tag.
- Organisieren Sie von Beginn an Kennenlerngespräche sowohl mit den einzelnen Mitarbeitenden wie mit dem Gesamtteam. Stellen Sie viele Fragen und hören Sie gut zu.
- Delegieren Sie alle Fachtätigkeiten, wenn sie nicht als Aufgaben in Ihrer Stellenbeschreibung erwähnt sind (wie z.B. im Gesundheitswesen). Übernehmen Sie keine operativen Aufgaben, auch nicht übergangsweise, denn Ihre Funktion ist jetzt eine andere: Sie sollen Menschen führen und gemeinsam Ziele erreichen. Das macht Ihre neue Rolle als Chef erkennbar.

- Erfragen Sie die Erwartungen vor allem bei den drei - für den Start wichtigsten - Stakeholdern: Vorgesetzter, Mitarbeitende, 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.
- Gerade zu Beginn wird von Ihrer Umgebung nahezu jede Kleinigkeit unter die Lupe genommen und auf seine Bedeutung interpretiert: „Was heißt das für mich?“ „Kann ich dem Neuen vertrauen?“ Wählen Sie deshalb für Ihre neue Funktion mit Bedacht Kleidung, Sprache, Büroeinrichtung etc. Achten Sie darauf, dass diese ausgesuchten Zeichen nicht im Widerspruch zu Ihren Absichten stehen, z.B. indem Sie eine distanzierend wirkende Büroeinrichtung beschaffen, aber eigentlich einen sehr partnerschaftlichen Führungsstil pflegen wollen.
- 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. Achten Sie jedoch auf Ihre Worte und Zeichen (wie oben erwähnt), um den notwendigen Respekt herzustellen. Bei neuen Mitarbeitenden ist es generell eher ratsam, das „Sie“ zu verwenden. Es verhilft Ihnen zur Rollenklarheit, die Sie für fachliche Kritikgespräche oder klare Anweisungen benötigen.
- Halten Sie skeptisches oder ablehnendes Verhalten von ehemaligen Kollegen aus und geben Sie ihnen Zeit, sich an die neue Situation zu gewöhnen. Das Misstrauen gilt Ihrer Rolle und nicht Ihrer Person. Sprechen Sie zu passender Zeit offen mit den ehemaligen Kollegen über Ihre neuen Aufgaben und Pflichten.

- Wenn andere 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 so objektiv, wertschätzend und verständnisvoll wie nur möglich und vereinbaren Sie die Form der konstruktiven Zusammenarbeit.
- Als Nachfolger eines sehr geschätzten Vorgängers müssen Sie tolerieren, dass die Banden zwischen den Mitarbeitenden und dem Vorgänger für längere Zeit bestehen bleiben, bis sie sich nach und nach lösen. Nur langsam werden Akzeptanz und Vertrauen Ihnen gegenüber wachsen und die Beziehungen sich normalisieren. Versuchen Sie nicht, den Vorgänger zu imitieren. Vermeiden sollten Sie ebenso Kritik an einem Vorgänger, in dessen Zeit einiges schief gelaufen ist. Beanstanden Sie auch nicht die Resultate und mögen sie noch so berechtigt sein. Befördern Sie negative Bemerkungen der Mitarbeitenden nicht durch eigene abfällige Äußerungen, sondern machen Sie deutlich, dass über Abwesende nicht schlecht geredet wird.
- 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.
- 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.
- Seien Sie sich bewusst, dass Sie in Ihrer neuen Chefrolle stets eine gewisse Distanz und Isolierung erleben, da Sie nicht mehr dazugehören. Sie werden sich im Laufe der Zeit eine Zugehörigkeit zu einem anderen (Führungskollegen-)Kreis aufbauen müssen. Hüten Sie sich davor, sich mit den Mitarbeitenden – 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.
- Begegnen Sie den Menschen immer mit Respekt und achten Sie auf Fairness!

Sie sind allgemein gut beraten, den Start des Führungswechsels mit deutlichen Zeichen zu markieren, z.B. mit einer würdigen Verabschiedung des Vorgängers und einer anschließenden Übernahme des Führungsstabs in die eigenen Hände.

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 in die Hand nehmen.

Nur wenn Sie explizit für eine Neustrukturierung oder ein Krisenmanagement eingestellt worden sind, wird von Ihren Vorgesetzten erwartet, dass Sie zügig Entscheidungen treffen und Veränderungsvorhaben umsetzen.

Ein letzter Tipp, damit der Führungsstart sicher gelingt

Bereiten Sie sich frühzeitig auf die Übernahme der Führungsposition vor und suchen Sie zur Unterstützung einen Sparringspartner – z.B. einen Mentor im Unternehmen oder einen internen/externen Coach. Denn Sie entwickeln Ihre Führungskompetenzen nicht nur durch die Führungspraxis am Arbeitsplatz selbst sondern insbesondere durch die Reflexion und den Austausch Ihrer Erfahrungen. Dadurch erwerben Sie sich nachhaltige Handlungskompetenzen!

Weiterführende Literatur

Alke M, Simonsen B. 2014. *Die ersten 100 Tage als Führungskraft. Online-gestütztes Trainingskonzept*. Bonn: managerSeminare Verlag

Augspurger T. 2011. *Neu als Chef. Wie Sie Ihren Weg finden*. Freiburg: Haufe-Lexware

Ebneter A. 2012. *Erfolgreich in der ersten Chefposition*. Zürich: Praxium-Verlag

Fischer P. 2007. *Neu auf dem Chefsessel. Erfolgreich durch die ersten 100Tage*. München: Redline Verlag

Frenzel R. 2008. *Das erste Mal Chef*. Freiburg i. Br.: Rudolf Haufe Verlag

Goldfuß J.W. 2012. *Endlich Chef – was nun? Was Sie in der neuen Position wissen müssen*. Frankfurt a.M.: Campus Verlag

Gremmers U. 2010. *Neu als Führungskraft. So werden Sie ein guter Vorgesetzter*. Hannover: Humboldt Verlag

Happich G. 2012. *Ärmel hoch! Die 20 schwierigsten Führungsthemen und wie Top-Führungskräfte sie anpacken*. Zürich: Orell Füssli

Hofbauer H, Kauer A. 2012. *Einstieg in die Führungsrolle: Praxisbuch für die ersten 100 Tage*. München: Carl Hanser Verlag

Kohlmann-Scheerer D. 2013. *Gestern Kollege – heute Vorgesetzter: So schaffen Sie den Rollentausch*. Offenbach: Gabal Verlag

Kunz G.C. 2012. *Neu in der Führungsrolle. So behaupten Sie sich und setzen gezielt Akzente*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag

Kunz G C. 2012. *Vom Mitarbeiter zur Führungskraft. Die erste Führungsaufgabe erfolgreich übernehmen*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag

Stöwe C, Keromosemito L, Fritz A. 2009. *Vom Kollegen zum Vorgesetzten. Wie Sie sich als Führungskraft erfolgreich positionieren*. Wiesbaden: Gabler Verlag

Watkins M. 2007. *Die entscheidenden 90 Tage. So meistern Sie jede neue Management-Aufgabe*. Frankfurt: Campus Verlag