



TRACT Tipps und Informationen für das Human Resources Management

2: Neu im Chefsessel

Führungskräfte in neuen Positionen haben vieles zu beachten und können schnell Fehler machen. Einige Schwierigkeiten können von Anfang an vermieden werden, wenn der Neue ein paar Grundsätze beachtet werden.

Durchschnittlich bleiben Führungskräfte drei bis vier Jahre auf der gleichen Position. Die Führungslandschaft ist also geprägt vom Wechsel. Wie viele Führungskräfte bei einem Wechsel des Arbeitsplatzes an vermeidbaren Fehlern scheitern oder viel später als notwendig effektiv arbeiten, ist schwer abschätzbar.

Häufige vermeidbare Schwierigkeiten sind z. B.:

- Die neue Führungskraft ist branchenfremd und muss das Umfeld, in dem sie sich bewegt, erst kennen lernen.
- Der neuen Führungskraft fehlen wichtige Erfahrungen, die im neuen Unternehmen hilfreich wären, z. B. Erfahrungen mit unterschiedlichen Mentalitäten und Kulturen.
- Die neue Führungskraft erfragt und hinter-fragt nicht die an sie gestellten Erwartungen.
- Die neue Führungskraft konzentriert sich ausschließlich auf die an sie gestellten Aufgaben und vernachlässigt Beziehungen zu Schlüsselpersonen, betreibt nicht aktiv das notwendige Networking.

Wichtige Schritte zur Vermeidung dieser Probleme sind daher:

- Sorgfältige und professionelle Auswahl der geeigneten Person. Hier unterstützt Sie der Personalberater.
- Aktives Nachfragen und Hinterfragen der Erwartungen des neuen Vorgesetzten, der Mitarbeiter, der Kollegen und der Kundendurch die neue Führungskraft.

Diese von den verschiedenen Seiten formulierten Erwartungen dürfen allerdings nicht als Aufgabe, sondern als Anregung verstanden werden. Probleme, die fast immer genannt werden, wie z. B. der stockende Informationsfluss oder schlechte Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen und Ähnliches (Schnittstellenprobleme) sind sicherlich nur langfristig angreifbar.

- Erspüren der Unternehmenskultur.
Was ist in diesem Unternehmen wichtig? Wie wird hier Karriere gemacht?
Wie ist der Umgang mit den Mitarbeitern? Wie laufen Entscheidungsprozesse ab?
Wie wird mit Wandel umgegangen?
- Aufbau von Beziehungen zu Schlüsselpersonen.
- Priorisierung der Aufgaben und Formulierung der Ziele. Was sind die Probleme, die kurz-, mittel- und langfristig angegriffen werden sollen?
Welche Sichtweisen haben die unterschiedlichen Parteien? Was ist lösbar? Was ist ein Dauerthema?
Wie groß ist der Wille zur Veränderung? Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Kommunizieren und Zuhören

Was sich einfach anhört, ist in der Praxis im Alleingang oft schwer zu realisieren.

Immer mehr „neue Führungskräfte“ vertrauen hier auf einen externen Berater, der z. B. über einen „**Integrationsworkshop**“ oder gezielte Teambuilding-Workshops den „Neuen“ den Einstieg erleichtert. Auch das sogenannte „On-Boarding“ als effiziente individuelle Entwicklungsbegleitung in den ersten sechs Monaten nach Übernahme einer neuen Führungs- oder Managementposition wird immer häufiger genutzt.