

Interview 2: Personalentwicklerin eines Versicherungsunternehmens¹

Manuela Schmid (48, Name geändert) leitet das Team Managemententwicklung eines großen Versicherungsunternehmens. Damit ist sie für strategische Führungskräfteentwicklung, Talentmanagement, Managementdiagnostik sowie Führungskräftequalifizierung verantwortlich und berät Führungskräfte, wie sie ihre weitere Karriere planen sollten. Dabei kann sie auf 15 Jahre Erfahrung als Personalentwicklerin zurückgreifen.

Vorbereitung

Wie werden bei Ihnen angehende Führungskräfte auf die neue Funktion vorbereitet?

Für die Vorbereitung angehender Führungskräfte haben wir ein internes Verfahren, unseren Talent-Management-Prozess. Dieser verläuft nicht nach einem fest umrissenen Plan, sondern jeder Kandidat wird individuell nach seinem Lernbedarf gefördert. Bei diesem hausweiten Prozess trifft sich die Personalabteilung regelmäßig, alle ein bis zwei Jahre, mit allen Vorgesetzten. Gemeinsam bestimmen wir das Potenzial jedes einzelnen Kandidaten und legen fest, an welchen Themen er in den nächsten drei Jahren arbeiten soll. Dabei legen wir großen Wert auf Führungs- und Sozialkompetenz bei angehenden Führungskräften. Dazu bieten wir zahlreiche interne und externe Seminare an. Zusätzlich gibt es auch Seminare im Bereich Persönlichkeitsentwicklung. Bei Managementthemen setzen wir in der Regel auf eine Ausbildung „on the job“. Wir wollen sehen, dass sich der Kandidat in Projektleitungen und hervorgehobenen Jobs bewährt und dort lernt, im Unternehmen wirksam zu werden. Das lässt sich an konkreten Situationen im Arbeitsalltag am besten lernen. Die genannten Lernbausteine, also Seminare, Projekte etc. lassen sich alle flexibel und bedarfsgerecht in unseren Talent-Management-Prozess einfügen.

Nach etwa drei Jahren wird gemeinsam Bilanz gezogen. Danach entscheiden Vorgesetzte und Personalabteilung, ob der jeweilige Kandidat bereits reif für eine Führungsposition ist. Erfüllt er die Anforderungen, bleibt er im Talentpool und wird bei zukünftigen Stellenbesetzungen berücksichtigt. „Ewige Talente“ dagegen haben im Talentpool keinen Platz. Diese Talentpools gibt es bei uns auf allen Ebenen, für die erste Führungsaufgabe, weiterführende Führungsaufgaben und sogar Topführungsaufgaben.

Die konkrete Vorbereitung auf den Führungsjob beginnt erst, wenn der Kandidat unser internes Auswahlverfahren erfolgreich durchlaufen hat, d. h., wenn seine erste Führungsposition definitiv feststeht. Der erste Schritt ist bei uns immer das Startgespräch. Das bedeutet: Der zuständige Personalreferent gibt eine eineinhalbstündige Einführung zu Rolle und Aufgaben der Führungskraft, erläutert die Personalsituation und die Historie der neu übernommenen Abteilung und erklärt, wie das Zusammenspiel mit der Personalabteilung funktioniert. Der nächste Schritt ist ein Seminar zu Personalinstrumenten und Arbeitsrecht. Dieses dauert zweimal einen halben Tag. Dort erfahren die Neuen, wie unser Beurteilungssystem funktioniert, wie unsere Incentivesysteme ausgerichtet sind oder welche arbeitsrechtlichen Vorschriften sie unbedingt kennen und berücksichtigen müssen, um nicht ins Fettnäpfchen zu treten.

¹ aus: Hofbauer, H.; Kauer, A.: Einstieg in die Führungsrolle – Praxisbuch für die ersten 100 Tage. 8. Auflage, Carl Hanser Verlag, München 2023, S.358-367.

Dann beginnt unsere Kernausbildung zum Thema „Führung“. Sie besteht aus vier Teilen à drei Tagen und erstreckt sich über ein Jahr. Unsere neuen Führungskräfte werden dort intensiv ausgebildet und bilden ein Lernnetzwerk. Wenn jemand konkrete Probleme in seinem Führungsjob hat, kann er sich daher immer vertrauensvoll an seine Lernpartner oder seine Trainer wenden. Bei uns hat sich dieses Prinzip sehr bewährt. Diese Führungsausbildung kann man auf Englisch machen oder auf Deutsch, je nachdem, ob man für eine Führungsaufgabe im Inland oder im Ausland vorgesehen ist.

Darüber hinaus muss sich die neue Führungskraft auf jeden Fall mit Management- und betriebswirtschaftlichen Themen auseinandersetzen und sich in diesen Bereichen zusätzliches Wissen aneignen. Dafür gibt es unser Schulungsprogramm mit einer Vielzahl von internen und externen Seminarangeboten.

Was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren einer professionellen Vorbereitung auf eine neue Funktion, für Sie bzw. was empfehlen Sie?

Es ist sehr wichtig, dass sich die potenzielle Führungskraft frühzeitig damit auseinandersetzt, was das Unternehmen von ihr will. Dazu gehört, sich unternehmensintern ein Bild zu machen, was das Unternehmen von einer Führungskraft erwartet. Also: Was schreibt das Unternehmen über das Thema Führung? Bei uns gibt es z. B. sogenannte „Führungsleitlinien“. Darin kann man nachlesen, wie sich unser Unternehmen eine ideale Führungskraft vorstellt, welche Haltungen sie vorlebt, wie sie handelt. Des Weiteren haben wir ein „Kompetenzmodell“. Dieses klärt, welche persönliche, soziale bzw. methodisch-fachliche Kompetenzen eine Führungskraft besitzen oder entwickeln muss. Die einzelnen Kompetenzen werden durch konkretes Verhalten beschrieben und sind daher sehr anschaulich.

Wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Vorbereitung ist, Führung vorher „on the job“ zu trainieren. Dazu gibt es zahlreiche Übungsmöglichkeiten im Arbeitsalltag. Potenzielle Führungskräfte sollten bereits im Vorfeld gelernt haben, wie sie am effektivsten Einfluss nehmen können. Einfluss zu nehmen muss man regelrecht üben. Auch sollten sie bereits Situationen erlebt haben, in denen sie auf Widerstand gestoßen sind. Das kann z. B. bei der Moderation eines Teams oder der Leitung eines Teilprojekts gewesen sein. Dann haben sie nämlich auch erfahren, inwieweit sich ihre Art der Einflussnahme bewährt oder auch nicht. An realen Aufgaben können die Kandidaten ihr Geschick und ihr Können nachhaltig unter Beweis stellen. Seminare können beim Lernen helfen, aber entscheidend ist das Ausprobieren in der Praxis.

Haben Sie eine Führungskraft in Erinnerung, die sich „vorbildhaft“ vorbereitet hat? Was genau hat Sie getan?

Ich habe z. B. erlebt, dass angehende Führungskräfte, noch bevor sie ihre neue Stelle angetreten sind, mit jedem Mitarbeiter Einzelgespräche und zum Teil auch schon Teamgespräche geführt haben. Ihnen ging es dabei ums Kennenlernen. Sie haben die zukünftigen Mitarbeiter gefragt, wo sie stehen, für welche Aufgaben sie genau zuständig sind, welche Erwartungen sie haben und wie sie sich ihre weitere Entwicklung vorstellen. Das ist sehr gut angekommen. Die Mitarbeiter fühlten sich ernst genommen und die ersten Befürchtungen rund um die Frage „Wer ist der Neue?“ wurden so auch schnell abgebaut.

Oft ergibt sich, dass der neue den früheren Chef kennenlernt. Das bietet die Gelegenheit, sich mit seinem Vorgänger auszutauschen und wertvolle Informationen zu sammeln.

Manchmal wird die Übergangsphase sogar in enger Kooperation gestaltet. Ich habe auch schon erlebt, dass der neue und der frühere Chef gemeinsam eine Kick-off-Veranstaltung für die ganze Abteilung durchgeführt haben, quasi eine öffentliche „Staffelstab-Übergabe“.

Start

Was sind typische Schwierigkeiten in der ersten Woche beim Start?

Typisch für die Startphase ist, dass auf beiden Seiten relativ große Befürchtungen existieren. „Wer ist der Neue?“, fragen sich die Mitarbeiter. „Wie tickt er?“ Und die Führungskraft weiß ebenso wenig, was sie erwartet. Sie überlegt: „Komme ich bei den Mitarbeitern an? Gibt es womöglich eine Vorgeschichte, die ich nicht kenne? Gibt es Untiefen?“

In der ersten Woche geht es also grundsätzlich darum, Vertrauen aufzubauen. Vertrauen als Grundlage für die zukünftige Zusammenarbeit. Die Herausforderung ist dabei, dieses Aufeinanderzugehen so zu gestalten, dass auch Vertrauen entstehen kann. Die Mitarbeiter sollen sich nicht überfahren fühlen, aber auch die Führungskraft darf sich nicht zu exponiert vorkommen. Genau genommen geht es um ein Herantasten an die andere Seite, einen vorsichtigen Beziehungsaufbau.

Entscheidend ist für mich jedoch, beim Einstieg das eigene Innenleben gut zu managen: Eine Führungskraft erlebt den Start in die neue Führungsaufgabe häufig als eine Phase des „Nicht-Könnens“. Sie kommt neu in ein Team. Vielleicht tritt sie sogar ihre erste Führungsaufgabe an. Das heißt: Sie soll eine Rolle beherrschen, die sie aber im Moment bei ehrlicher Betrachtung noch nicht beherrscht. Das birgt Unsicherheit. Sie muss sich eingestehen: „Eigentlich kann ich den Job noch nicht.“ Dies kann eine missliche Lage sein. Wie offensiv die neue Führungskraft dieser Situation begegnen kann, ist meist eine Frage der Persönlichkeit.

Wichtig ist deshalb, dass sich die neuen Chefs in dieser Situation selbst gut führen können. Das ist das A und O. Das heißt, sie müssen mit ihren Gefühlen gut umgehen können. Denn jetzt melden sich z. B. vermehrt schwächere und verletzbare Persönlichkeitsanteile. Gefühle von Druck, Stress oder Unterlegenheit tauchen plötzlich auf. Daher ist Selbstführung gefragt. Die größte Herausforderung ist, sich nicht selbst abzuwerten und sich so selbst zusätzlichen Stress zu machen. Also die Haltung einzunehmen: „Ich bin noch in gewissen Punkten Lernender.“ „Jetzt kann ich es noch nicht, aber ich versichere euch, in einem halben Jahr habe ich das drauf. Gebt mir den dafür notwendigen Vertrauensvorschuss.“

Damit kommt ein Neuer in der Lage, sich zu sagen: „Diese Anfangsphase kann ich überstehen, obwohl ich vielleicht im Moment weniger weiß als meine Mitarbeiter.“ Im Gegenteil: „Ich gehe in eine fragende Rolle. Denn auch ich habe das Recht, hier zu lernen. Deshalb höre ich jetzt erst einmal zu, wie es bei euch läuft.“ In dieser Haltung gelingt es leichter, sich den Druck zu nehmen und eine authentische Beziehung zu den Mitarbeitern aufzubauen.

Was sind Ihre wesentlichen Empfehlungen für die ersten Tage?

In der Startphase ist zunächst einmal wichtig, in alle Richtungen zu klären, wer was von einem erwartet. In der Regel hat der Vorgesetzte ganz klare Erwartungen. Er hat eine neue Führungskraft eingesetzt, damit diese etwas auf die Beine stellt. Was das genau bedeutet, muss der Neue abholen. Er muss dezidiert fragen: Welche Ziele hat der Vorgesetzte? Was soll sich innerhalb des nächsten Jahres ändern? Welchen Führungsstil erwartet er dabei von

mir? Das muss jeder angehende Chef unbedingt in Erfahrung bringen. Danach sollte er sich die Kollegen auf der gleichen Ebene vornehmen: Wie funktionieren sie als Managementteam? Wer hat eine herausragende Rolle? Welche Rolle könnte man selbst dort einnehmen? Darüber hinaus sollte er natürlich auch die Erwartungen der Mitarbeiter abfragen.

Dabei sollte man sich klarmachen, dass man kein Wunschkonzert veranstaltet. Eine neue Führungskraft darf also nicht fragen, wie sie idealerweise sein sollte, damit sie es allen recht macht, sondern sie sollte die geäußerten Wünsche und Erwartungen zu den Leistungsanforderungen des Unternehmens in Beziehung setzen. Sie will mit der Erwartungsabfrage hauptsächlich herausfinden, welche Leistungsbeiträge von ihrer Einheit erwartet bzw. gefordert werden und woran das Unternehmen den Erfolg dieser Einheit festmacht. Die Frage ist also nie: „Was kann ich tun, damit mich die Mitarbeiter mögen?“, sondern: „Wie muss ich meine Einheit führen, damit sie einen wertvollen Beitrag zum Unternehmenserfolg bringt und meine Mitarbeiter ihre Arbeit auch weiterhin hoch produktiv und motiviert erledigen?“ Ebenso wichtig ist, zu prüfen, ob die an die neue Führungskraft gestellten Erwartungen überhaupt erfüllt werden können. Es gibt z. B. Vorgesetzte, die hoffen, wenn sie sich einen Neuen holen, krepelt der für sie den ganzen Laden um. Das geht auf die Schnelle nicht. Das ist einfach unrealistisch.

Welche Fehler sollten vermieden werden?

Ich erinnere mich an ein besonders eklatantes Beispiel. Die neue Führungskraft hat an ihrem ersten Tag nur „Guten Morgen“ gesagt und ist dann in ihrem Büro verschwunden. Sie hat den ganzen Tag die Türe zugelasen und die E-Mails abgearbeitet, die bereits aufgelaufen waren. Ich denke, das ist genau das, was man nicht tun sollte.

Am Anfang geht es darum, Beziehungen zu den Menschen des näheren Umfelds aufzubauen. Man muss die Mitarbeiter, die Kollegen, die Abteilung und so weiter kennenlernen. Das ist die Hauptaufgabe in der ersten Woche. Konkret heißt das: Viele Fragen stellen, gut zuhören, versuchen, zu verstehen und Dialoge initiieren.

Gleichzeitig muss man entscheiden, welche Themen greift man sofort auf und über welche redet man später. Das ist am Anfang nicht leicht. Wenn jemand sofort in die „Ansprache“ geht, nach dem Muster: „Ich bin neu und neue Besen kehren gut“, oder von vornherein sagt: „So machen wir es ab jetzt nicht mehr“, kommt er nicht gut an. Ich rate stattdessen, die Mitarbeiter dort abzuholen, wo sie stehen. Man sollte ihnen zeigen, dass man schätzt, was sie bislang getan haben, und die bisherigen Erfolge würdigen. Das läuft darauf hinaus, ihnen zu vermitteln: „Ihr werdet schon einen Grund haben, warum ihr es so macht und nicht anders. Ich werde mir das ansehen, und wenn ich es genau verstanden habe, werden wir gemeinsam unser Geschäft und unsere Abteilung weiterentwickeln.“ Diese Zukunftssignale sind wichtig, müssen aber entsprechend sensibel gesetzt werden. Für die ersten Wochen kommt es also darauf an, eine offene, eher neugierig-fragende Haltung einzunehmen, anstatt gleich zu sagen, wo es langgeht.

Erste Monate

Wie sollte eine optimale Zusammenarbeit mit dem direkten Vorgesetzten stattfinden und was kann die neue Führungskraft dazu beitragen?

Ich stelle immer wieder fest, dass jeder Vorgesetzte seine eigenen Vorstellungen hat, wie das Zusammenspiel mit den ihm zugeordneten Führungskräften funktionieren soll. Deshalb sollte eine neue Führungskraft dezidiert nachfragen: „Wie viel Spielraum gibst du mir? Wo liegen die Grenzen des Korridors, in dem ich mich bewege? In welchen Situationen willst du dabei sein und wann nicht?“ Man sollte also am Anfang so gut wie möglich klären, nach welchen Regeln die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Vorgesetzter^{XE "Vorgesetzter"} ablaufen soll. Im Prinzip geht es auch um die Organisation dieser Beziehung. Da muss man festlegen, wann man miteinander redet, über welche Themen und was kritische Anlässe sind. Sinnvoll kann auch sein, die Fragerichtung umzudrehen. Nämlich zu fragen: „Was darf auf keinen Fall passieren?“ oder „Welche positiven oder negativen Erfahrungen hat der Vorgesetzte bereits mit dem Vorgänger gemacht?“

Ebenfalls sollte die neue Führungskraft auch abklären, inwieweit sie mit der Unterstützung des Vorgesetzten rechnen kann. Da gibt es große Unterschiede. Ich habe sowohl erlebt, dass Vorgesetzte die Neuen vom ersten Tag an sozusagen „ins Feuer schicken“, als auch, dass Vorgesetzte sich um ihre neuen Führungskräfte wie Mentoren kümmern.

Was sind die größten Herausforderungen bzw. Schwierigkeiten in den ersten Monaten für neue Führungskräfte?

Wichtig ist, seine eigene Haltung zur Führungsrolle zu finden. Dies ist für Anfänger oft nicht so leicht. Es ist Teil des Lernvorgangs, in diese Rolle hineinzuwachsen. Manche neuen Führungskräfte stolpern dabei über verquere Machtvorstellungen. Sie meinen, weil sie jetzt eine Führungsposition haben, arbeiten die Leute für sie persönlich. Das ist in Wahrheit nicht der Fall. Tatsächlich arbeiten sie für das Unternehmen und es wäre ein fataler Fehler, die Mitarbeiter als Eigentum zu betrachten. Die Führungskraft hat lediglich die Rolle eines Übersetzers. Das heißt: Der neue Chef muss Leistungen für das Unternehmen in seiner Rolle als Teamleiter erbringen. Sein Job ist es, dieses Arbeitspensum in Teilleistungen zu übersetzen, die er seinen Mitarbeitern überträgt, und er steuert die ordnungsgemäße Erledigung und kontrolliert die Ergebnisse. Das ist ein wesentlicher Unterschied im Rollenverständnis. Nicht jeder Führungskraft gelingt es, die Zusammenarbeit so zu betrachten.

Wenn Führungskräfte unter sich sind, habe ich manchmal das Gefühl, es unterhalten sich Indianerhäuptlinge. Das hört sich oft an wie: „Ich habe 15 Indianer.“ „Und ich habe 50 Indianer oder so etwas und die arbeiten alle für mich.“ Da würde ich am liebsten dazwischengehen. Da lässt sich so mancher von Machtfantasien fehlleiten. Jeder Mitarbeiter hat seine Funktion zu erfüllen. Der Mitarbeiter hat Fachaufgaben zu bewältigen; die Führungskraft hingegen Führungsaufgaben. Der Chef koordiniert, steuert und unterstützt die Teammitglieder; der Mitarbeiter liefert seine fachliche Expertise. Das ist einfach ein anderer Job, und nicht eine Frage von besser oder schlechter. Mit dieser Einstellung z. B. gelingt es auch leichter, eine Beziehung auf gleicher Augenhöhe anzubieten. Diesen Unterschied merken die Mitarbeiter sofort.

Auf welche Themenfelder sollte eine neue Führungskraft besonders achten?

Führung bedeutet nicht allein, Mitarbeiter und Teams zu führen. Das ist zwar enorm wichtig, aber ist nur ein Teil des Führungsjobs. Vielmehr muss jede Führungskraft das Unternehmen insgesamt erfolgreich machen. Das sollte sie nie vergessen.

Führen bedeutet deshalb, dass man mehrere Felder beherrschen muss. Die personalisierte Führung ist nur eine Facette davon. Unternehmensführung ist der andere Teil des Jobs. Das erfordert z. B., sich auch immer mit Strategie und der möglichen Zukunftsentwicklung des Unternehmens auseinanderzusetzen und daraus ein erfolgreiches Marktmodell abzuleiten. Letztendlich wird der Abteilungserfolg und damit der eigene Erfolg immer davon abhängen, ob man interne oder externe Kunden zufriedenstellen kann. Gleichzeitig muss die neue Führungskraft die finanzielle Sphäre des Unternehmens verstehen und genau wissen, wo Wertbeiträge für das Unternehmen entstehen, und muss lernen, mit knappen Ressourcen umzugehen. Wesentlich ist auch, den Unternehmenskontext insgesamt zu verstehen und zu wissen, wie sie ihre eigene Einheit im Unternehmen positioniert und weiterentwickelt. Das heißt: Die Führungskraft muss sich zwangsläufig auch als Manager ihres Geschäftsfeldes verstehen. Personalisierte Führung allein reicht ab einer bestimmten Führungsebene einfach nicht mehr aus.

Wie sollten die neuen Führungskräfte mit den Anfangsherausforderungen umgehen?

Da muss man unterscheiden: Führungstechniken kann man ebenso lernen wie fachliche Inhalte. Dies kann durch entsprechende Seminare geschehen. Die richtige Grundhaltung und ein angemessenes Auftreten zu entwickeln dagegen ist ein längerer individueller Prozess, bei dem Selbstreflexion eine wichtige Rolle spielt. In diesem Prozess kann beispielsweise das Vorbild eines Vorgesetzten sehr hilfreich sein. Von den klassischen Stereotypen oder Schemata, wie eine starke Führungskraft zu sein hat, halte ich dagegen wenig. Jeder muss seinen eigenen Stil finden und auch den Mut dazu haben. Dabei können ihn jedoch andere Menschen unterstützen.

Gute Erfahrungen habe ich mit kollegialer Unterstützung gemacht, also mit dem Austausch mit Personen, mit denen man über Führungsthemen vertraulich sprechen kann. Das kann z. B. der nächsthöhere Vorgesetzte sein, eine Führungskraft aus einem ganz anderen Bereich oder die vertrauten Kollegen aus der Führungsausbildung. Da bei uns die Teilnehmer die einjährige Führungsausbildung selbst organisiert fortführen dürfen, ergibt sich oft eine sehr tragfähige Unterstützungsstruktur. Die Teilnehmer lernen dann allmählich, sich gegenseitig bei Führungsproblemen zu beraten. Manche Gruppen machen das jetzt schon das dritte Jahr selbst organisiert.

Was sollten neue Führungskräfte tun, damit der Zuwachs an anfallenden Aufgaben und Tätigkeiten zu bewältigen bleibt?

Viele neue Führungskräfte sehen ihre neue Position am Anfang noch zu sehr als Fachjob und wollen die Fachaufgaben zu 100 % fortführen. Nebenbei – denken sie sich – können sie dann auch ein bisschen führen, so ungefähr 30 bis 50 % der Zeit. Damit laden sie sich schnell eine Arbeitsbelastung von 150 % auf und haben damit das Problem, sich zu überfordern. Sie müssen lernen, loszulassen, was oft nicht leicht ist. Das Klammern an der Fachaufgabe ist gut erklärbar. Wer als neue Führungskraft unsicher ist, was sie genau tun soll, macht oft seine bekannten Fachaufgaben weiter. Die andere Aufgabe, nämlich ein Team zu führen und zu managen, ist ihr nicht vertraut und fällt – wie alles Neue – erst einmal schwer. Deswegen ist auch hier wieder wichtig, dass sich eine Führungskraft bewusst macht, was ihr eigentlicher Job ist.

Das „Loslassen“ selbst ist nicht trivial. Die wirkliche Herausforderung beim „Loslassen“ lautet nämlich: „Wie kann ich Leistung und Leistungserstellung in meinem Team verankern?“ Damit meine ich, es geht darum, eine Art Vision zu schaffen, die Sinn vermittelt: Warum macht das

Team das, was es tut? In welchem größeren Zusammenhang steht das? Was wollen wir in drei Jahren erreicht haben und wie sehen die Meilensteine hierfür aus? Für die neue Führungskraft geht die Beantwortung dieser Fragen natürlich nicht von heute auf morgen, aber sie muss bereits im ersten Jahr stichhaltige Antworten darauf finden. Das ist der erste Schritt. Der zweite wird sein, daraus Ziele abzuleiten. Gemeinschaftliche Ziele für das Team und individuelle Ziele für den Einzelnen, die die jeweils geforderten Leistungsbeiträge beschreiben. Über diese Mittel, über Vision, Sinnstiftung und über Ziele, schafft man Motivation zur Leistung. Den Mitarbeitern soll klar sein, wo sie konkret etwas beitragen. Sie sollen merken: „Mensch, das ist toll, mein Beitrag ist wichtig und wird gesehen. So macht mir die Arbeit Spaß.“

Meiner Erfahrung nach können 90 % der Mitarbeiter über interessante Aufgaben motiviert werden. Aber dafür muss eine neue Führungskraft am Anfang Zeit investieren. Tut sie das, wird sie schneller lernen, sinnvoll zu delegieren, und kann daher auch früher ihre Fachaufgaben loslassen.

Wie erreichen neue Führungskräfte ein angemessenes Verhältnis von Distanz und Nähe?

Ich möchte hierzu ein Bild bemühen: Jede Führungskraft muss sich klarmachen, dass sie auf einer hell erleuchteten Bühne steht. Jede ihrer Taten, sowohl im positiven als auch im negativen Sinne, wird registriert und findet Nachahmer. Sie sendet immer Signale aus und hat immer Vorbildfunktion, ob sie will oder nicht. Führungskräfte, die sich das nicht klarmachen, tun sich sehr schwer. Auf dieser Bühne stellt sich auch allmählich ein Gefühl der Einsamkeit ein. Die neue Führungskraft muss einsehen, dass sie nicht mehr einer vom Team ist. Sie hat jetzt eine andere Rolle, muss von den ehemaligen Kollegen Leistung fordern. Auf dieser Bühne steht sie täglich und damit gleichzeitig auf dem Prüfstand der Glaubwürdigkeit.

Ich kann einer neuen Führungskraft nicht sagen, wie sie das schaffen kann. Ich weiß nur, dass sie es schaffen muss. Sie braucht dazu ein entsprechendes Rollenbewusstsein. Schließlich kann sie nicht mit ihren Problemen zu den Mitarbeitern gehen und ihnen davon vorjammern. Stattdessen sollte sich die neue Führungskraft sagen: „Ich trage nun die volle Verantwortung, aber es gibt andere, die mich unterstützen können.“ Ich meine damit Führungskollegen, die man um Rat fragen kann, weil man ihnen Vertrauen entgegenbringt. Wenn es einem zusätzlich zügig gelingt, im Team ordentliche Dialogstrukturen und eine offene Gesprächskultur zu erzeugen, wird das helfen, die Rolle der neuen Führungskraft zu festigen.

Was empfehlen Sie neuen Führungskräften, die aus dem Team heraus kommen, für ihr Verhalten gegenüber den ehemaligen Kollegen?

Wer aus dem Team heraus aufsteigt, sollte möglichst authentisch bleiben. Wenn er also vorher mit den Leuten per „Du“ war, dann sollte er das beibehalten. Gleichzeitig muss er aber klarstellen, dass er jetzt eine andere Rolle einnimmt und nicht mehr der Kumpel von früher ist. Er vertritt ab jetzt das Unternehmen und dessen Leistungsanspruch und hat deshalb die Aufgabe, die Anforderungen des Unternehmens an jeden einzelnen Mitarbeiter deutlich zu machen. Das sollte in einem möglichst authentischen und eindeutigen Dialog geschehen.

Was sollte eine neue Führungskraft tun, um die Ressource Personalabteilung sinnvoll zu nutzen?

Viele Informationen, die die Personalabteilung der neuen Führungskraft liefern kann, kommen bei uns bereits in den Einführungsgesprächen zur Sprache. Dort werden zahlreiche Fragen geklärt wie: Welche Vorgeschichte hat das Team? Wie hat es sich entwickelt? Welche Mitarbeiter sind hinzugekommen? Gab es Schwierigkeiten? Gab es schwierige Fälle? Gab es Abmahnungen? Was spielt sich hinter den Kulissen ab? Gab es heimliche Mitbewerber? Wer sind informelle Führungsfiguren? Über solche Themen kann bei uns ein erfahrener Personalreferent relativ gut Auskunft geben. Darüber hinaus kann eine neue Führungskraft zusammen mit dem Personalreferenten die Personalakten durchgehen oder aber in vielen konkreten Personalthemen um Rat fragen. Diese Möglichkeit nutzen viele.

Die Kollegen der Personalentwicklung können der neuen Führungskraft auch helfen, deren weitere Ausbildung zu strukturieren und zu planen. In den ersten Monaten bietet sich z. B. an, einen Entwicklungsplan zu erstellen und zu überlegen, was die neue Führungskraft tun kann, um sich umfassend für ihren Job fit zu machen. Dabei braucht es jedoch auch die Mitwirkung des Vorgesetzten der neuen Führungskraft. Diese Anfangsinvestition macht sich oft erst später bezahlt, aber sie macht sich bezahlt. Definitiv!