

## **Was müssen neue Führungskräfte beachten?** Interview mit dem Magazin „Sparkasse“

*Was muss der Neue beachten?*

Er muss sich vorab darüber klar sein, was die Gründe für den Karrieresprung sind und warum er ihn überhaupt machen will. Wenn er das realisiert, versteht er, warum die offene Kommunikation mit den Kollegen, wie sie einst war, vermutlich nicht mehr so ausgeprägt ist. Vertrauen erfährt an dieser Stelle eine neue Dimension. Kumpel und Chef zusammen – das geht dann nicht mehr.

*Welche Hürden bauen sich auf dem Weg zum akzeptierten Vorgesetzten im Verhältnis zu den Kollegen von früher immer wieder auf?*

Viele neue Führungskräfte vergessen oder verdrängen sehr schnell, was sie früher selbst von Ihren Vorgesetzten erwartet haben: Der Vorgesetzte sollte authentisch sein, Teamarbeit zulassen, reibungslose Abläufe managen, Ressourcen bereitstellen – und vor allem sichtbar sein.

*Warum wird vergessen und verdrängt?*

Das hängt damit zusammen, dass in die neue Führungskraft eine ganze Reihe von Erwartungen gesetzt werden: Etwa gleich konkrete Aufgaben oder Projekte zu erfüllen, bei denen sich der/die „Neue“ beweisen muss, oder dass Probleme gelöst werden müssen, die bisher mehr oder weniger erfolglos angegangen worden sind, oder auch nur darum, dass der/die Neue einfach vor den Karren des Vorgesetzten gespannt werden soll. Die Aufgabe der neuen Führungskraft besteht also darin, sich darüber im Klaren zu sein, was „oben“ gedacht wird, um es „unten“ umzusetzen.

*Das klingt ziemlich anspruchsvoll...*

Ist es ja auch! Denn dazu braucht es eine große Portion Selbstbewusstsein sowie einer großen Klarheit bezüglich der verschiedenen – auch eigenen! - Erwartungen. Das heißt: Ohne Reflexion sowie Vertrauen – und zwar in beide Richtungen – geht's nicht.

*Das Vertrauen ist aber nicht immer gleich zur Stelle.*

Vertrauen wächst nicht durch autoritäres Gehabe, durchgesetzte Anordnungen etc., sondern Vertrauen wächst ganz langsam – und zwar dann, wenn Reden und Handeln in Einklang stehen. Durch das gemeinsame Erleben und Ertragen von Unsicherheiten, Belastungen und Herausforderungen ergibt sich am ehesten eine Vertrauensbasis. Hinzu kommen Führungsqualitäten wie Zuhören, Dialog echtes Interesse an den Mitarbeitern und konstruktive Kritik.

*Ist die Karriere für Interne einfacher?*

Sie haben es einerseits leichter, weil sie nicht das ganze Unternehmen neu kennenlernen müssen, und dass sie sich nicht damit belasten müssen, welche Kultur in dem Unternehmen gelebt wird, wie es um Transparenz, wie um die Taktiererei etc. steht – da ist man einfach klar im Vorteil. Der Externe hat natürlich die Herausforderung, nachzufragen zu müssen oder sich auch Dinge anzueignen. Dafür hat er andererseits den Vorteil dass er unvorbelastet an alles herangehen kann.

*Was würden Sie dem Neuen empfehlen, was seinen früheren Kollegen und was der „inthronisierenden Instanz“?*

Dem „Neuen“: Es soll sich den veränderten Rollen – und den damit einhergehenden Erwartungen von „oben“ und „unten“ – klar werden. Er muss wissen, was für ihn, auch in Extremsituationen, wichtig ist. Er sollte sich zu seinen Werten bekennen und auch „Nein“ sagen, wenn der Vorgesetzte oder die Mitarbeiter ihn zu etwas drängen wollen, was seinen Vorstellungen und Werten grundsätzlich widerspricht. Den ehemaligen Kollegen empfehle ich, mit dem neuen Chef auch weiterhin normal umzugehen und ihm Zeit für seine Rollenfindung zu geben. Weder Ausgrenzung noch Kumpelei sind der beste Weg, sondern die Mobilisierung der Stärken aller. Und schließlich der Vorgesetzte: Er muss sich darüber klar sein, dass eine junge Führungskraft eine eigenständige Persönlichkeit mit eigenen Wertvorstellungen ist. Er sollte den Wunsch nach Handlungsfreiräumen respektieren und er darf ihn auch nicht für Dinge instrumentalisieren, die einzig und allein seine Aufgabe sind.

Das Gespräch mit Andreas von Studnitz, geschäftsführender Gesellschafter der von Studnitz Management Consultants GmbH, führte Reinhold Rehberger