



# Neu in der Führungsrolle: Wie Sie den Start als Führungskraft erfolgreich meistern

Noch nie geführt und jetzt ganz neu in der Rolle? Bestimmt haben Sie sich irgendwo schon einmal als Führungskraft erprobt oder spontan als «Natural Leader» hervorgetan. Allerdings ist es etwas anderes, nun «offiziell» als Führungskraft tätig zu sein. Sei es mit oder ohne Vorgesetztenfunktion. Welche Erfolgsfaktoren beim Start zu beachten sind, haben wir hier für Sie zusammengestellt.

■ Von Dr. Tobias Heisig und Dr. Alexander Wittwer



## Zuerst: Fragen und Reflektieren

Es gibt spannende Fragen, die es sich bereits im Vorfeld oder mit Beginn der neuen Rolle zu stellen lohnen. Die Fragen helfen Ihnen,

innere Klarheit zu erlangen. Sie fördern aber auch Ihre Kompetenzabstrahlung. So ist es hilfreich, mit dem/der Vorgesetzten zu besprechen, worin die wichtigsten Ziele für die

kommenden sechs Monate bestehen. Dabei sollten Sie sich klar fokussieren. Sind es 10–15 Ziele laufen Sie Gefahr, den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen. Besser sind 2–3. Damit hängt auch die Frage zusammen, was bisher im Sinne der Ziele unternommen wurde und worin mögliche Hürden bei ihrer Erreichung bestehen.

## Unausgesprochene Erwartungen

Aber nicht nur mit dem/der Vorgesetzten ist ein Austausch hilfreich. Falls Sie neu im Team sind, sollten Sie frühzeitig bilaterale Gespräche mit allen Teammitgliedern durchführen. Neben dem Kennenlernen ist vor allem interessant, welche Beschreibungen der aktuellen Situation Sie zu hören bekommen und wie sich diese eventuell von den Beschreibungen Ihres Vorgesetzten/Ihrer Vorgesetzten unterscheiden. Achten Sie dabei auf die Motivationen: Wer hat sich stark eingebracht? Wer ist vielleicht aber auch frustriert, weil Sie den Job haben und nicht er oder sie? Wenn Mitarbeiter\*innen enttäuscht sind, sollten Sie dafür sorgen, dass dies offen ausgesprochen werden kann. Zeigen Sie Verständnis. Hören Sie genau zu und fragen Sie, was jetzt hilft, um zu einer guten fachlichen und persönlichen Zusammenarbeit zu gelangen. Geben Sie aber auch Zeit, die etwaige Enttäuschung zu verarbeiten.

Nehmen Sie auch Ihren Vorgänger/Ihre Vorgängerin in den Blick. Überlegen Sie, worin Sie sich von ihr/ihm unterscheiden und welche Unterschiede Sie wichtig finden. Welche Gründe könnten sich für diese Unterschiede verantwortlich sein? Auf diese Weise können Sie besser gegenüber dem Team verdeutlichen, was Sie anders machen. Wichtig: Werten Sie ihren Vorgänger/Ihre Vorgängerin nicht ab, sondern würdigen Sie die Person ausdrücklich: Respektieren Sie das, worin er/

| Vom/von der Vorgesetzten  | Von Kolleginnen und Kollegen  | Von Mitarbeitenden:   |
|---|---|---|
| <p><b>Ich will, dass du...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>loyal mit mir bist.</li> <li>mich in meiner Rolle stärkst.</li> <li>Es genauso machst, wie ich an deiner Stelle.</li> </ul> | <p><b>Wir wollen, dass du...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>uns gut über deine Vorstellungen informierst.</li> <li>unsere bisherigen Lösungen nicht abwertest.</li> <li>dich nicht gegen uns verbündest.</li> </ul> | <p><b>Wir wollen, dass du...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>unsere Probleme löst, ohne, dass wir viel verändern müssen.</li> <li>du authentisch bist und uns zeigst, dass du auch nicht alles kannst.</li> <li>uns förderst.</li> </ul> |



| Mehr Erfolg  | Weniger Erfolg  |
|--|---|
| Erfahrungen mit Führungswechseln sind eine gute Voraussetzung, um Situationen besser zu erkennen und vorherzusehen. Das gibt Sicherheit. | Wenn Sie zu spontan und unvorbereitet vorgehen, werden Sie überrascht und strahlen weniger Sicherheit aus.  |
| Abstimmungen mit der eigenen Führungskraft helfen, sich beim Führungsstil aber auch inhaltlich zu positionieren.                         | Wie wollen Sie Erwartungen erfüllen, wenn diese nicht klar sind?  |
| Netzwerke und Beziehungen sorgen für Unterstützung seitens der Kolleg*innen. Stellen Sie viele Fragen.                                   | Ein ausschliesslicher Fokus auf die Aufgaben kann dazu führen, dass sich das Beziehungsgefüge als Fundament der Führungsarbeit zu wenig entwickelt. |
| Branchenkenntnis versetzt sie in die Lage, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden.   | Eine vollständige Neuorientierung ohne Kenntnis der Branche braucht Zeit.   |

sie besser war. Seien Sie aber auch selbstbewusst, und pflegen Sie ihren eigenen Stil. Es nutzt nichts, anderen Personen nachzueifern.

## Zum Start

Machen Sie einen Kick-Off als unpräzisen, aber warmherzigen Einstieg. Vermeiden Sie zu viel Selbstdarstellung. Wenn Sie eine kleine Ansprache vorbereiten, sollten Sie zunächst überlegen, welche Fragen Ihre Mitarbeitenden vermutlich an Sie haben: Was sind Sie für ein Mensch? Wie leben Sie und was machen Sie in Ihrer Freizeit? Wie haben Sie die Position bekommen? Was haben Sie vor? Was kommt an Impulsen von Ihnen, was ist Ihnen aber auch vorgegeben? Und: Wie lange haben Sie vor zu bleiben? Das heisst nicht, dass Sie alle Fragen beantworten müssen. Vermutlich können Sie dies noch gar nicht. Aber das sind die Fragen, die Ihre neuen Mitarbeitenden im Kopf haben. Gegebenenfalls können Sie auch offen sagen, dass manche der Fragen noch nicht beantwortbar sind.

## Vier spannende Dynamiken im neuen Team

**1. Sie steigen aus den eigenen Reihen auf:** Die Mitarbeitenden könnten sich der Illusion hingeben, dass alles bleibt, wie es ist – schliesslich haben Sie ja schon zusammengearbeitet.

- Diese Erwartung müssen Sie enttäuschen. Beziehen Sie klar Stellung, und gehen Sie in Führung, indem Sie schnell erste kleine Weichenstellungen vornehmen (z.B. neue Meetings/Tagesordnungen einführen).

- Dabei gilt es, zu akzeptieren, dass sich die bisherigen Beziehungsgefüge verändern.
- Falle: Sie meinen, alles zu wissen und fragen deshalb zu wenig.

**2. Sie sind der junge Star:** Ihnen begegnet Kälte und Reserviertheit, weil Sie als «Streberin» oder «Streber» wahrgenommen werden.

- Binden Sie die Mitarbeitenden aktiv in die Problemanalyse und «Diagnose» ein.
- Hüten Sie sich vor dem eigenem zu grossem Erwartungsdruck. Gehen Sie gelassen und Schritt für Schritt vor.
- Führen Sie viele Gespräche, bei denen Sie genau zuhören. Berücksichtigen Sie die Interessen der Mitarbeitenden.

**3. Ihr Vorgänger war gross:** Entweder werden Sie mit zu grossen Erwartungen konfrontiert oder mit zu niedrigen (da Sie Ihrem Vorgänger/Ihrer Vorgängerin ja ohnehin nicht das Wasser reichen können).

- Sorgen Sie für einen würdevollen Abschied und würdigen Sie Ihren Vorgänger/Ihre Vorgängerin ausdrücklich.
- Machen Sie deutlich: Stabilität braucht Veränderung.
- Erfolg ist Co-Creation: Treffen Sie Entscheidungen so weit wie möglich gemeinsam.

**4. Sie kommen von aussen:** Sie werden als Bedrohung wahrgenommen, weil Sie Ihre Erfahrung aus dem alten Unternehmen 1:1 übertragen wollen.

- Nehmen Sie sich Zeit, um Kontakt und Beziehungen aufzubauen. Hören Sie zu.

- Machen Sie klar: Nicht alles Gute kommen von aussen. Stilisieren Sie sich nicht zum Retter/zur Retter\*in.
- Lernen Sie die Kultur kennen, Symbole, Rituale, informelle Spielregeln und (unausgesprochene) Erwartungen.

## Fazit

Ein gelungener Start als neue Führungskraft im Team ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für langfristigen Erfolg. Den frühen Eindruck zu korrigieren, ist sehr aufwändig, manchmal sogar unmöglich. Denn wenn Menschen einmal ihr Urteil gefällt haben, kommen sie nur schwer wieder davon los. Im Zentrum steht dabei die Balance aus innerer Klarheit und Offenheit. Vermeiden Sie Arroganz. Denken Sie also über die anderen nicht das, was der Kabarettist Wolfgang Neuss vor vielen Jahren so schön gesagt hat. «Stell dir vor, es geht und keiner kriegt's hin». Folgen Sie vielmehr Bob dem Baumeister: «Können wir das schaffen? Jo, wir schaffen das!»

## AUTOREN



**Dr. Tobias Heisig** ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der CIRCLE2 GmbH. Als Berater beschäftigt er sich seit 1996 mit den Themen Leadership, Transformation und Sales. Eigene Begrenzungen aus freiem Entschluss zu überwinden, nimmt dabei einen zentralen Stellenwert ein.



**Dr. Alexander Wittwer** ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter von CIRCLE2. Seit 25 Jahren begleitet er als Berater, Trainer und Coach Führungskräfte und Organisationen darin, Veränderungs- und Transformationsprozesse erfolgreich zu gestalten.