

UNTERSCHÄTZEN DER STILLEN UND OFFENEN ERWARTUNGEN AN DIE NEUE ROLLE

STEFAN LAMMERS

Wie neue Führungskräfte erfolgreich werden

Es gehört zu den größten Investitionen von Unternehmen, neue Führungskräfte auf Management und Top-Management Niveau zu rekrutieren. Die Integration muss reibungslos ablaufen, ein Abbruch der Arbeitsbeziehung, egal von welcher Seite, muss verhindert werden. Gerade aus der Sicht von High-Performance-Organisationen ist die richtige Personalauswahl einer der Schlüsselfaktoren für den Unternehmenserfolg.

Ist die Auswahl erstmal getroffen, beobachten wir bei den neuen Führungskräften oft folgendes: Viele gut ausgebildete Führungskräfte unterschätzen die Veränderungen, die eine neue Hierarchieebene mit sich bringt. Die Freude über den Karriereschritt ist oft so groß, dass sie ihn häufig unvorbereitet angehen und sich zu wenig Gedanken über die Anforderungen an ihre neue Rolle und deren Konsequenzen machen. Wie verändert sich die Kommunikation? Wie führe ich ein Team auf dieser Managementebene? Wie gehe ich damit um, wenn ich plötzlich Kollegen führe? Wie gehe ich mit ungeklärten Beziehungen um, mit Menschen die jetzt wichtig sind? Welche sichtbaren und unsichtbaren Erwartungen von Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten werden an mich gestellt? Vielen Führungskräften fehlen gerade zu

Beginn die eigene Standortbestimmung, der Realismus und vor allem die Vorstellungskraft und das Abstraktionsvermögen für das, was jetzt auf sie zukommt.

Von Seiten der Organisation wie auch von Seiten der Führungskraft führt die Angst, eigene Schwächen und Unsicherheiten zuzugeben, häufig dazu, keine Unterstützung im Onboarding anzubieten beziehungsweise in Anspruch zu nehmen. Die Folge ist dann der Sprung ins kalte Wasser, der gut gehen kann, aus unserer Erfahrung aber häufig nicht gut gehen wird. Es kommt zu massiven Zeitverzögerungen, bis die Führungskraft und vor allem dessen Team die volle Leistungsfähigkeit abrufen kann, manchmal sogar zu sehr teuren Komplettabbrüchen von einer oder beiden Seiten: „Ich war nicht im mindesten auf diese Rolle vorbereitet“. Das verursacht hohe vermeidbare Kosten für das Unternehmen und vermeidbare Erfahrungen des Scheiterns für die Führungskraft!

Ein bedeutendes Thema mit zum Teil erheblichen Konsequenzen haben unausgesprochene Erwartungen und die Machtverschiebung beim anstehenden Rollenwechsel. Ganz besonders, wenn die Führungskraft in die oberen Führungszirkel aufsteigt, wie z. B. zum Bereichsleiter, aber besonders in die Geschäftsführung und den Vorstand.



STEFAN LAMMERS

Stefan Lammers arbeitete viele Jahre als internationale Führungskraft, CEO und Aufsichtsrat. Seit mehr als 15 Jahren ist er als Berater und Executive Coach erfolgreich. Er ist vielfältig ausgebildet als Executive Coach UC Berkeley, Team-Coach AoEC, systemischer Organisationsberater und als einziger Europäer in China als REN-Coach. 2016 wurde er als TOP-Coach in den Kategorien Führungskräfte-Coaching und Teamentwicklungs-Coaching ausgezeichnet.

Dazu ein kurzes Beispiel aus unserer langjährigen Praxis: Vor einigen Jahren coachten wir eine hervorragende Führungskraft mit eher wenig Fachkenntnissen, die gerade Bereichsleiter innerhalb eines Konzerns geworden war. Unser Fokus lag dabei vor allem darauf, sein eigenes Bild von der neuen Rolle zu entwickeln, seine Erwartungen zu klären und die Unsicherheit in Sicherheit zu wandeln. Der Erfolg der Begleitung spiegelte sich schnell in der Entwicklung der Führungskraft und vor allem des von ihm geleiteten Bereichs wieder. Als der Coachingauftrag endete, waren wir begeistert und sicher, dass der berufliche Weg des Bereichsleiters noch nicht zu Ende war.

Zwei Jahre später bestätigte sich unser Gefühl. Wir erhielten einen Anruf, dass er Geschäftsführer eines großen Tochterunternehmens in derzeit schwierigem Fahrwasser werden sollte. Absolut branchenfremd und mit null Expertise in dieser Position. Klug genug aus unserem ersten Coaching, entschied er sich drei Monate vor Antritt der Stelle für zwei Wege der Vorbereitung. Zunächst engagierte er absolute Fachprofis aus der Branche, die ihm inhaltlich ein sehr passables Wissen vermittelten, um mitreden, die richtigen Fragen stellen und Entscheidungen treffen zu können. Parallel dazu holte er sich erneut einen Coach an die Seite, der eigene Erfahrungen auf diesem Managementlevel hat. Das ist deshalb wichtig, um die fehlenden Erfahrungen der Führungskraft unter anderem über sich verändernde Macht- und Kommunikationsstrukturen anzureichern.

Ein entscheidendes Thema unserer Zusammenarbeit waren die unausgesprochenen Erwartungen, die mit dem Wechsel einhergingen. Bei dem Wechsel auf die Bereichsleiterrolle hielt sich die Führungskraft in einem ähnlichen Umfeld auf, wie bei vorherigen Karriereentwicklungen. Das führte zu dem Glaubenssatz, dass der nächste Schritt zum Geschäftsführer sehr ähnlich abläuft. Ein Trugschluss, an dem wir arbeiteten. Auf der Geschäftsführebene, gerade in hierarchischen Unternehmen, verändert sich die Verantwortung gravierend hin in Richtung Unternehmensverantwortung und weg von der Nähe zum Mitarbeiter.

Diese fangen plötzlich an zu antizipieren was der Chef will, ohne es vorher mit dessen realen Erwartungen abzugleichen. Die Kontaktaufnahme wird schwieriger, die Distanz größer. Das bedeutet für die Führungskraft, dass sie dafür ein starkes Bewusstsein entwickeln muss und die Kommunikation aktiv steuert. Welche Betriebsanleitung über mich kann ich den Mitarbeitern geben? Wie kann ich diese auch erlebbar machen? Wenn die Führungskraft diesen unklaren Raum nicht selber besetzt, führt es zu internen Diskussionen, Auseinandersetzungen über Glaubensrichtungen und schlimmstenfalls zu nicht mehr ausräumbaren Missverständnissen. All das verursacht Leistungsverlust in der Mannschaft.

Deshalb sollte die erste Priorität für den Einstieg sein, seinen eigenen Rahmen festzulegen und diesen transparent und nachvollziehbar zu kommunizieren. Je mehr Sicherheit die Führungskraft gibt, auch ohne sich schon endgültig festzulegen, umso geringer ist der Leistungsverlust im Team. Der Geschäftsführer berichtete mir nach seinem ersten Besuch auf einer Messe in seiner neuen Rolle, wie wichtig das Coaching für ihn gewesen sei, dass aber auch das Ausmaß der Veränderung in seinem Erleben über seine eigene Vorstellung hinausging. Aber dank der Vorbereitung auf seine neue Rolle war er in der Lage, in diesen Momenten die Rollenveränderung bewusst zu beobachten und auf Gelegenheiten adäquat zu reagieren.

Nach inzwischen acht Jahren erfolgreicher Zusammenarbeit sowohl im Coaching als auch in der Team- und Organisationsentwicklung hat die besagte Führungskraft das Unternehmen gedreht und zu einer Perle im Konzern gemacht.

Fazit: Zögern Sie als Organisation nicht, Ihre neuen Führungskräfte zum Erfolg begleiten zu lassen. Zögern Sie als Führungskraft nicht, auf einem neuen Level Begleitung und Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Denn das ist ein Ausdruck von Professionalität und Stärke.

STEFAN LAMMERS