



Bisher Kollege - jetzt Führungskraft: Starten Sie durch!

Bevor Sie aber sofort in einen hektischen Aktionismus verfallen: nehmen Sie sich Zeit zur Orientierung!

A. Klären Sie die Erwartungen (die folgenden Fragen dienen Ihrer Reflexion und als Vorbereitung für die zu führenden Gespräche):

1. Welche Erwartungen haben Sie an sich selbst?

- * Welche Werte verbinden Sie mit der Funktion der Führungskraft? Wofür stehen Sie?
- * Welche Erwartungen entstehen daraus?
- * Wie wollen Sie führen? Welchen Führungsstil wollen Sie praktizieren?
- * Was wollen Sie als Führungskraft in jedem Fall (vor)leben?
- * Was wollen Sie als Führungskraft in jedem Fall vermeiden?
- * Wie wollen Sie die Zusammenarbeit gestalten?
- * Welchen Umgang mit Ihren Mitarbeitern wollen Sie pflegen?
- * Was können Ihre Mitarbeiter/innen von Ihnen jederzeit erwarten? Was nicht?
- * Was sollen Ihre Mitarbeiter/innen nach einem Jahr über Sie sagen?
- * Was erwarten Sie in jedem Fall von Ihren Mitarbeiter/innen?
- * Welche Erwartungen stellen Sie an sich, um die Rolle des Mittlers zwischen oberem Management/Geschäftsführung und Ihrer Abteilung zu erfüllen (Sandwich-Position)?
- * Welche Prioritäten stellen Sie an sich als Führungskraft?
- * Was möchten Sie gerne in Angriff nehmen?
- * Was möchten Sie im Team und/oder der Abteilung verändern?
- * Welche Aufgaben sind Ihnen besonders wichtig?
- * Welche neuen (fachlichen) Aufgaben müssen Sie bewältigen und sich erst aneignen? Welche Erwartungen stellen Sie dabei an sich?



2. Welche Erwartungen hat Ihre eigene Führungskraft an Sie?

- * Welche Erwartungen an Sie wird Ihre Führungskraft vermutlich haben?
- * Welche Inhalte und Schwerpunkte wurden in den Vorgesprächen erörtert? Welche Erwartungen können Sie daraus ableiten?
- * Welche Tätigkeiten und Aufgaben werden in der Stellenbeschreibung genannt? Welche Erwartungen leiten Sie daraus ab? Welche Prioritäten wird vermutlich Ihre Führungskraft bei diesen Aufgaben setzen? Inwieweit decken diese sich mit Ihren eigenen Erwartungen?
- * Mit welchen Zielen und Erwartungen, die Sie an Ihre neue Funktion als Führungskraft stellen, wird Ihr/e Vorgesetzte/r sicherlich einverstanden sein?
- * Bei welchen Ihrer Ziele müssen Sie gute Argumente liefern, um Ihre/n Vorgesetzte/n zu überzeugen?

3. Welche Erwartungen haben Ihre Ex-Kolleg/innen (und jetzigen Mitarbeiter/innen) an Sie?

- * Welche Wünsche und Bedürfnisse haben die einzelnen Kolleg/innen während Ihrer gemeinsamen Zusammenarbeit regelmäßig geäußert? Was sollte deren Meinung nach eine Führungskraft tun oder nicht tun? Welche Erwartungen leiten Sie daraus ab?
- * Womit waren die Ex-Kolleg/innen immer wieder unzufrieden oder haben sich beschwert? Welche Ideen zur Verbesserung haben sie geäußert? Welche Erwartungen an Sie als Führungskraft leiten Sie daraus ab? Inwieweit decken sich diese Erwartungen mit Ihren eigenen Zielen und Plänen?
- * Was funktioniert aus Sicht der Mitarbeiter/innen gut?
- * Was könnten Sie an ersten kleinen Veränderungen umsetzen („quick wins“)?

4. Welche Erwartungen haben andere wichtige Kontaktpersonen an Sie?

Zum Beispiel Kund/innen, Lieferant/innen, oberste Führungsebene, Führungskräfte-Kolleg/innen derselben Ebene, etc.?

Wer ist noch wichtig für Sie?



B. Nehmen Sie Ihre Führungsrolle an:

- * Sorgen Sie in Ihrer Antrittsrede für möglichst viel Klarheit, was Ihre Werte und Ihre Erwartungen betrifft.
- * Delegieren Sie möglichst viele Ihrer bisherigen Aufgaben – delegieren heißt immer auch loslassen!
- * Gestalten Sie Ihre Eigenorganisation neu: Sie brauchen Zeit für Ihre Führungsaufgaben und für Kommunikation!
- * Nehmen Sie eine „professionelle Distanz“ ein, denn es geht nicht darum, sich möglichst beliebt bei Ihren Mitarbeiter/innen zu machen. Es geht darum, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen in der neuen Rolle aufzubauen.
- * Sie müssen nicht der beste Freund Ihrer Mitarbeiter/innen sein. Aber Sie sollten als vertrauenswürdig und fair gelten.
- * Signalisieren Sie Gesprächsbereitschaft, gehen Sie aktiv auf Ihre Mitarbeiter/innen zu.
- * Beachten Sie im Umgang mit anderen Führungskräften, dass Sie ja auf dieser Ebene neu sind. Zeigen Sie Interesse an den Erfahrungen und dem Wissen der (für Sie neuen) Kolleg/innen. Auch hier gilt: Zuhören, zuhören, zuhören!
- * Sorgen Sie für möglichst viel Klarheit, was Ziele und gegenseitige Erwartungen betrifft. Dies gilt für Einzelgespräche ebenso wie für Team-Besprechungen.
- * Wenn Sie Vereinbarungen treffen: Seien Sie zu 100 % verbindlich und sprechen Sie eventuelle Abweichungen in geeigneter Form klar an!

„Die Fähigkeit eines Chefs erkennt man an seiner Fähigkeit, die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter zu erkennen.“

(Robert Lembke)