

Stolpersteine bei der Übernahme einer neuen Führungsaufgabe

Im Arbeitskontext von Beratung und Coaching ist das Thema „Erfolgreicher Einstieg in neue Rollen bzw. Funktionen als Führungskraft“ vermehrt angefragt worden.

Obwohl der fachliche Background stimmt, viele Jahre Berufserfahrung vorhanden sind und in der bisherigen Laufbahn Unternehmenswechsel erfolgreich bewältigt wurden, gibt es teilweise erhebliche Konfliktpotenziale bei Stellen- und Funktionsveränderungen.

Für uns stellt sich die Frage: „Welche Ursachen führen dazu, dass ein Wechsel problematisch werden kann?“

Typische Indikatoren sind: Ablehnung neuer Ideen und Veränderungen, Maßnahmen, die zur Entlastung der Mitarbeiter führen, werden zerredet. Grundsätzlich stehen die Beteiligten Neuerungen sehr kritisch gegenüber.

Dies führt in der Folge dazu, dass die Umsetzungen von Veränderungen schleppend voran gehen und damit die gewünschten Erfolge nicht in vollem Umfang sichtbar werden.

Die angespannte Stimmung zwischen dem Vorgesetzten und seinen Führungskräften, bzw. zu den Mitarbeitern zieht im ungünstigsten Fall Kontaktvermeidung nach sich. Damit sinkt die Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft der Beteiligten, was neue Konfliktpotenziale nach sich zieht. Diese Entwicklung ist in einzelnen Organisationseinheiten sowie in Managementteams sichtbar und wirkt sich sowohl auf die sachlichen Ergebnisse als auch auf die Stimmung bzw. Arbeitsmotivation aller Akteure aus.

Um mit dem Klienten lösungsorientiert zu arbeiten, beleuchten wir das Gesamtsystem unter systemischen Aspekten. Dabei unterscheiden wir:

- **Organisationsrelevante Faktoren**
- **Prozessrelevante Faktoren**
- **Personenrelevante Faktoren**

Organisationsrelevante Faktoren sind Einflüsse, die von der neuen Führungskraft nicht initiiert wurden, Strukturveränderungen vor Übernahme der Rolle, Absetzung der vorherigen Führungskraft aus Gründen, die nicht offen angesprochen wurden usw.

Prozessrelevante Faktoren sind Maßnahmen, die aus Sicht der Unternehmensleitung mehr Wirtschaftlichkeit oder Kundenorientierung bewirken, aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter jedoch wenig Akzeptanz finden.

Personenrelevante Faktoren sind Reaktionen der betroffenen Personen. Hier treffen Verhaltensmuster aufeinander, die Unmut, Widerstand oder Rebellion zum Ausdruck bringen.

Im Folgenden finden Sie eine Übersicht der relevanten Faktoren und mögliche Lösungsinterventionen:

Übersicht 1: Organisationsrelevante Faktoren

Stolpersteine	Lösungsinterventionen
<p>Mangelndes Bewusstsein für die Unternehmenskultur</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formen von Widerständen ▪ Umgang mit Konflikten ▪ Umgangston allgemein ▪ Rituale, Gewohnheiten und Normen werden verletzt ▪ Fehleinschätzungen hinsichtlich Mitarbeiterreaktionen 	<p>Kulturdiagnose anhand typischer Kulturmerkmale, Gespräche mit Vorgesetzten bzw. Organisations- und Personalentwicklung, Unterstützung durch Coaching, Einsatz von internen oder externen Mentoren</p>
<p>Hoher Erfolgsdruck durch Entscheidungsinstanzen der Organisation (Vorstand, Geschäftsleitung, Aufsichtsrat, Gesellschaft, Gewerkschaft)</p>	<p>Klärung der Erwartungshaltung im Management. Diskussion über realistische Zielvorgaben, Risiken und Erfolgsindikatoren</p>
<p>Machtspiele auf der Managementebene</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konkurrenzthemen ▪ Abgrenzung durch Bereichs- und Abteilungsdenken ▪ mangelnde Unterstützung im Führungskreis 	<p>Vereinbarungen über Schnittstellenmanagement, Zielkonflikte aufzeigen und Lösungsansätze im Vorfeld im Führungskreis erarbeiten, Kriterien konstruktiver Zusammenarbeit definieren.</p>
<p>Struktur- bzw. Strategieveränderungen im Vorfeld, ohne aktive Beteiligung der neuen Führungskraft.</p>	<p>Verständnis für die Historie der Mitarbeiter aufbauen; Reflexion der emotionalen Situation im Rahmen von Team-Workshops</p>
<p>Wachsende Komplexität durch globale Vernetzung führt zu unklaren Prioritäten.</p>	<p>Strategische Prioritäten auf Basis der Unternehmensstrategie gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeiten.</p>
<p>Geringe Unterstützung und mangelndes Feedback seitens des Vorgesetzten.</p>	<p>Regelmäßige Feedbackgespräche, eventuell Einsatz eines Mentors. Unterstützung durch Coaching</p>

Übersicht 2: Strukturelevante Faktoren

Stolpersteine	Lösungsinterventionen
<p>Belohnungssysteme fördern Einzelkämpfer. Ausgeprägtes Gruppendenken führt zu starken Abgrenzungen nach außen.</p>	<p>Belohnungssysteme an übergeordneten und verantwortungsübergreifenden Zielen orientieren.</p>
<p>Konzentration auf fachliche Zielerreichung und Vernachlässigung zwischenmenschlicher Beziehungen.</p>	<p>Kontaktplattform schaffen, die eine direkte Kommunikation mit den Mitarbeitern möglich macht. (Meetings, Projekte, Erfahrungsaustausch u.a.)</p>
<p>Mangelnde Klarheit in der Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vermeidung unangenehmer Botschaften ▪ Informationszurückhaltung ▪ Destruktiver Umgang mit Fehlern 	<p>Klare Informationsstrukturen schaffen Aufbau einer konstruktiven Feedbackkultur und Fehlerkultur</p>
<p>Fehlende Empathie im Umgang mit Widerstandsreaktionen der Mitarbeiter, Abwertung von Gefühlen</p>	<p>Raum und Zeit zur Bearbeitung emotionaler Situationen zur Verfügung stellen Teamentwicklung, Projektreflexion</p>
<p>Intransparente Kommunikationsstrukturen in Führungsteams erzeugen unter den Führungskräften Irritationen.</p>	<p>Effektive Regelkommunikation im Führungskreis einführen</p>
<p>Mangelnde Entscheidungs- und Umsetzungsfähigkeit durch Unsicherheit</p>	<p>Prozesse aktivieren, die Führungskräfte und Mitarbeiter in Entscheidungen einbinden und deren Verantwortung für die Umsetzung stärken.</p>
<p>Zu geringe Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter im Rahmen der Neugestaltung von Prozessen führt zu geringerer Identifikation mit dem Neuen.</p>	<p>Gestaltungsspielräume aufzeigen und Verantwortung und Kompetenzen delegieren. Nutzen der Erfahrungen und Kenntnisse der Mitarbeiter geben Wertschätzung und Anerkennung. Einsatz von Managementwerkzeugen, Tools und Methoden zum Aufbau von Professionalität der Mitarbeiter bzw. Führungskräfte</p>
<p>Unklare Zuordnung von Verantwortlichkeiten, Kompetenzen, Rollen und Funktionen erzeugen Konflikte innerhalb von Arbeitsteams.</p>	<p>Klare Erwartungsformulierungen sowie Verhaltensfeedback durch den Vorgesetzten.</p>

Übersicht 3: Personenrelevante Faktoren

Stolpersteine	Lösungsinterventionen
<p>Starke Anpassung an fachliche Zielvorgaben durch</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ immer höheres Arbeitspensum ▪ Einnahme von Medikamenten zur Steigerung der Leistungsfähigkeit 	<p>Raum zur Selbstreflexion schaffen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coaching ▪ Gesprächspartner außerhalb der Organisation ▪ Besuch von Qualifikationsmaßnahmen ▪ Gesundheitsprogramme in der Organisation
<p>Disziplin und Perfektionismus im Arbeitskontext gehen zu Lasten des Privatlebens.</p>	<p>Professionelles Rollenmanagement von Führungskräften.</p>
<p>Kumpelhaftes Auftreten gegenüber den Mitarbeitern zur Vermeidung von Ablehnung und Widerstand. Diese Verhaltensweise kann Glaubwürdigkeit und Durchsetzungskraft der Führungskraft einschränken.</p>	<p>Aktivierung der persönlichen Ressourcen zur Lösung von Konflikten. Bearbeitung individueller Befürchtungen und Sorgen im Rahmen von Coaching, Mentoring u.a.</p>
<p>Rückzug aus den sozialen Kontakten, um Konflikten aus dem Weg zu gehen. Verstärkung der Einzelkämpfermentalität im Umgang mit Kollegen.</p>	<p>Hier sind die Chefs der Chefs in ihrer Funktion als Führungskraft gefordert. Raum für Gespräche über Zusammenarbeit, Feedbackrunden sowie klassische Führungsinstrumente gelten auch für Führung von Führungskräften.</p>
<p>Mangelnde Kenntnisse über die Tätigkeiten der Mitarbeiter führen zur Fehleinschätzung von Ressourcen und Leistungsfähigkeit einzelner Personen oder Gruppen.</p>	<p>Arbeitsprozesse hinterfragen und Mitarbeiter bei der Gestaltung einbinden. Durch Zielvorgaben lösungsorientiertes Denken fördern.</p>

Fazit

Die Übersichten zeigen deutlich, dass das Scheitern einer Führungskraft vielschichtige Ursachen haben kann.

Zur Minimierung des Risikos ist es ratsam, im Vorfeld abzuklären, in welcher Situation sich die zu übernehmende Organisationseinheit befindet. Dabei geht es nicht um die wirtschaftlichen Faktoren, sondern um die sozialen und emotionalen Situationsvariablen.

Eine Führungskraft sollte sich vor dem Einstieg fragen:

„Was ist im Vorfeld passiert, welche Veränderungen wurden aufgrund welcher Ursachen vorgenommen? Wie haben betroffene Mitarbeiter bzw. Führungskräfte reagiert? Wie schätzen Managementkollegen die Situation ein?“

Im Praxisalltag ist es wichtig, bewusst hinzuschauen, Widerstände und Ablehnung wahrzunehmen und zu hinterfragen. Emotionen der Mitarbeiter sollten dabei nicht als lästiges Übel abgewertet werden, sondern aktiv in Gestaltungsenergie umgewandelt werden.

Sind die organisatorischen und prozessrelevanten Größen identifiziert, gilt es, die eigene Situation zu reflektieren und dabei offen zu bleiben für persönliche Irritationen und Zweifel, aber auch Ängste und Befürchtungen. Nur ein guter Umgang mit sich selbst schafft die Basis für ein konstruktives Führungsverständnis.

Die Fähigkeit, das komplexe Umfeld von Organisationen zu managen, die kulturellen und sozialen Faktoren angemessen zu respektieren und letztendlich für sich selbst zur richtigen Zeit, die richtigen Prioritäten zu setzen, ist die Kunst des Managements. Sie ist für Führungskräfte des 21. Jahrhunderts ebenso wichtig wie Lesen und Schreiben für Führungspersonen des 18. Jahrhunderts.