

Führung auf Probe.

Warum die ersten 18 Monate zeigen, ob es passt.



Der Start einer neuen Führungskraft ist eine sensible Phase, voller Erwartungen, Beobachtung und unausgesprochener Urteile. Viele sehen darin eine Bewährungsprobe für die zu erwartende Leistung.

In Wahrheit entscheidet sich in den ersten 18 Monaten, ob Zusammenarbeit, Haltung und Vertrauen wirklich zueinander passen und die Vorstellungen aus dem Auswahlprozess stimmen.

|| Wenn Erwartungen auf Realität treffen.

Dazu ein Beispiel aus der Praxis, wo dies nicht der Fall war: Der Kandidat sprach im Vorstellungsgespräch von ein bis zwei Tagen Homeoffice. Das Unternehmen auf der anderen Seite hatte damit schlechte Erfahrungen gemacht und war überzeugt, dass Führung so nicht funktioniert. Trotzdem waren beide Seiten aneinander interessiert, weil vieles passte. Fachkompetenz, Auftreten, Sympathie.

Man einigte sich auf einen Kompromiss, und zwar zunächst Präsenz und später Homeoffice nach Bedarf. So weit, so gut.

Nach einigen Monaten nutzte die Führungskraft das Homeoffice wie besprochen. Das Team stand hinter ihr, die Ergebnisse stimmten, alles lief.

Nur eines irritierte: der Vorgesetzte. Er störte sich daran, dass die neue Führungskraft nicht immer sichtbar war. Aus dieser Irritation wurde Unzufriedenheit und dann Distanz. Schließlich erfolgte die Trennung.

|| Klarheit statt Kompromiss.

Das Scheitern einer Führungskraft beginnt nicht unbedingt mit Fehlentscheidungen. Vielmehr sind es falsche Annahmen – über Kultur, Erwartungen und tatsächliche Gestaltungsspielräume.

Um solche Situationen zu vermeiden, müssen beide Seiten schon im Auswahlprozess klären, was sie wollen und wozu sie bereit sind. Denn – um im obigen Beispiel zu bleiben – schon ein Tag Homeoffice pro Woche verändert die Unternehmenskultur. Wer das zulässt, muss es bewusst wollen. Wer es nicht will, sollte es ehrlich sagen.

»Mal sehen, wie es sich entwickelt« klingt diplomatisch. Im obigen Fall ist es jedoch die falsche Haltung. Denn sie schafft unausgesprochene Erwartungen da, wo Klarheit nötig wäre.

Ich sehe in meiner Arbeit immer wieder: **Die erfolgreichsten Führungen beginnen dort, wo beide Seiten ehrlich sagen, was sie erwarten und was sie nicht wollen.**



Beitrag von Karin Mar
Prodatex GmbH

Fotoquelle: MaximBasinski, vasabii/Canva



Kurze Gedanken und Beobachtungen zu Führung, Entscheidungen und Zusammenarbeit finden Sie fortlaufend in unseren Führungs-Impulsen.

Anmeldung unter: <https://prodatex-fuehrungs-impulse.grwebsite.de/>