

# Junge Führungskräfte - die ersten 100 Tage im Job

Sie wollen Expertise und Motivation unter Beweis stellen, neue Impulse einbringen und dabei lernbereit bleiben: Von der ersten Stunde an sind junge Führungskräfte gefordert, ihre Rolle einzunehmen und für ein Unternehmen wertvoll auszufüllen. Doch der lehrbuchmäßige Jobeinstieg hat es in sich. Wie junge Führungskräfte zum eigenen Standing gelangen, wie Arbeitgeber den Führungsnachwuchs beim Jobstart unterstützen können und welche Dynamiken im neuen Team besondere Aufmerksamkeit erfordern, lesen Sie in den nachfolgenden Praxistipps Facilitating.

## **In die neue Rolle finden**

Eine junge Führungskraft bringt nicht nur das neue Wissen sondern auch seine Persönlichkeit ins Unternehmen ein. Team, Kollegen und die Nachwuchskraft müssen sich neu aufeinander einstellen. Renate Franke und Barbara Zuber von der School of Facilitating sagen: „Wir begegnen in der Arbeit mit jungen Führungskräften einer ganzen Bandbreite von Charakteren: Da ist der Strategisch-Kalkulierende, der Hochspezialisierte und der Ambitionierte, und da gibt es den ruhigen Typ, die kooperative oder eher rücksichtsvolle neue Führungskraft. Sie alle eint ihre große Motivation. Und alle müssen die ihnen eigene Form finden, erfolgreich zu werden und unerwarteten Unebenheiten und Konflikten eine positive Wendung zu geben.“

Franke sagt: „Wo der Hochspezialisierte den Abstand zu erfahrenen Mitarbeitern mit fachlicher Überlegenheit markiert, bekommt der rücksichtsvolle Typ nur schwer ein Gesicht im Unternehmen. Das Beharren auf der einen richtigen Lösung ebenso wie das schnelle Nachgeben um der Harmonie Willen: Beide Wege führen in die Falle. Wir raten jungen Führungskräften an dieser Stelle, erst einmal den inneren Kompass zu finden, und die Wahrnehmung und Intuition zu trainieren, um aufziehende Stimmungen im neuen Team vollständig und wertfrei zu erfassen. Mit echter Bezogenheit, dem Verständnis, dass es die eine richtige Lösung nicht gibt, und dem Mut zur konstruktiven Auseinandersetzung kann z.B. eine überambitionierte Führungskraft besser locker lassen und auch mal entspannt aus der zweiten Reihe agieren; der rücksichtsvolle Typ wiederum eröffnet sich eine Möglichkeit, seine Kompetenzfelder gut zu bespielen, Gesicht zu zeigen und trotzdem aus seiner Natur heraus zu handeln.“

## **Temperatur im kalten Wasser melden**

Nicht selten fühlen sich junge Führungskräfte nach dem Sprung ins kalte Wasser überfordert. Barbara Zuber rät: „Fordern Sie Unterstützung ein, wenn die Temperatur ihr Minimum erreicht. Freischwimmen kann sich nur, wer gelernt hat, sich im Wasser zu bewegen. Begeben Sie sich nicht klaglos in Strukturen, nur weil sie neu sind und versuchen Sie erst gar nicht, es sich und anderen zu beweisen, ohne zuvor das nötige Hintergrundwissen abzufragen. Sie leben Ihre Verantwortung, wenn Sie sich zu Wort melden und Unterstützung und Know-How-Transfer einfordern.“

Gerade in hochtechnisierten Branchen ist der Zeithorizont groß, bis eine Nachwuchsführungskraft das erforderliche Unternehmenswissen erfasst hat. Angehende Führungskräfte sollten sich über die Einarbeitungskultur des Unternehmens erkundigen.

Viele Arbeitgeber bieten erfolgreiche Mentoren- und Entwicklungsprogramme an: Sie erzeugen damit Loyalität und Bindung und beugen Fluktuation und der Abwanderung zur Konkurrenz vor. Unternehmen benötigen Programme um die Weitergabe von Wissen zu erleichtern und eine produktive Form der Begegnung in ihren Strukturen zu fördern.

### **Generation Y: Werte und Wissenssysteme respektieren**

Junge Nachwuchskräfte werden oft mit einer neuen Leichtigkeit, der Abkehr und dem spielerischen Umgang mit starren Strukturen in Verbindung gebracht. Das kann Angst im Team erzeugen: Ältere Kollegen fühlen sich schnell fachlich nicht gehört und wahrgenommen.

Renate Franke rät Nachwuchskräften, sich die Wirkung ihrer eigenen Rolle bewusst zu machen, besonders im Umgang mit älteren Mitarbeitern. „Weder Überheblichkeit noch Unterwürfigkeit helfen in einem solchen Spannungsfeld weiter. Begegnen Sie dem institutionellen Wissen und den gewachsenen Strukturen mit Respekt: Wer Historie und das kollektive Gedächtnis seiner neuen Firma ignoriert, kann sich schnell ins Abseits stellen. Aus diesem Grund ist es wichtig, sich der eigenen Lücken bewusst zu sein. Lassen Sie sich nicht von „guten Fehlern“, die Ihnen passieren, entmutigen: Sie sind ein Lernfeld, dass Sie und Ihr Team auf lange Sicht weiter bringt.“

Die Kreativität, Energie und Leichtigkeit junger Führungskräfte in Kombination mit dem fundierten firmenspezifischen Fachwissen erfahrener Mitarbeiter geht eine fruchtbare zukunftsweisende Allianz ein – wenn sich alle Beteiligten als Spezialisten und Gefährten zugleich begegnen. Die School of Facilitating trainiert junge Führungskräfte, sich dieser Vielfalt an Möglichkeiten zu öffnen und den Fokus auf das Verbindende in neuen Konstellationen zu setzen: damit das Neue sich zeigen und gut etablieren kann.

### **Die School of Facilitating**

*ist auf die Entwicklung und Weiterbildung von Führungskräften, Personalern und Beratern spezialisiert und bietet Ausbildungen im Facilitating "Führen in Veränderung" an. Schwerpunkte bilden die Bereiche Organisationsentwicklung, Change Management und Führung. Zu ihren Kunden zählen Führungskräfte internationaler Konzerne, dem Mittelstand oder der Verwaltung, darunter aus dem Arbeitsamt Nürnberg, BASF, BBDO, Boehringer Ingelheim GmbH, Carl Zeiss AG, EADS Deutschland, die Senatsverwaltung für Finanzen, Berlin, LiCON MT GmbH & Co. KG, MAHLE Ventiltrieb GmbH, Saxonia Textile Parts GmbH, Volkswagen AG und andere. [www.school-of-facilitating.de](http://www.school-of-facilitating.de)*

### **Was ist Facilitating?**

*Die Methode des Facilitating ist ein neuer und zeitgemäßer Ansatz einer am Menschen orientierten Führungskultur. Der Ansatz basiert auf der Überzeugung, dass jeder Mitarbeiter eines Unternehmens über ein inneres Bild der Zukunft verfügt, und gleichzeitig das notwendige Potenzial und das Wissen für eine Veränderung und Entwicklung besitzt. Allerdings müssen Mitarbeiter ihren eigenen Zugang dazu erst finden. Leitfaden des Facilitating-Ansatzes ist die „Theorie U“ von Claus Otto Scharmer. „Um die tieferen Schichten des Lernens und der kollektiven Intelligenz zugänglich zu machen, benötigen Führungskräfte eine neue soziale Technologie, durch die drei Instrumente bewegt und gestimmt werden können: der offene Verstand, das offene Herz und der offene Wille.“, so Scharmer. Der Soziologe erforschte über mehrere Jahre am Massachusetts Institute of Technology MIT in*

*Boston die Gestaltung nachhaltig erfolgreicher Veränderungsprozesse. Facilitating befähigt Menschen, Veränderungsprozesse zu initiieren und zu begleiten. Als Facilitatoren ausgebildete Führungskräfte, Coaches oder Berater verfügen über ein erweitertes Prozess- und Dynamikverständnis für bewusste und unbewusste Strategien und Verhaltensmuster, die Menschen und Teams in Phasen der Veränderung zeigen. Sie sind geschult, zu differenzieren, welche Muster und Strategien den Veränderungsprozess unterstützen, welche ihn behindern und welcher zeitliche Rahmen individuell erforderlich ist.*

***Für Führungskräfte: Die Facilitator-Ausbildung***

*Einmal jährlich bietet die School of Facilitating eine Ausbildung zum Facilitator an. Die Ausbildung richtet sich an Führungskräfte, Personalentwickler, Coaches und Berater. In insgesamt sieben Modulen werden Eigen- und Fremdwahrnehmung, die eigene Haltung in der Begleitung von Menschen, der Umgang mit Widerständen, die Weiterentwicklung von Teams und die Dynamiken in Changeprozessen erlebbar gemacht. Die Ausbildungen sind nach den Richtlinien der European Coaching Association zertifiziert und finden in Berlin, Wien und Baden-Württemberg statt.*