

## **Wechsel der Führung – die Integration ins Team macht den entscheidenden Unterschied**

Wenn Führungskräfte ein Team übernehmen, gerät häufig vieles ins Stocken. Neueinstellung, Versetzung und Beförderung von Führungskräften wirken sich in den ersten Wochen häufig wie eine angezogene Handbremse aus. Sowohl auf der Seite des neuen Vorgesetzten, als auch auf der Seite des bestehenden Teams ist der Wechsel mit Unsicherheiten verknüpft. Dadurch gerät das vom Führungskräftewechsel betroffene Team fast immer für eine gewisse Zeit aus dem Tritt oder wird vorübergehend gebremst.

Mitarbeiter spekulieren bereits im Vorfeld darüber, was der neue Vorgesetzte plant – und schieben Entscheidungen hinaus, weil sie nicht wissen, ob sie in das Konzept des neuen Vorgesetzten passen werden. Nachdem dieser dann seine Arbeit aufgenommen hat, sind ihre Unsicherheiten noch lange nicht beseitigt. Typische Fragen wie: „Wird er meine Arbeit schätzen?“, „Welchen Einsatz erwartet er von mir?“, „Wie ist sein Arbeitsrhythmus und werde ich meine Arbeitsweise beibehalten können?“ bleiben oft lange Zeit unbeantwortet.

Aber auch der neue Vorgesetzte macht sich Gedanken. „Wie sind die Mitarbeiter?“, „Was kann ich beibehalten, was werde ich ändern müssen?“, „Gibt es Problemfälle und welches sind die kritischen Themen?“

Häufig werden in den ersten Wochen überhaupt keine Entscheidungen mehr getroffen, der alltägliche Arbeitsprozess ist wie gelähmt. Bildlich fährt das Team nur noch mit „angezogener Handbremse“ weiter.

Diese Fahrt mit „angezogener Handbremse“ kostet das Unternehmen wertvolle Zeit. Den Zeitverlust kann sich angesichts der Dynamik der Märkte kaum ein Unternehmen noch leisten. Eine rasche Integration des Vorgesetzten in sein Team, bedeutet also einen wertvollen Zeitgewinn. Jede Woche in der das Team nicht wieder zur alten Performance kommt, kostet das Unternehmen unnötig Geld.

Um das Dilemma zu lösen bietet sich ein Integrationsworkshop für Führungskräfte an. Dabei werden alle Punkte, die nach dem Führungswechsel Fragen aufwerfen und die Zusammenarbeit beeinträchtigen können mit Hilfe eines Moderators, der keinesfalls Teil des Teams oder gar der Vorgesetzte selbst sein sollte, gleich zu Beginn der Tätigkeitsaufnahme offen diskutiert. In diesem Stadium sollte jede Äußerung im Bezug auf die gemeinsame Zusammenarbeit, egal von welcher Seite diese formuliert wird, niemals als Kritik an der eigenen Person verstanden werden. Vielmehr muss ein Klima bestehen, das die Möglichkeit gibt vollkommen neutral und vorurteilsfrei seine Bedürfnisse, Hoffnungen, Wünsche und Ziele zu formulieren.

Es geht im Workshop insbesondere darum, dass das Team den neuen Vorgesetzten mit an Bord nimmt, denn er ist es, der sich in die neue Situation einfinden muss. Je schneller ihm das gelingt, desto schneller wird das Team wieder in Tritt kommen. Es geht also darum, dem neuen Vorgesetzten möglichst umfassend ein realistisches Bild von der aktuellen Lage zu geben. Die Führungskraft lernt so mit Hilfe der engsten Mitarbeiter die Besonderheiten und Eigenarten der neuen Arbeitsstelle kennen und erhält ohne Zeitverzögerung wichtige Informationen.

Die Mitarbeiter entwickeln ein Gespür für den Führungsstil ihres neuen Vorgesetzten und erhalten Informationen über seine Arbeitsweise. Vor allem aber werden Widerstände und mögliche Ängste auf beiden Seiten frühzeitig erkannt und abgebaut, zugleich wächst die Bereitschaft zum gemeinsamen Handeln.

Für den Integrationsworkshop sollten mindestens 3-4 Stunden Zeit einplant werden. Die investierte Zeit und die Aufwendung für die Moderation sind mehrfach gut investiert, denn so können mögliche Reibungsverluste vermieden werden. Unternehmen verbessern dadurch die Versorgung des Vorgesetzten mit wichtigen Informationen, fördern eine rasche gegenseitige Vertrauensbildung, beschleunigen die zügige Wiederaufnahme des Tagesgeschäfts und damit die bestmögliche Performance.

### **Beispiel für den Ablauf eines Integrationsworkshops für einen neuen Vorgesetzten:**

Begrüßung und Einführung

Vorstellungsrunde

Bearbeitung der Bewertungsfragen durch die Mitarbeiter (ca. 15 Minuten)

Präsentation der Antworten auf die Bewertungsfragen durch die Mitarbeiter (ca. 2 Stunden)

Fragen der Mitarbeiter an den neuen Vorgesetzten (ca. 1 Stunde)

Zusammenfassung und Abschlussrunde

### **Zur Autorin:**

Svenja Dederichs ist Personalexpertin aus Leidenschaft. Aus ihrer Erfahrung heraus als Personalleiterin, Personalberaterin und Personalcoach kennt sie die Bedürfnisse der Arbeitgeber genauso wie die der Mitarbeiter. Sie weiß welche Herausforderungen die sich wandelnde Arbeitswelt bringen wird und worauf es bei der Mitarbeiterführung ankommt, um in Zukunft die Nase vorn zu haben.



Svenja Dederichs  
Speakerin für Personalerfolg

Kontakt:  
[www.svenjadederichs.com](http://www.svenjadederichs.com)  
[office@svenjadederichs.com](mailto:office@svenjadederichs.com)

+49 (0) 231 984 7733