

## Erfahrungsbericht: Die ersten Tage als Führungskraft im neuen Job

„*You never get a second chance to make a first impression*“ – gute Vorbereitung entscheidet

Dirk Barkowski

Wer als Fachkraft zum ersten Mal Führungsverantwortung übernimmt, sollte auf seinen Start gut vorbereitet sein. Damit die Lust an der neuen Position „nach dem Knallen der Sektkorken“ nicht in eine Last umschlägt, gilt es, kritischen Situationen in den ersten Wochen der Ausübung einer Leitungsfunktion erfolgreich zu begegnen.

Ob neue oder erfahrene Führungskräfte – eine regelmäßige Reflexion der eigenen Situation ist zur Sicherung des beruflichen Erfolgs anzuraten. Pragmatische Hilfestellungen – ohne zu „psychologisieren“ – bieten hierzu die Berufs- bzw. Führungserfahrungen des Autors.



Bilanzbuchhalter und Controller übernehmen immer häufiger Führungspositionen und/oder Projektverantwortungen, bei denen sowohl Or-

ganisations- als auch Führungskompetenzen erforderlich sind. Dies ist gut so; in der Praxis allerdings gestaltet sich dies häufig nicht ganz einfach. Unsere beruflichen Kernqualitäten, wie beispielsweise Detaillierung und Genauigkeit, rücken mit Blick auf die Mitarbeiterführung und -begleitung schlagartig in den Hintergrund. Fehler auf der **Sachebene** (Fachkompetenz) sind verhältnismäßig einfach zu korrigieren; auf der **Ebene „Mensch“** (Sozial- und Methodenkompetenz) ist dies jedoch erheblich schwieriger. Oft sind es nur Kleinigkeiten (z.B. fehlender Blickkontakt bei der ersten Begrüßung, Stärke des Händedrucks, Outlook-Einladung zur allerersten Vorstellungsrunde ohne ansprechenden Text wie „Ich freue mich darauf, Sie kennenzulernen...“), die das Bild des neuen Vorgesetzten erst einmal prägen. Besonders im Bereich Interimsmanagement, in dem man sich fortwährend und zuweilen in kurzen Zeitabständen auf ein neues Umfeld und Menschen einstellen muss, findet eine Auseinandersetzung mit dieser Thematik häufiger statt. Man versucht, selbst gemachte oder erlebte Fehler zu vermeiden.

Zum Thema „Führung und Führungsfehler“ gibt es bereits zahlreiche Literatur. [1] Lässt sich diese aber auch pauschal auf alle Berufsbereiche übertragen? Sollte man die Berufsgruppen der Bilanzbuchhalter und Controller hier allgemein einbeziehen? Auf den Punkt gebracht lässt sich antworten: Viele Führungstipps lassen sich analog anwenden und übertragen; doch es gibt auch



Dirk Barkowski, geprüfter Bilanzbuchhalter. Seit 2001 als Interimsmanager mit den Schwerpunkten im kaufmännischen Bereich/Finanz- und Rechnungswesen tätig (Internet: [www.barkowski.biz](http://www.barkowski.biz))

spezifische Mentalitäten und organisatorische Besonderheiten im Finanz- und Rechnungswesen, die das Miteinander prägen. Fachbereichsübergreifende Erfahrungen der Praxis zeigen: Wir verfallen allzu leicht in **unreflektierte Verhaltensmuster**, die das Zusammenarbeiten erschweren. **Beispiele** hierzu sind:

- zu rasches Einlassen darauf, einzelne Kollegen zu duzen,
- zu häufiges Formulieren in der „Ich-Form“ statt in der „Wir-Form“ („Wir-Formulierungen“ formen ein Team),
- keine Begründung von Entscheidungen,
- das Bestreben, weiterhin fachlich immer der Beste sein zu wollen,
- die Meinung, alles, was man aus seinem vorherigen Unternehmen kennt, sei richtig für das neue Unternehmen.

Vielleicht erkennen Sie sich ja in den nachfolgend aufgeführten, in der Praxis häufig erlebten Verhaltensweisen wieder.

## 1. Die ersten Eindrücke des Autors als Führungskraft

Mir persönlich wurde 1999 mit Anfang 30 erstmals Personalverantwortung übertragen. Und dies zu Recht, so meine damalige Auffassung, da ich als geprüfter Bilanzbuchhalter bereits mit einer hohen fachlichen Kompetenz ausgestattet war. Eine Vorbereitungszeit auf meine **neue Rolle als Führungskraft**, für immerhin 25 Mitarbeiter, hatte ich allerdings nicht. War ich als fachlich versierter Bilanzbuchhalter auch zugleich eine gute Führungskraft?

1999 fand ich nicht genug Zeit, mich selbst zu hinterfragen, ob ich gerne Führungskraft sein möchte, ob ich Empathie bzw. Einfühlungsvermögen besitze, welchen Führungsstil ich favorisiere und wie ich mich selbst führe. Wirklich bewusst wurde mir die fehlende Vorbereitung zur Führungskraft kurz nach der Beförderung bei einer ersten Rede vor ca. 150 Gästen des Unternehmens. Diese betraf ein Thema, das in ein **anderes** als mein ursprüngliches **Fachgebiet** „Finanzen“ fiel. Zwar habe ich auch dies seinerzeit „gemeistert“, wohl war mir jedoch nicht dabei; heute würde ich ähnliche Aufgaben deutlich vorausschauender angehen. Reden halten will ebenso gelernt sein wie viele andere Kompetenzen einer Führungskraft. Seit dieser Zeit durfte ich viele Erfahrungen – positive wie auch negative – sammeln.

### Beispiel:

Das erste fachbezogene Meeting in meiner neuen Abteilung begann damit, dass nur einer der 10 Mitarbeiter/innen Notizblock und Stift mitgebracht hatte. Wie geht man als neue Führungskraft damit um? Den einen, der etwas zu schreiben dabei hatte, gezwungenermaßen zum Protokollführer benennen?

Seinerzeit habe ich mich dazu entschieden, alle Mitarbeiter zu bitten, sich nachträglich etwas zum Schreiben zu holen, falls sie sich nicht alle Aufgaben merken können, die sich aus dem Gespräch für jeden einzelnen ergeben werden. Als zusätzlicher Protokollführer wurde dann ein anderer Kollege benannt.

Parallel habe ich seinerzeit zahlreiche Fortbildungen zu Führung und Organisation absolviert. Im Rückblick stellt man sich zwangsläufig immer mal wieder die Frage: Wie bin ich damals mit bestimmten Situationen umgegangen?

### Praxishinweis:

In der Literatur betrachtet man oft die magischen „ersten **100 Tage** einer Führungskraft“. Bezogen auf die gesetzten **Sachziele** (z.B. Optimierung/Verkürzung der Monatsabschlussprozesse, Einführung von Fast Close, Optimierung der Verbindlichkeitenreichweite (*Days Payables Outstanding* – DPO) usw.) ist dieser Zeitraum sicherlich sehr entscheidend.

Für die mindestens genauso wichtigen „**menschlichen Ziele**“ (z.B. die Wünsche und Motive der eigenen Mitarbeiter kennenzulernen) und die gezeigte „Sozialkompetenz“ (u.a. Dialog- und Konsensbereitschaft) sollte man sich aber auf die maximal **ersten 10 Tage** vorbereiten. Manchmal reicht der erste Tag, um unüberbrückbare Störungen in seinem neuen Team auszulösen.

## 2. Der Primäreffekt

**Wann beginnt für mich die „Kommunikation“ als Führungskraft mit meiner neuen Abteilung (dies ist zugleich der Augenblick des ersten Eindrucks)?**

Symbolisch gesehen bereits „auf dem Parkplatz“. Nach meiner Erfahrung beginnt dies nicht erst mit dem ersten Handschlag und der persönlichen Vorstellung im Büro, sondern bereits viel früher. Seien Sie gewiss, dass man sehr gespannt ist, wer der oder die „Neue“ sein wird. Erste zufällige Begegnungen vor der geplanten Vorstellung können hier ungewollt den **Zeitpunkt des ersten Eindrucks** vorziehen. Glaubt man psychologischen Studien [2], dann entscheiden

Von der Fachkraft zur Führungskraft:

Mages/Brörcken:  
BC 3/2002, S. 51 ff.

www.bcbeckdirekt.de

bc 2002, 51

- zu 55 % unser Aussehen und unsere Körpersprache,
- zu 38 % unsere Stimme und
- nur zu 7 % der tatsächlich gesprochene Inhalt über den „ersten Eindruck“.

### 3. Dresscode

Seien Sie von Beginn an möglichst authentisch. „Verkleidungen“ und „Masken“ wird man nur kurze Zeit durchhalten. In der Praxis lässt sich beispielsweise häufig beobachten, dass die angehende Führungskraft in den Bewerbungsgesprächen nicht nach den gängigen Erwartungen an Sie wie z.B. dem Dresscode (der **Kleiderordnung**) fragt. Im Finanzbereich erlebt man daher häufig, dass neue Führungskräfte am ersten Tag mit Krawatte oder Damen im Kostüm an ihrem neuen Arbeitsplatz erscheinen. Die Krawatte wird dann nicht selten am selben Tag wieder abgelegt, sobald festgestellt wird, dass sie im neuen Unternehmen nicht üblich ist. Wie wirkt sich aber ein solch symbolisches Verhalten auf meine neuen Mitarbeiter aus? Eine Kleinigkeit? Nein, so meine Einschätzung! Denn dies signalisiert, dass ich mich offenbar nicht gründlich genug auf die neue Position vorbereitet habe.



#### Praxishinweis:

Es empfiehlt sich, als künftige Führungskraft in einem Unternehmen den künftigen Vorgesetzten (z.B. kaufmännischen Leiter) im Rahmen des **Vorstellungsgesprächs** bzw. **nach der Zusage** über den Dresscode und zu weiteren Erwartungen im Unternehmen/in der neuen Abteilung zu befragen. Kein Arbeitgeber wird solche Fragen übelnehmen, ganz im Gegenteil.

Macht man einen solchen „Fehler“ wider die gängige Kleiderordnung des neuen Unternehmens, sollte man ihn zumindest erst einmal konsequent durchziehen. Es wird der Eindruck entstehen, dass Sie Ihre Krawatte gern tragen. Später kann man dies ändern und dann auch beispielsweise damit begründen, dass es „ohne“ einfach besser zum Unternehmen passt.


### 4. Gut vorbereitet in die neue Aufgabe starten – Mitarbeiterinformation

Sind Sie gut vorbereitet auf Ihre neue Abteilung? Klar, Sie haben gehört, dass es das eine oder andere Problem gibt, aber sind Sie mit Ihrem künftigen Vorgesetzten vor Beginn der neuen Führungsaufgabe einmal jeden einzelnen Mitarbeiter durchgegangen, haben sich Notizen gemacht, Aufgabenbereiche, Unternehmenszugehörigkeiten notiert? Wie fänden Sie es selbst, wenn Sie bei der persönlichen Vorstellung das Gefühl haben, Ihr neuer Chef kann mit Ihrem Namen schon etwas anfangen und kennt vielleicht schon Ihren Aufgabenbereich?

#### Praxishinweis:



Bereiten Sie sich nicht nur auf die fachlichen Aufgaben, sondern auch auf die Menschen vor, mit denen Sie zusammenarbeiten werden. Bei guter Vorbereitung können Sie Ihre Mitarbeiter von Beginn an **mit Namen ansprechen**. In der Praxis zeigt sich leider, dass Vorgesetzte – auch bei kleinen Abteilungen – nach Tagen noch nicht alle Namen kennen. Menschen mit ihrem Namen anzusprechen, ist ein erstes Zeichen der Wertschätzung und wird so auch regelmäßig empfunden.

Im **Fortsetzungsbeitrag**, der in einer der nächsten BC-Ausgaben erscheinen wird, teilt der Autor Erfahrungen und Verhaltenstipps zu den ersten Gesprächen mit den neuen Mitarbeitern mit.

 **Führungskraft im Rechnungswesen: Praxistipps zur Mitarbeiterkommunikation:**

Albert:  
BC 4/2007, S. 103 ff.

[www.bcbeckdirekt.de](http://www.bcbeckdirekt.de)

 bc 2007, 103 

#### Anmerkungen

- [1] Vgl. z.B. *Ahrens, Cynthia/Ahrens, Leif*, Leadership-Intelligenz – Zehn Gebote für souveräne und sozial kompetente Führung, Wiesbaden 2014; *Janssen, Bodo/Grün, Anselm*, Stark in stürmischen Zeiten: Die Kunst, sich selbst und andere zu führen, München 2017; *Kunz, Gunnar C.*, Herausfordernde Führungssituationen: Souverän bei Kritik und Konflikten, München 2017.
- [2] Eine der ersten Abhandlungen nach dem Kenntnisstand des Autors ist die 1971 veröffentlichte Studie des amerikanischen Psychologen *Professor Albert Mehrabian*.