

Peter Fischer

# Neu auf dem Chefsessel

Erfolgreich durch die ersten 100 Tage

**REDLINE** | VERLAG

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-636-01438-2)  
2010 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

# Teil I

## Die 7 Bausteine erfolgreicher Führungswechsel

---



# Baustein 1

## Den Erwartungen offensiv begegnen

---



Das Sicherste am Führungswechsel sind die Erwartungen. Führungswechsel scheinen eine fast magische Anziehungskraft zu besitzen und alle Wünsche und Hoffnungen auf Veränderungen ans Tageslicht zu befördern. »Mal sehen, ob es ihm gelingt, unser Image zu verbessern«, »Als Erstes brauchen wir eine bessere materielle Ausstattung« und »Es wäre schön, wenn wir endlich ein Team würden«, das sind Äußerungen, die einem Führungswechsel häufig vorausseilen. In manchen Fällen verdichten sie sich zu fast uneinlösbaren Erwartungen, wie bei Hartmut Mehdorn, der auf Wunsch des Kanzlers zur Deutschen Bahn kam. Er sollte nicht nur das Portfolio neu sortieren, Verlustbereiche auf Erfolgskurs bringen und den Dauerkonflikt um die Finanzierung des Streckennetzes lösen, sondern sich auch noch in den schwierigen Beziehungen zum Eigentümer zurechtfinden.

Der geschickte Umgang mit den Erwartungen gehört deshalb zu den ersten Kompetenzen, über die erfolgreiche Führungswechsler verfügen müssen. Wie schaffen es Führungskräfte, sich scheinbar unbeirrt durch die Fülle der oft überhöhten Erwartungen zu bewegen und ihren eigenen Kurs zu entwickeln? Gibt es überhaupt typische Erwartungen im Führungswechsel oder ist nicht jeder Führungswechsel anders? Welche Erwartungen gilt es ernst zu nehmen und welche nicht? Aus welchen Richtungen kommen die Erwartungen und wie kann man ihnen offensiv begegnen?

### **1. »Fangen Sie mal an. Ich habe volles Vertrauen zu Ihnen!«**

Dieser Satz stand am Ende eines ersten Gespräches zwischen einem Regionalleiter und seinem neuen Filialleiter. Er kannte ihn seit zwei Jahren und hielt ihn für bestens geeignet, die zweifellos schwierige Aufgabe der Umstrukturierung eines großen Filialnetzes zu realisieren. Über 100 Mitarbeiter, die Realisierung einer neuen Strategie und die Aufgabe, einige Filialen zu schließen, waren die Eckdaten dieser Positionsübernahme.

Ein Jahr später empfahl er ihm, »sich nach einer neuen Aufgabe umzusehen«. Hinter der anfänglichen pauschalen Vertrauensäußerung steckte offensichtlich ein differenziertes Bündel von Erwartungen, über das sich die beiden – wie sich später herausstellen sollte – nur unvollständig verständigt hatten.

»Ich dachte, dass Sie sich zunächst auf die kostenwirksamen Anteile Ihrer Aufgabe konzentrieren« und »dass Sie mich in meiner Position in der Geschäftsleitung durch schnelle Erfolge unterstützen«, das waren nur einige der unausgesprochenen Erwartungen. Sie wurden erst im Verlauf der Positionsübernahme deutlich, nachdem sich beide schon weit auf ihre eigenen und voneinander unterschiedlichen Positionen festgelegt hatten. Angespante Rahmenbedingungen und einige aktuelle Konflikte sorgten dann für das unerwartete Ende.

## Erwartungen

Welches sind die drei wichtigsten Ziele Ihrer Vorgesetzten für das erste halbe Jahr?

Was wurde in den vergangenen zwei Jahren alles unternommen, um diese Ziele zu erreichen?

## Erklärungen

Welche Erklärungen haben Ihre Vorgesetzten, dass die gesetzten Ziele bislang noch nicht erreicht wurden?

Inwieweit unterscheiden sich die Erklärungen der Mitarbeiter von den Einschätzungen der Vorgesetzten?

Welche Erwartungen richten Mitarbeiter, aber auch Kunden und Lieferanten nach Meinung Ihrer Vorgesetzten an Sie?

Was ist nach Meinung Ihrer Vorgesetzten entscheidender für Ihren Erfolg: das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter, die Beziehung zu einigen Schlüsselpersonen oder zu Kunden und Lieferanten?

## Beziehungen

Welche Veränderungen von Personen und Positionen haben im Rahmen des Führungswechsels bereits stattgefunden?

Wer wird sich nach Meinung Ihrer Vorgesetzten übergeben fühlen?

Wer hat sich an der Bewältigung der Übergangsphase bislang aktiv beteiligt?

Welche Personen wurden bisher bei wichtigen Entscheidungen hinzugezogen?

**Abb. 2: Was Sie vor Antritt Ihrer neuen Position wissen sollten**

Die *Erwartungen der Vorgesetzten* sind für neue Führungskräfte ein eher dunkles Kapitel. In meinen Beratungen frage ich Führungskräfte gleich zu Beginn nach den Vorstellungen ihrer Vorgesetzten und erhalte meist nur magere Antworten. Entgegen allen Forderungen nach klaren Zielen wird gerade bei einem so entscheidenden Ereignis wie bei der Besetzung einer neuen Position häufig auf die Präzisierung der Erwartungen verzichtet. Wenn überhaupt, dann konzentriert man sich auf die gewohnten quantitativen Ziele und nennt mehr Umsatz, besseren Deckungsbeitrag und geringere Kosten als wichtige Erwartungen. So zentrale Erwartungen wie die Unterstützung bei der eigenen Arbeit, die Sicherung von Loyalität oder die Sensibilität für bestimmte politische Rahmenbedingungen werden nur selten ausgesprochen. Sie gelten als selbstverständlich und werden nur dann zum Thema, wenn ihnen nicht entsprochen wird. Oft nehmen sich die Vorgesetzten aber einfach zu wenig Zeit. Sie verlassen sich auf ein kurzes Gespräch mit ihrer neuen Führungskraft, auf das sie sich im Allgemeinen nur ungenügend vorbereiten.

Da neue Führungskräfte meist auf eine Präzisierung der Erwartungen verzichten, um nicht gleich zu Anfang als »unsicher« eingeschätzt zu werden, sind Missverständnisse vorprogrammiert. Viele Führungskräfte fragen oft nicht nach den einfachsten Dingen, wie zum Beispiel nach wichtigen Zeitmarken und den Kriterien für einen Erfolg in ihrer neuen Position. Dies wiegt umso schwerer, wenn Führungskräfte aus einem anderen Bereich oder gar von einem anderen Unternehmen kommen. Hier konzentrieren sie sich in den Verhandlungen meist auf die vertraglichen Konditionen und ihre Zukunftsperspektive. Auf eine Beschreibung der Situation, die sie betreten und von der ihr zukünftiger Erfolg abhängt, verzichten sie oft, ohne sich über die Konsequenzen für sich im Klaren zu sein.

## **2. Die Erwartungen der Mitarbeiter**

Die Erwartungen vonseiten der Mitarbeiter scheinen auf den ersten Blick wesentlich klarer. Oft nennen sie schon gleich zu

Beginn ihre Erwartungen und Hoffnungen: »Endlich sind Sie da, Sie müssen als Erstes unsere Unterbesetzung lösen«, »Was wir dringend brauchen, sind neue PCs« oder »Sie haben doch einen guten Kontakt zu den Außendienstlern, vielleicht können Sie dafür sorgen, dass diese besser mit uns zusammenarbeiten«. Vor allem dann, wenn das Team in Schwierigkeiten ist und Sie als Retter gehandelt werden, bekommen Sie gleich zu Beginn eine Fülle von Problemen auf den Tisch.

Aber auch von den Mitarbeitern wird nur ein Teil der Erwartungen offen ausgesprochen. Am ehesten werden noch jene Erwartungen deutlich formuliert, bei denen es um die Lösung alter Probleme geht. *Besserer Informationsfluss*, *größerer Teamgeist* und *konstruktivere Zusammenarbeit* sind einige der Dauerthemen, die schnell genannt werden.

Wesentlich zurückhaltender sind die Mitarbeiter bei der Äußerung ihrer persönlichen Erwartungen. Erst wenn man geduldig hinterfragt, welches denn ihre Wünsche an den Neuen sind, kommen die sonst unausgesprochenen Erwartungen nach persönlicher Sicherheit und Weiterkommen auf den Tisch. Mitarbeiter plagen dann noch ganz andere Sorgen, wie wir in unseren Beratungen leicht feststellen können. »Wird es dem Neuen gelingen, unser Klima zu verbessern?«, »Werde ich eine bessere Chance für meine berufliche Entwicklung bekommen?« oder »Wird es ihm gelingen, uns nach außen besser zu vertreten?«, das sind Fragen, die sie bewegen, ohne dass sie immer ausgesprochen werden.

### **3. Die Erwartungen der Kollegen**

Offene und unausgesprochene Erwartungen gehören zum Führungswechsel. Deshalb kommt es darauf an, nicht nur auf die offen geäußerten Erwartungen, sondern auch auf die Anklänge zwischen den Zeilen zu hören. Erfolgreiche Führungskräfte auf neuen Positionen hören aber nicht nur auf das Unausgesprochene, sondern auch in die unterschiedlichsten Richtungen. Erwartungen kommen nämlich nicht nur von oben und von

unten, sondern auch von der Seite. Gerade die Kollegen stellen eine wichtige und gern unterschätzte Einflussgröße dar. Dabei sind sie gerade dann, wenn es um die Umsetzung wichtiger Veränderungen geht, von besonderer Bedeutung.

*Herr R. war neu im Unternehmen. Er kam von einem Mitbewerber, der für ein fortschrittliches Vertriebskonzept bekannt war. Seine Aufgabe als Marketingleiter war dann auch, neue Konzepte zu entwickeln und damit den Vertrieb »in Schwung zu bringen«. Er hatte sich auf eine Reise in die Regionen begeben und eine ganze Fülle von Ideen entwickelt. Diese reiften in ausführlichen Gesprächen mit seinem Vorgesetzten, der ebenfalls erst vor einem knappen Jahr diese Position übernommen hatte, zu einem Konzept.*

*»Ich weiß gar nicht, was die haben! Als ich in unserem letzten Meeting einige meiner Ideen präsentierte, waren meine Kollegen, die regionalen Vertriebsleiter, mehr als reserviert. Auch mein Kollege von der Werbung zeigte nur wenig Unterstützung. Dabei war ich noch sehr vorsichtig mit meinen Vorschlägen.«*

Was war passiert? Etwas ganz Typisches. Herr R. hatte sich voller Elan auf seine neue Aufgabe gestürzt, Informationen gesammelt und sich eng mit seinem Vorgesetzten abgestimmt. Dabei hatte er zwei Dinge vergessen:

- ❑ dass sein Vorgesetzter selbst noch nicht allzu lange im Amt war und damit noch nicht das Vertrauen aller Führungskräfte hatte;
- ❑ dass Kollegen immer zurückhaltend reagieren, wenn ein Neuer allzu forsch neue Ideen präsentiert. Sie befürchten, dass ihre bisherige Arbeit zu wenig Würdigung erfährt.

Herr R. hatte es auch versäumt, in seinen Gesprächen vor Ort sich nach den bisherigen erfolgreichen Konzepten ausführlich zu erkundigen. Er hatte sich viel zu schnell darauf konzentriert, was man alles anders machen kann. Schließlich hatte er den direkten Vergleich zu seinem früheren Unternehmen.