

## Bausteine erfolgreicher Führungswechsel

Führungswechsel gehören zum Alltag in Unternehmen und bergen doch immer wieder Überraschungen. Eine Fehlbesetzung bedeutet eine teure Fehlinvestition. Neubesetzungen können aber eine Chance für das Unternehmen darstellen. Der oder die Neue hat die Möglichkeiten, die kein anderer so leicht hat. Er kann vor allem in der Anfangsphase Fragen stellen, die schon lange nicht mehr gestellt wurden, strukturelle Veränderungen einleiten, neue Ideen einbringen und Positionen neu besetzen – wenn er es richtig macht!

Erfolgreiche Führungswechsler gehen zum einen sorgsam mit der Vergangenheit um, bringen vorhergehenden Schlüsselpersonen Wertschätzung entgegen und achten das, was war. Zum anderen gehen sie mutig auf die Zukunft zu.

Ihnen gelingt es, die Vielzahl von Themen, Problemen und Erwartungen zu einem klaren und überschaubaren Konzept zu bündeln. Sie schaffen es, die Mitarbeiter mit einer Vision des zukünftigen Weges zu begeistern und zu außergewöhnlichen Leistungen anzuspornen.

Folgende Fragen stellen sich den Führungswechslern immer wieder: Wie gehe ich mit der Vielzahl von Erwartungen um? Was mache ich mit enttäuschten Mitbewerbern? Welche Rolle spielen meine Vorgänger? Wie finde ich die richtigen Themen? Wann starte ich mit den ersten Veränderungen? Wie bewältige ich die Skepsis meiner Mitarbeiter? Welche Kontakte braucht ich zu den Kollegen? Wo verbergen sich Schlüsselpersonen?

### 1. Den Erwartungen offensiv begegnen

#### **Erwartungen der Vorgesetzten**

Den Erwartungen offensiv begegnen und folgende Fragen klären:

Welches sind die Erwartungen meiner Vorgesetzten an mich?

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

Unausgesprochenen Erwartungen:

- Machen Sie es am besten so, wie ich es machen würde!
- Machen Sie so schnell wie möglich!
- Seien Sie loyal!
- Unterstützen Sie mich in meiner Position!

#### **Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Den Erwartungen offensiv begegnen und folgende Fragen klären:

Welche Erwartungen haben meine Mitarbeiter/innen an mich?

Welche – unrealistischen – Hoffnungen sind da?

Welche impliziten Erwartungen werden an mich gerichtet? (Bessere Information, größerer Teamgeist, konstruktivere Zusammenarbeit, Erwartungen nach persönlicher Sicherheit und Weiterkommen, u.a.)

Unausgesprochenen Erwartungen:

- Lösen Sie unsere Probleme, ohne dass wir viel dafür tun müssen!
- Zeigen Sie, dass auch Sie nicht alles können!
- Lassen Sie uns unsere Positionen!
- Sorgen Sie für unsere Entwicklung!

### **Erwartungen von den Kolleginnen und Kollegen**

Den Erwartungen offensiv begegnen und folgende Fragen klären:

Welche Erwartungen haben meine Kolleginnen an mich?

Was sind die Spielregeln in der Organisation?

Was hat bisher zum Erfolg der Organisation beigetragen?

Unausgesprochene Erwartungen:

- Bringen Sie uns neue Ideen, ohne dass unsere Arbeit entwertet wird!
- Respektieren Sie unsere Leistung!
- Verbünden Sie sich nicht gegen uns!
- Informieren Sie sich über unsere Spielregeln!

Weiterer Klärungsbedarf: Erwartungen der Nachbarabteilung, des Betriebsrates, der Kunden, des/r Vorgängers/in, der Familie, ...

## **2. Die Schlüsselbeziehungen entwickeln**

### **Vom Umgang mit enttäuschten Mitbewerbern und heimlichen Konkurrenten**

Befindet sich der/die Mitbewerber/in in Ihrem Team, so sprechen Sie ihn oder sie direkt an. Es ist Ihre Aufgabe, er oder sie wird es nicht tun.

Zeigen Sie Verständnis für seine/ihre Enttäuschung und erörtern Sie die Möglichkeit einer fachlichen Zusammenarbeit. Es ist seine/ihre Aufgabe, die Enttäuschung zu verarbeiten. Ihr Beitrag besteht darin, ihm oder ihr ein faires Angebot zu machen und damit eine Brücke zu bauen.

Ein relativ sicherer Fehler im Führungswechsel wäre es, wenn man den oder die heimlichen Mitbewerber/in links liegen ließe.

### **Die Bedeutung der Kolleginnen und Kollegen im Führungswechsel**

Vor allem, wenn Sie im Vorfeld des Führungswechsels als „Retter/in“ gehandelt werden, können Sie sicher sein, dass der Kreis der Kollegen Ihnen mit Reserviertheit begegnen wird. Eine Mischung aus Hoffnung und Konkurrenz ist in solchen Situationen die emotionale Ausgangslage, in der so mancher Konflikt vorprogrammiert ist.

### **Die heimliche Konkurrenz mit dem/der Vorgänger/in**

Von vielen Seiten wird unentwegt mit dem/der Vorgänger/in verglichen:

„Früher hätten wir das besser gelöst“, oder: „mal sehen, ob er oder sie es

besser macht“, „Das haben wir doch früher auch schon gehört“ oder aber: „endlich sind Sie da“, „jetzt wird bestimmt alles besser“.

Wichtige Fragen, auf die Sie eine Antwort wissen sollten:

- Worin unterscheiden Sie sich von ihrem/Ihrer Vorgänger/in?
- Welcher Unterschied ist Ihnen wichtig?
- Wie können Sie diesen Unterschied begründen, ohne zu sagen, dass Ihr/e Vorgänger/in einen Fehler gemacht hat?
- Auf welchem Gebiet war Ihr/e Vorgänger/in evtl. besser als Sie?

### **Netzwerke knüpfen – die Entwicklung von Macht und Einfluss**

Neben dem Umgang mit den für Führungswechsel typischen Gefühlen, wie Loyalität, Konkurrenz und Enttäuschung, gilt es auch gezielt Beziehungsnetze zu entwickeln. Kontakt, die es ermöglichen, die politischen Strömungen in der Organisation einzuschätzen und die nötige Unterstützung für die Durchführung eigener Maßnahmen zu sichern. Meist sind dies informelle Beziehungen jenseits des Organigramms.

## **3. Die Ausgangssituation konstruktiv analysieren**

Sie können sich relativ sicher in Schwierigkeiten stürzen, wenn Sie sich möglichst rasch auf die Probleme stürzen, die Ihnen angeboten werden. Wenn Sie dann noch darauf verzichten, nachzufragen, was denn schon alles unternommen wurde, um zu einer Problemlösung zu gelangen, können Sie schnell eine ganze Menge zu tun haben, ohne unbedingt erfolgreich zu sein. Bei der Analyse der Ausgangssituation haben sich fünf Perspektiven bewährt.

### **Perspektive 1: Die Regeln und Selbstverständnisse, die die Personen leiten**

Entdecken Sie die Unternehmenskultur. Erfolgreiche Führungskräfte achten auf die Sprache, fragen nach den Regeln, beobachten die Gewohnheiten, hören Geschichten und erfahren, wer in der Vergangenheit den Bereich wesentlich beeinflusst hat. Sie beobachten den Umgang mit Kritik und Fehlern, und auch die Art und Weise, wie man über die Kunden spricht.

### **Perspektive 2: Die Themen, die die Organisation beschäftigen**

Erkunden Sie die Themen, die aus Sicht Ihres/r Vorgänger/in, bzw. Ihrer Mitarbeiter dringend gelöst werden müssten. Auch die Sichtweise von anderen Abteilungen und Kunden zu den zu lösenden Problemen sind wichtige Informationen zur Orientierung bezüglich der anstehenden Themen.

Dabei sind die genannten Probleme nichts anderes als eine Beschreibung der Situation aus unterschiedlichen Perspektiven. Auf keinen Fall ist die Beschreibung von Problemen als objektive Tatsache zu werden. Fragen Sie differenziert nach, arbeiten Sie Prioritäten heraus, fragen Sie nach bisherigen Lösungsversuchen und Erfolgen, bzw. Misserfolgen und fragen Sie nach Dauer der Probleme (fast 80% der Probleme, die Ihnen am Anfang genannt werden, sind in der Regel Dauerprobleme. D.h. Probleme, an denen sich schon eine ganze Reihe von Personen vor Ihnen die Zähne ausgebissen

haben. Deshalb bedürfen solche Themen besonderer Anstrengung und vor allen Dingen gemeinsamer Bemühungen.

### **Perspektive 3: Die Fakten, die unser Handeln bestimmen**

Erfassen Sie genau, wer mit wem faktisch zusammenarbeitet und an welchen Schnittstellen regelmäßig welche Probleme auftreten. Lassen Sie sich Listen über die Häufigkeit bestimmter Pannen, bzw. Beschwerden erstellen.

### **Perspektive 4: Das Innovationspotenzial, das zur Verfügung steht**

Flexibilität, Lernfähigkeit und Bereitschaft zu strukturellem Wandel gehören zu den vielbeschworenen Eigenschaften innovativer Organisationen.

Merkmale eines positiven Veränderungsklimas:

Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, Blick nach vorne, Offene Kommunikation auch über Fehler und Misserfolge, Fähigkeit, Erfolge wahrzunehmen und zu feiern, Langfristige Zeitorientierung, Geduld und Flexibilität

### **Perspektive 5: Die Ressourcen, auf die Sie bauen können**

Nennen Sie mind. 3 Stärken Ihrer Abteilung mit denen Sie glauben, erfolgreich sein zu können.

## **4. Eine motivierende Ziellandschaft entwerfen**

Typische Fragen, die sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei einem Führungswechsel stellen:

Wie lange bleiben Sie?

Das heißt, rentiert es sich, sich auf Sie einzulassen?

Welche Vorgaben haben Sie?

Das heißt, sind Sie bedrohlich

Was tun Sie in Ihrer Freizeit?

Das heißt, sind Sie auch Mensch?

Wie kommen Sie auf diese Position?

Das heißt, welche Beziehungen/ Macht haben Sie?

Was haben Sie bisher gemacht?

Das heißt, über welche Erfahrungen verfügen Sie?

Was haben Sie vor?

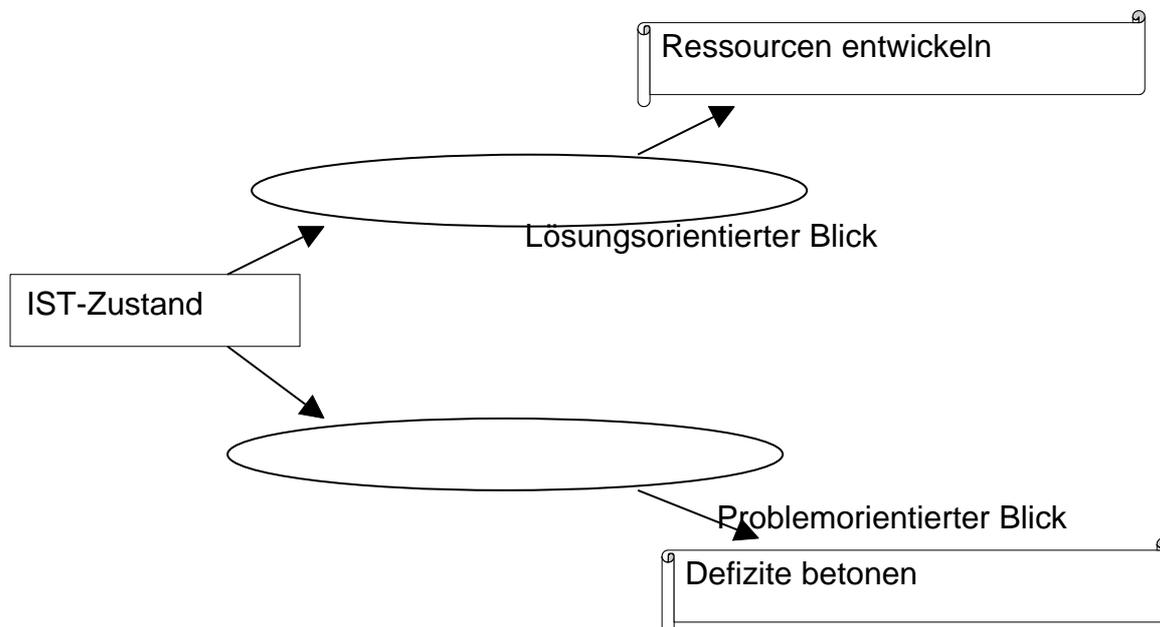
Das heißt, was wird sich für uns ändern?

Formale Autorität reicht nur selten aus, wenn es darum geht, Veränderungsprozesse zu initiieren. Wer Engagement will, muss Sinn bieten, sonst nützen alle Motivationstricks nichts.

Bei Zielformulierungen sind neben Veränderungszielen und damit der Aufforderung zu Innovationen auch Stabilitätsziele zu formulieren, und damit die Anerkennung bisheriger Leistungen. Denn nur auf der Basis vorhandener Stärken lassen sich angestrebte Veränderungen realisieren.

Ziele zu formulieren heißt auch, Visionen zu haben. Wer visionär denkt, beschreibt nicht den Weg und die anstehenden Aufgaben, sondern zuerst das Ziel. Er oder sie malt ein Bild von dem Zustand, den es zu erreichen gilt.

### 5. Ein positives Veränderungsklima fördern



Die Entwicklung eines positiven Veränderungsklimas ist eine der ersten Aufgaben der Führungskraft.

Begegnen Sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Respekt und Anerkennung für ihre Leistungen, vor allem dann, wenn diese selbst nicht daran glauben.

Schaffen Sie Anerkennung durch Fragen, und fördern sie die Bereitschaft, andere Sichtweisen einzunehmen.

Sind Sie dankbar über Skeptiker. Sie zeigen Ihnen möglicherweise wertvolle Hinweise auf Hindernisse.

Hüten Sie sich vor der Rolle des Optimisten. Sie hält die anderen zwangsläufig in der Rolle der Pessimisten.

## 6. Veränderungen wirkungsvoll initiieren

Veränderungen brauchen Startschüsse. Sie müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur mit guten Argumenten überzeugen, sondern auch emotional ansprechen.

Startschüsse brauchen ein Motto, ein Leitthema, das zur Strategie passt. Dieses Leitthema kann sich darauf konzentrieren,

- was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tun müssen
- welchen Nutzen die Kunden davon haben
- wie die Zukunft aussieht
- welche Veränderungen sichtbar werden.

Startschüssen müssen sofort konkrete Massnahmen folgen, sonst verpuffen wie wirkungslos.

### Schritte im Management der Veränderung

1. Gemeinsame Diagnose der Ausgangssituation durch Gespräche und/oder Workshops. Evtl. auch über Fragebogen.
2. Startschuss über Kick-off-meeting
3. Realisierung durch Konzentration auf zwei bis drei Schwerpunkte und Vereinbarung über Ziele und erste Schritte.
4. Entwicklung von Vertrauen in den Veränderungsprozess durch Etablierung von Verantwortung durch Einsetzen einer Lenkungsgruppe und Schaffung interner Kommunikation über den Stand der Veränderung.
5. Selbststeuerung durch Feedback über das Etablieren von Rückmeldeschleifen und Kontrolle der Fortschritte und Korrekturen.

## 7. Symbole und Rituale nutzen

Symbole und Rituale sind eine mächtige und schnelle Sprache in der Organisation.

Jedes fachliche Verhalten hat zwei Aspekte: einen fachlichen und einen symbolischen.

Symbolsprache eignet sich besonders für:

- die Vermittlung von Grundwerten
- die Gestaltung von Übergängen
- die Initiierung von Veränderungen

Aus: Fischer, Peter: Neu auf dem Chefsessel. Erfolgreich durch die ersten 100 Tage. Landsberg/Lech: verlag moderne Industrie, 5. Aufl. 2001.