# Neu auf dem Chefsessel

Erfolgreich durch die ersten 100 Tage

von
Peter Fischer

1. Auflage

Redline Verlag München 2015

Verlag C.H. Beck im Internet:
www.beck.de
ISBN 978 3 86881 587 0

Zu Inhaltsverzeichnis

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Peter Fischer

# Neu auf dem Chefsessel

Erfolgreich durch die ersten 100 Tage

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

REDLINE | VERLAG

# Vorwort zur 11. Auflage

Führungswechsel haben einen eigenen Reiz. Dies zeigt sich nicht nur am konstanten Interesse der Öffentlichkeit an den Rochaden auf Spitzenpositionen in Wirtschaft und Politik. Es zeigt sich auch an den immer gleichbleibend hohen Erwartungen der Mitarbeiter, die wissen wollen, wohin die Reise mit dem Neuen für sie gehen soll.

Führungswechsel sind eine Chance für Veränderungen, aber auch ein Risiko für das wirtschaftliche Wohlergehen des Unternehmens. Vor diesem Hintergrund ist es erfreulich, dass das Interesse an einer erfolgreichen Gestaltung von Positionsübernahmen ungebrochen ist. Wir beraten seit vielen Jahren bei Wechseln in vielen Unternehmen ganz unterschiedlicher Branchen und stellen immer wieder fest, wie wichtig es ist, Führungswechsel von Beginn an sorgfältig zu planen, ihre Dynamik zu kennen und unnötige Fehler zu vermeiden. Dabei haben sich unsere sieben Bausteine des Führungswechsels, die in diesem Buch beschrieben werden, mehr als bewährt.

Führungswechsel finden heute oftmals inmitten von Veränderungsprozessen statt und sind dadurch tendenziell noch anspruchsvoller und nervenaufreibender geworden. Die globale Ausrichtung der meisten Unternehmen hat zusätzlich die Bedeutung internationaler Wechsel noch weiter gesteigert. Diesen Entwicklungen haben wir mit einer Reihe von Fallbeispielen Rechnung getragen. Wir beschreiben nicht nur unsere Erfahrungen bei der Begleitung internationaler Wechsel, sondern auch die Anforderungen an Führungswechsel im Change oder gar mit Kulturveränderungsauftrag.

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

Mit dem Buch wünsche ich allen Wechslern Freude an der Veränderung und Erfolg bei den neuen Aufgaben. Ich danke allen Führungskräften, die mir Einblick in ihre Arbeit gegeben haben, und vielen Kollegen, die durch ihre Fragen und Anregungen dazu beigetragen haben, das Konzept dieses Buches beständig weiterzuentwickeln.

Hamburg, im März 2014 *Dr. Peter Fischer*

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

# Einleitung
# Erfolgreiche und weniger erfolgreiche Führungswechsel: Faktoren, die den Unterschied machen

Timotheus Höttges folgt Rene Obermann bei der Telekom in Bonn, Kurt Bock übernimmt den Vorsitz vom langjährigen, allseits geschätzten Jürgen Hambrecht bei der BASF und der Aufsichtsrat von Bayer entscheidet sich für Marijn Dekkers als Nachfolger von Werner Wenning. Diese Reihe von Wechsel ließe sich beliebig lange fortsetzen, denn alle fünf bis sieben Jahre werden in den großen Unternehmen die Spitzenpositionen neu besetzt.

Nicht alle Führungswechsel verlaufen allerdings reibungslos. So ging bei Bertelsmann Finanzvorstand Judith Hartmann vor Vertragsende von Bord, ebenso Personalvorstand Angela Titzrath bei der Deutschen Post, und Continental trennte sich kühl von seiner Arbeitsdirektorin Elke Strathmann. Mit einem Knall ging Roland Koch beim Industriedienstleister Bilfinger auf halber Strecke ab. Der sturmerprobte, frühere hessische Ministerpräsident musste für zwei Gewinnwarnungen binnen weniger Wochen geradestehen und verschwand daraufhin ebenso überraschend von der Bildfläche, wie er zuvor als Seiteneinsteiger aus der Politik für Aufsehen gesorgt hatte. Lufthansa-Chef Christoph Franz wechselte aus freien Stücken, unvermittelt und kurzfristig auf den Verwaltungsratsvorsitz des Pharma-Riesen Roche in Basel. Er hinterließ dafür seinem Nachfolger Carsten Spohr die Kranich-Linie zum fälligen Radikalumbau.

Manchmal gehen Führungswechsel auch ganz ohne Lärm über die Bühne. So wie bei der Allianz, wo Michael Diekmann mit Erreichen der Altersgrenze und nach zwölf Jahren von Oliver Bäte abgelöst wird. Bei Linde übergab Wolfgang Reitzle, als er 65 geworden war, nach zwölf glänzenden Jahren die Führung an den früheren BASF-Vorstand Wolfgang Büchele. Der hatte – ungewöhnlich genug für einen deutschen Topmanager – zwischenzeitlich einen finnischen Chemiekonzern geführt.

Den Vogel aber schoss zuletzt BMW ab, das die Öffentlichkeit mit einem wie oft schon in aller Stille arrangierten Generationswechsel im Vorstand überraschte – der langjährige Chef Norbert Reithofer wird vom erst 49-jährigen Harald Krüger ersetzt. Der ist ein BMW-Eigengewächs und schon mit vielen anspruchsvollen Aufgaben, auch in den ausländischen Werken des Autoherstellers, gezielt für Spitzenjobs vorbereitet worden. Die Vorzüge solch eines Systems: Der Nachfolger kennt sich aus, ist im Konzern bestens vernetzt, muss den »BMW-Spirit« nicht erst lernen und sich auch nicht langsam warm laufen. Er ist längst auf Betriebstemperatur.

Spekulationen über erste Maßnahmen und anstehende Veränderungen machen bei fast jedem Führungswechsel die Runde. Je prominenter eine Position, desto größer das Echo in den Medien, nicht allein in Wirtschaftsmagazinen. Und in den Kantinen und Cafeterias der Unternehmen werden Auftritte und Äußerungen des Neulings in der Chefetage kommentiert.

Führungswechsel sind auch tatsächlich eine *Chance für das Unternehmen.* Der Neue hat Möglichkeiten wie kaum jemand sonst im Topmanagement: Er kann zumal in der Anfangsphase Fragen stellen, die lange nicht mehr gestellt wurden, strukturelle Veränderungen fordern, neue Ideen einbringen und Positionen neu besetzen – wenn er es richtig macht!

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

Von daher stellt sich fast zwangsläufig die Frage, was die erfolgreiche Führungskraft von der weniger erfolgreichen unterscheidet. Denn immerhin scheitern nach vorsichtigen Schätzungen rund ein Drittel aller Neubesetzungen innerhalb des ersten Jahres. Für die betroffenen Unternehmen bedeutet es eine teure Fehlinvestition: Jeder Wechsel kostet ungefähr das Zweieinhalbfache eines Jahressalärs. Und eine misslungene Positionsübernahme hat auch für die Führungskräfte häufig Konsequenzen – einen Knick in der Karriere.

John J. Gabarro, Professor an der Harvard Business School und Experte für Leadership und Leading Change, ist der Frage nach den Erfolgsfaktoren im Führungswechsel als einer der Ersten systematisch nachgegangen. Im Rahmen einer umfangreichen Studie hat er den *Prozess der Positionsübernahme* auf hohen Führungsebenen untersucht und ist zu interessanten Ergebnissen gekommen.

- Das erste Ergebnis ist eine Bestätigung für die klassische Personalpolitik. Brancheninsider waren wesentlich erfolgreicher als Branchenfremde. Ihnen gelang es viel schneller, sich auf die neue Situation einzustellen und Wichtiges von Unwichtigem zu trennen. Natürlich hatten sie das Problem einseitiger Sichtweisen, aber die schnelle Handlungsfähigkeit wog dieses Handikap auf.
- Das zweite Ergebnis räumt mit dem Mythos schneller Führungswechsel auf. Der Verlauf von Positionsübernahmen mit den üblicherweise dazugehörenden strukturellen und personellen Veränderungen erstreckt sich häufig über ein bis zwei Jahre. Dabei gliedert sich dieser Zeitraum in ein typisches Muster von Aktivitäten und Beobachtungen. Nach drei bis sechs Monaten haben die meisten Manager ihre ersten großen Veränderungen gestartet. Im Anschluss daran folgte eine Phase intensiver Beobachtung mit der Entwicklung einer tieferen Kenntnis der Organisation. Nach ungefähr 12 bis 18 Monaten erfolgte dann eine zweite Phase der Veränderungen.

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

- Ein entscheidender Faktor, der erfolgreiche von weniger erfolgreichen Führungskräften auf neuen Positionen unterscheidet, war in der Studie von Gabarro die Beziehung zu Schlüsselpersonen. Drei von vier Managern der gescheiterten Positionsübernahmen hatten nach 12 Monaten schlechte Arbeitsbeziehungen zu ihren wichtigen Mitarbeitern. Sie hatten Konflikte über Zielsetzungen, Diskussionen über Führungsstil und Differenzen über die Kriterien effektiver Leistungen.

Dies deckt sich auch mit unseren Erfahrungen. Erfolgreiche Führungswechsler erkennen und entwickeln die Schlüsselbeziehungen. Sie gehen geschickt mit heimlichen Mitbewerbern und Vorgängern um. Sie vernetzen sich im Unternehmen und sind wesentlich erfolgreicher bei der Entwicklung gegenseitiger Erwartungen sowie bei der Verständigung auf gemeinsame Ziele.

Erfolgreiche Führungswechsler verfügen nach unseren Erfahrungen aber noch über eine Reihe weiterer Kompetenzen, die sie von den weniger erfolgreichen unterscheiden. Gilles Amado und Richard Elsner haben in ihren Studien vor allem die Fähigkeit betont, eine Organisation durch Veränderungsprozesse zu führen, wie sie überall in der Wirtschaft auf der Agenda stehen. Der Neue im Management muss nicht nur herausfinden, welches Tempo bei anstehenden Veränderungen nötig ist, sondern vor allem einschätzen, wie viel Veränderung die Organisation überhaupt verträgt. So wird es zur Schlüsselqualifikation, wie sich eine Führungskraft zwischen den Spannungsfeldern eines Unternehmens im Wandel bewegt – wann sie vorsichtig vorangeht oder forsch und fordernd, ob sie auch auf Stabilität achtet oder den Umbau unbeirrt durchsetzt.

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

| Erfolgreiche Führungswechsler | Weniger erfolgreiche Führungswechsler |
|---|---|
| ● verfügen über besseres Wissen und Branchenkenntnisse; sie trennen schneller Wichtiges von Unwichtigem. | ● sind häufig branchenfremd; sie müssen sich erst orientieren und brauchen dafür zu viel Zeit. |
| ● erkennen und entwickeln Schlüsselbeziehungen; sie gehen geschickt mit heimlichen Mitbewerbern und Vorgängern um; sie vernetzen sich im Unternehmen und sind teamorientiert. | ● konzentrieren sich zu sehr auf die zu bewältigenden Aufgaben und vernachlässigen die Entwicklung vertrauensvoller Arbeitsbeziehungen; sie sind oft Einzelkämpfer. |
| ● verstehen es, die Vielzahl der Themen und Probleme zu einer Vision zu bündeln und das Tempo für Veränderungen zu finden. | ● arbeiten an zu vielen Ansätzen gleichzeitig ohne überzeugende Strategie; sie konzentrieren sich auf die Beseitigung von Schwachstellen. |
| ● verständigen sich mit ihren Vorgesetzten über Strategie und Führungsstil. | ● geben sich mit undifferenzierten Erwartungen ihrer Vorgesetzten zufrieden. |
| ● verfügen über Führungswechselwissen; sie vermitteln Sicherheit und Vertrauen, da sie Entwicklungen einschätzen können. | ● lassen sich zu leicht überraschen; sie konzentrieren sich zu einseitig auf Veränderungen und vernachlässigen damit das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Stabilität und Sicherheit. |

**Abb. 1: Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Führungswechslern?**

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

Eine weitere Eigenschaft, die erfolgreiche Führungswechsler von weniger erfolgreichen unterscheidet, ist ihr *Stehvermögen* – das erweist sich in Krisensituationen. Erfolgreiche Führungspersonen vermitteln innerhalb kürzester Zeit die Sicherheit, die gesetzten Ziele zu erreichen. Sie stärken das Selbstvertrauen ihrer Mitarbeiter und lassen sich auch selbst durch immer neu auftretende Hindernisse nicht schrecken. Was meistens daran liegt, dass sie bereits mehrere Jobwechsel bestanden und dabei differenziertes Wissen erworben haben, was bei der Übernahme einer neuen Position zu beachten ist. Aufgrund dieser Erfahrungen haben sie ein ausgeprägtes Vertrauen, sich auch auf neue, ungewöhnliche Situationen einzustellen, sie gezielt anzupacken und zu meistern.

Branchenkenntnisse, die Gestaltung der Schlüsselbeziehungen, das richtige Tempo für Veränderungen sowie die Vermittlung von Sicherheit und Glaubwürdigkeit sind einige der Faktoren, die erfolgreiche Führungswechsler von weniger erfolgreichen unterscheiden: keine angeborenen Eigenschaften, sondern durch praktische Erfahrung entwickelte Kompetenz. Dabei scheint es auch ein spezielles Führungswechsel-Know-how zu geben, das erfolgreiche Führungswechsler auszeichnet. Nicht umsonst achtet man vor allem dann, wenn es um eine schwierige Positionsübernahme geht, auf die Erfahrung des Neuen mit vergleichbaren Situationen.

Wir haben über zwei Jahrzehnte viele Führungskräfte auf neue Positionen vorbereitet und daraus ein Konzept für die erfolgreiche Gestaltung von Führungswechseln entwickelt. Dieses Konzept mit *sieben Bausteinen* werden wir Ihnen in den nächsten Abschnitten vorstellen. Hier finden Sie die Antworten auf die Fragen, die sich jedem stellen, der eine neue Position antritt: Wie gehe ich mit der Vielzahl von Erwartungen um? Was mache ich mit enttäuschten Mitbewerbern? Welche Rolle spielt mein Vorgänger? Wie finde ich die richtigen Themen? Wann starte ich mit den ersten Veränderungen? Wie begegne ich der Skepsis meiner Mitarbeiter? Welche Kon-

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

takte brauche ich zu den Kollegen? Wo verbergen sich Schlüsselpersonen?

Im zweiten Teil dieses Buches werden wir dann anhand von praktischen Beispielen typische Führungswechselsituationen beschreiben. Wir werden Ihnen zeigen, worauf es ankommt, wenn Sie aus den eigenen Reihen aufsteigen oder wenn Sie von außen kommen. Wir werden beschreiben, was es bedeutet, die Nachfolge eines großen Vorgängers anzutreten oder der Retter für ein schwaches Team zu sein. Zwei der Fallbeispiele beschäftigen sich mit internationalen Wechseln. Es geht dabei um die Gespräche, die Themen und auch die Überraschungen, die bewältigt werden müssen, wenn eine Positionsübernahme im Ausland erfolgreich sein soll.

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

# Teil I
# Die 7 Bausteine erfolgreicher Führungswechsel

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

# Baustein 1
# Den Erwartungen offensiv begegnen

Das Sicherste bei einem Führungswechsel sind hohe Erwartungen. Führungswechsel scheinen eine fast magische Anziehungskraft zu besitzen und alle Wünsche und Hoffnungen auf Veränderung 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«, solche Äußerungen fallen häufig, wenn ein Chefsessel neu besetzt worden ist. Manchmal verdichten sie sich zu fast unerfüllbaren Vorgaben. Wie bei Anshu Jain und Jürgen Fitschen von der Deutschen Bank, die die Nachfolge von Josef Ackermann nicht nur nach einem unschönen Besetzungsprozess antraten, sondern deren Wechsel mitten in den Ausläufern der Finanzkrise, sie an allen Stel-

le fordert. Die Erwartungen des Aufsichtsrats und der Öffentlichkeit richten sich nicht nur auf eine Neuausrichtung des Geschäfts und eine Meisterung der enormen finanziellen Risiken sondern auch auf einen nachhaltigen kulturellen Wandel.

Der geschickte Umgang mit oft überhöhten Erwartungen gehört zu den ersten Kompetenzen, über die erfolgreiche Führungswechsler verfügen müssen. Wie schaffen sie es, sich scheinbar unbeirrt durch die Fülle der neuen Aufgaben und Ansprüche zu bewegen und ihren eigenen Kurs zu entwickeln? Gibt es überhaupt typische Erwartungen im Führungswechsel oder verläuft nicht jeder Wechsel auf ganz eigene Art? Welche Erwartungen sind ernst zu nehmen und welche nicht? Aus welchen Richtungen kommen die Erwartungen und wie kann man ihnen offensiv begegnen?

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

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

Dieser Satz stand am Ende des ersten Gespräches zwischen einem Regionalleiter und seinem neuen Filialleiter. Der Vorgesetzte kannte seinen Mitarbeiter seit zwei Jahren und traute ihm eine zweifellos anspruchsvolle Aufgabe zu: die Umstrukturierung eines großen Filialnetzes. In der neuen Position würde er für mehr als 100 Mitarbeiter zuständig sein, für die Realisierung einer neuen Strategie und die Schließung einiger Filialen.

Doch nur ein Jahr später empfahl der Chef dem Filialleiter, er möge »sich nach einer neuen Aufgabe umsehen«. Hinter der anfangs pauschalen Vertrauensäußerung steckte offensichtlich ein differenziertes Bündel bestimmter Erwartungen, über die sich die beiden – wie sich später herausstellen sollte – nur unzureichend verständigt hatten.

## 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 dafür, 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 übergangen 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**

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

»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 zwei der unausgesprochenen Erwartungen des Vorgesetzten. Doch sie wurden erst im Laufe der Zeit deutlich, nachdem sich beide schon weit auf ihre eigenen, voneinander unterschiedlichen Positionen festgelegt hatten. Angespannte Rahmenbedingungen und einige aktuelle Konflikte sorgten dann für das abrupte Ende.

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 Zusicherung von Loyalität oder die Sensibilität für bestimmte politische Rahmenbedingungen werden nur selten ausgesprochen. Sie gelten als selbstverständlich und werden erst dann zum Thema, wenn ihnen nicht entsprochen wird. Häufig nehmen sich Vorgesetzte 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 Vorgaben verzichten, um nicht schon am Anfang als »unsicher« eingeschätzt zu werden, sind Missverständnisse fast unvermeidlich. Viele Führungskräfte fragen nicht nach den einfachsten Dingen, wie nach wichtigen Zeitmarken oder den Kriterien für einen Erfolg in ihrer neuen Position. Dies wiegt umso schwerer, wenn Führungskräfte aus einem anderen Bereich oder gar von einem anderen Unterneh-

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

men kommen. Hier konzentrieren sie sich in den Verhandlungen meist auf die vertraglichen Konditionen und ihre Zukunftsperspektive. Auf eine Beschreibung der Situation, die sie vorfinden und von der ihr zukünftiger Erfolg abhängt, verzichten sie häufig, ohne sich über die Konsequenzen im Klaren zu sein.

## 2. Die Erwartungen der Mitarbeiter

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

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 von alten Problemen 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 offen geäußerten Erwartungen, sondern auch auf die Botschaft zwischen den Zeilen zu hören. Erfolgreiche Führungskräfte auf neuen Positionen hören nicht nur auf das Unausgesprochene, sondern auch in die unterschiedlichsten Richtungen. Erwartungen kommen nämlich nicht nur von oben und unten. Sie kommen auch von der Seite. Gerade die Kollegen stellen eine wichtige und leicht unterschätzte Einflussgröße dar. Dabei sind sie, 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.«*

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

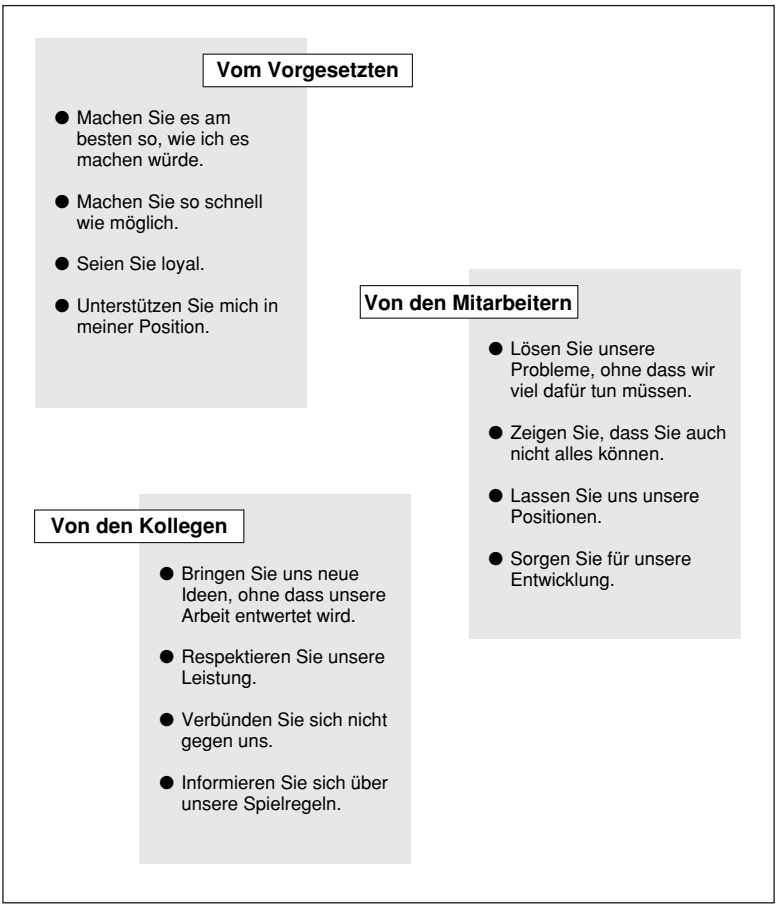


**Abb. 3: Unausgesprochene Erwartungen im Führungswechsel**

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;

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

- 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.

Kollegen erwarten von einem Neuen in ihren Reihen, dass er sich nach ihren Spielregeln erkundigt, nicht vorschnell neue Ideen präsentiert und keine allzu einseitige Allianz mit der Hierarchie eingeht. Sie möchten Respekt und Anerkennung erfahren und dazu sollte der Neue besser von sich aus auf sie zugehen. Herr R. hätte es sich leichter machen können, wenn er sich in seinen Gesprächen etwas mehr darauf konzentriert hätte, was bisher zum Erfolg des Unternehmens beigetragen hatte. Wenn es ihm dann noch gelungen wäre, bei der Präsentation seiner Ideen die Vorarbeit der Kollegen zu würdigen, hätte er sicherlich spontan mehr Unterstützung erfahren.

## 4. Erwartungen im internationalen Wechsel

Beim Wechsel an einen ausländischen Standort kommt den Erwartungen noch eine ganz andere Bedeutung zu. Sie zeigen sich in festen Bildern und Einstellungen, wie »Jetzt kommt schon wieder einer aus der Zentrale« oder »Wie oft müssen wir noch Ausländer einarbeiten?«, die dem Neuen manchmal wie eine Wand gegenüberstehen.

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

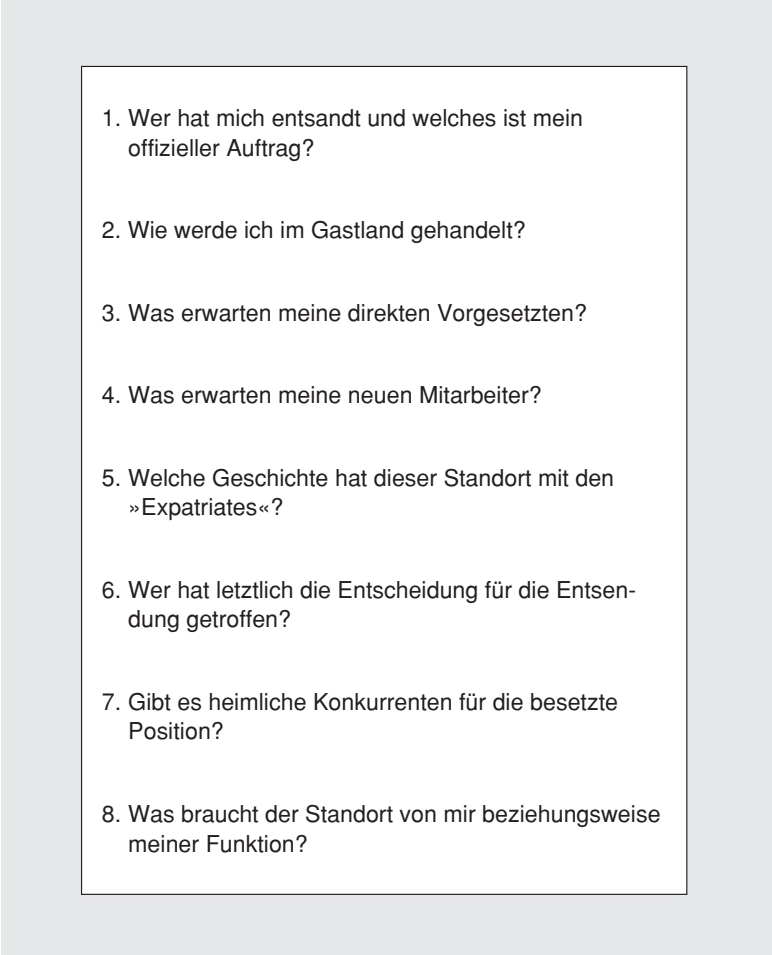


**Abb. 4: Einige Fragen zur Auftragsklärung im internationalen Wechsel**

Da dieses Problem höchst selten direkt ausgesprochen wird oder aufgrund von Sprachbarrieren auch nicht erfragt werden kann, braucht es ein anderes Vorgehen, um etwas über die Erwartungen vor Ort zu erfahren. Im Unterschied zu einem Wechsel im eigenen Sprach- und Kulturkreis müssen wesentlich mehr Personen gefragt werden,

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

um sich ein präzises Bild zu verschaffen. Hinzu kommt, dass in manchen Ländern ganz andere Interessengruppen als zu Hause ihre Erwartungen auf den Neuen richten, in manchen spielt die Politik eine besonders wichtige Rolle, und in Japan zum Beispiel gilt den Lieferanten traditionell eine besondere Aufmerksamkeit.

Bei der Erkundung solch wichtiger Details sollte man darauf achten, sich nicht allein auf Auskünfte ebenfalls entsandter Kollegen zu verlassen. Sie haben nicht selten einen eingeschränkten Blick und suchen eher nach Verbündeten, als dass sie daran interessiert wären, unterschiedliche Perspektiven objektiv darzustellen. Hilfreich ist dagegen, sich gründlich mit der Geschichte eines Standorts zu beschäftigen. Gerade wenn man etwa aufgrund kulturell bedingter Zurückhaltung wenig offene Informationen über Erwartungen bekommt, kann man diese vielleicht durch eine präzise Beschreibung der Geschichte eines Standorts entschlüsseln.

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

## 5. Erwartungen aktiv entwickeln

Die Erwartungen von Mitarbeitern, von Vorgesetzten und von Kollegen sind wichtig; die Erwartungen von Nachbarabteilungen, Betriebsrat und aufgestiegenen Vorgängern ebenfalls. Dabei kommt es immer darauf an, neben den offenen Erwartungen auch nach den unausgesprochenen zu suchen.

Ich werde oft gefragt, ob es nicht auch problematisch sei, sich zu viel nach den Erwartungen anderer zu erkundigen. Schließlich würde daraus die Gefahr erwachsen, Hoffnungen zu wecken, die man nicht erfüllen könne. Manche Führungskräfte ziehen es deshalb vor – wenn sie sich den Hinweisen und Anregungen ihrer Mitarbeiter schon nicht entziehen können –, zumindest nicht aktiv nach Erwartungen zu fragen. Damit verschenken sie eine wichtige Chance im Führungswechsel. Um dies zu veranschaulichen, möchte ich einen

kurzen Ausflug in die *Logik der Erwartungen* machen. *Was heißt überhaupt erwarten? Was verbirgt sich hinter Erwartungen, und wie geht man am besten damit um?*

- Erwartungen sind Wünsche, Ideen, Hoffnungen, Lösungsvorschläge und Anregungen. Sie sind kein Programm und keine Aufgaben, die es zu erfüllen gilt. Im Gegenteil: Wenn ich Mitarbeiter nach ihren Erwartungen frage und sie vorher darauf hinweise, dass jede geäußerte Erwartung sofort zu einem Programm wird, würde ich nur wenige Antworten bekommen. Insofern sind Erwartungen nichts anderes als Einschätzungen und Anregungen, die allerdings einen ausgezeichneten Einblick in die Sichtweise des Befragten geben. Sie sind gleichzeitig die Perspektiven, unter denen das eigene Handeln beurteilt wird.
  - **Deshalb müssen Sie die Erwartungen kennen. Nur so ersparen Sie sich einen Blindflug und wissen, wie Ihr Handeln eingeschätzt wird.**
- Das Zweite, was man wissen muss, wenn man Erwartungen aktiv begegnen will, ist, dass Erwartungen nicht logisch sind. Im Gegenteil, sie sind eine Mischung aus emotionalen Wünschen und sachlichen Lösungsvorschlägen, die oft im Widerspruch zueinander stehen.
  - **Deshalb müssen Sie Erwartungen differenzieren und hinterfragen.**
- Erwartungen stehen für eine Grundhaltung – die des Wartens. »Mal sehen, ob es ihm gelingt« ist ein Satz, den Sie in Führungswechseln oft zu hören bekommen. Dahinter verbirgt sich eine passive Haltung des Abwartens. Deshalb müssen Erwartungen in Aufgaben übersetzt werden.
  - **Sie müssen fragen, welche Erwartungen zu gemeinsamen Aufgaben werden können.**

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

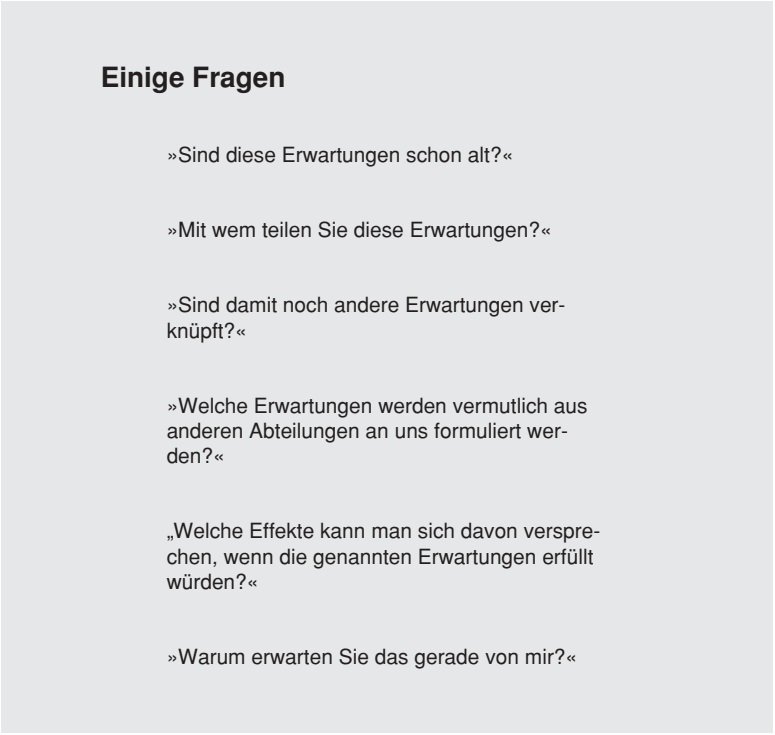


**Abb. 5: Erwartungen offensiv begegnen**

Nehmen Sie sich nun etwas Zeit und überlegen Sie, wer was von Ihnen will. Sollten Sie dabei feststellen, dass Sie aus manchen Richtungen gar nicht wissen, was man von Ihnen erwartet, dann betrachten Sie dies als Aufforderung für gezielte Gespräche.

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

## Liste 1: Offene und unausgesprochene Erwartungen aus den verschiedenen Richtungen

1. Was erwarten Ihre Vorgesetzten von Ihnen?

offen ausgesprochen: _____

_____

_____

unausgesprochen: _____

_____

_____

_____

2. Was erwarten Ihre Mitarbeiter von Ihnen?

offen ausgesprochen: _____

_____

_____

unausgesprochen: _____

_____

_____

_____

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

3. Was erwarten Ihre Kollegen von Ihnen?

offen ausgesprochen: _____

_____

_____

unausgesprochen: _____

_____

_____

_____

4. Was erwarten Ihre Kunden von Ihnen?

offen ausgesprochen: _____

_____

_____

unausgesprochen: _____

_____

_____

_____

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

5. Was erwartet Ihr Vorgänger von Ihnen?

offen ausgesprochen: _____

_____

_____

unausgesprochen: _____

_____

_____

_____

6. Was erwartet Ihre Familie von Ihnen?

offen ausgesprochen: _____

_____

_____

unausgesprochen: _____

_____

_____

_____

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

7. Was erwarten Sie von sich?

offen ausgesprochen: _____

_____

_____

unausgesprochen: _____

_____

_____

_____

8. Welche Erwartungen wollen Sie genauer überprüfen?

1 _____

_____

_____

2 _____

_____

_____

3 _____

_____

_____

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

## Memo:
## Zusammenfassung zu Baustein 1

1. Fragen Sie *offensiv* in die verschiedenen Richtungen nach den Erwartungen.

   Fragen Sie Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen und Kunden. Betrachten Sie die geäußerten Erwartungen als *Anregungen* und *Sichtweisen* für die Gestaltung Ihrer eigenen Strategie.

2. *Fragen differenzieren die Erwartungen.*

   Fragen Sie nach der Bedeutung der Erwartungen, nach der Dringlichkeit und danach, mit wem sie geteilt werden.

3. Erkunden Sie in Gesprächen und Meetings Erwartungen, die zu *gemeinsamen Aufgaben* entwickelt werden können.

   Greifen Sie aber Ihren eigenen konzeptuellen Vorstellungen noch nicht vor.

### Einige eklatante Fehler

**Ein relativ sicherer Weg in Schwierigkeiten ist:**

- **Erwartungen als Aufgaben zu betrachten, die sofort erfüllt werden müssen,**
- **die Erwartungen der Kollegen nach Respekt und Anerkennung zu vernachlässigen,**
- **die unausgesprochenen Erwartungen Ihrer Vorgesetzten zu ignorieren,**
- **die Erwartungen Ihrer Mitarbeiter hinsichtlich Stabilität und Sicherheit zu vergessen.**

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de

© des Titels »Neu auf dem Chefsessel« (ISBN 978-3-86881-587-0)
2015 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: http://www.redline-verlag.de