

Zu viel Aktionismus schadet nur

In den ersten 100 Tagen sollte die neue Führungskraft ein paar Regeln beherzigen

Jetzt ist er also da, der Neue. Hat sich kaum vorgestellt. Das erste, was es von ihm zu sehen gab, waren die neuen Namensschilder. Und dann noch dieser Rundbrief zur Inventarbestandsaufnahme. Was er vorhat, weiß keiner so genau. Ratlosigkeit am Kaffeetisch. Am besten, man beobachtet einfach mal und schafft so weiter wie bisher.

"Die ersten hundert Tage in einer neuen Führungsposition bergen für den Neuen' oder die Neue' eine Menge Risiken, aber auch Chancen", meint Christina Wittmer von der C2 Gesellschaft für Organisationsberatung in Stuttgart. Zwischen Arroganz und Versteckspiel, zwischen "alle Zügel an sich reißen" und "den Karren laufen lassen" öffne sich ein weites Feld. Da gebe es viele Gelegenheiten, voll danebenzutreten oder virtuos auf der Klaviatur der menschlichen Beziehungen zu spielen.

Ein Blick auf die heutige Unternehmensrealität zeigt, dass viele Veränderungen im Umfeld eines Unternehmens nicht langfristig geplant werden können oder vorhersehbar sind. Einzelkämpfer sind nicht mehr gefragt. Man arbeitet in Teams, und die wollen motiviert werden. Formale Wege, die leicht zu eingetretenen Pfaden werden, haben ausgedient. Auf ihnen war es bequem, Macht auszuüben. Heute ist der Brückenschlag von Mensch zu Mensch an ihre Stelle getreten. Gute Kontakte, Vertrauen und Kommunikation festigen eine Autorität.

War früher die Fachkapazität gefragt, zählen heute die General-Management-Kompetenzen. Chancen hat nur, wer über sein Fachgebiet hinausschaut.

Neue Führungskräfte tun deshalb gut daran, ein paar Grundregeln zu beherzigen. Denn nichts sichert den Erfolg der Arbeit mehr, als die eigenen Leute zu überzeugen und mit ins Boot zu holen. "Einer der größten Fehler, die man machen kann, ist es, sofort seine eigenen Ideen

und Vorstellungen umsetzen zu wollen, ohne an das Bestehende anzuknüpfen. Solcher Aktionismus ist fehl am Platz", sagt Wittmer.

Jede Führungskraft muss sich über ihren Auftrag im Klaren sein. In der Regel werden nicht die harten Sanierer gebraucht. Einen optimalen Start sichern sich neue Führungskräfte, wenn sie gleich zu Anfang das Gespräch suchen. Bei kleineren Einheiten kann das jeder einzelne Mitarbeiter sein. Wenn es um einen Bereich mit mehreren tausend Menschen geht, sollten in einer Veranstaltung für die Führungsebene die Vorstellungen und Ziele genannt werden. Kommunikation per E-Mail ist zwar gang und gäbe, besser und persönlicher ist aber ein Brief an die Mitarbeiter, am besten mit Foto. Die Botschaft, die rüberkommt: Aha, hier gibt's einen neuen Chef und so sieht er aus. Es gilt, den Boden für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu bereiten.

Wichtig ist es, die richtigen Signale auszusenden: Bringen Sie mir Vertrauen entgegen. Das hat etwas mit Würde zu tun: das, was erarbeitet worden ist, wird geachtet. Das heißt nicht, dass alles so bleiben wird. Man darf ruhig deutlich machen, dass nun ein neuer Prozess beginnt.

Ein typischer Fehler ist es aber, sofort Entscheidungen zu treffen. Vorsicht vor Tretminen: Manche Themen bergen Konfliktpotenzial in sich, das schon jahrelang im Unternehmen gärt. Außerdem sollte man nicht gleich damit beginnen, Aufgaben und Zuständigkeiten neu zu verteilen. Zuhören, das Terrain sondieren, offen sein gegenüber den Mitarbeitern und den Kollegen: Beherzigt eine neue Führungskraft diese einfache Regel in den ersten hundert Tagen, dann steht einer guten Beziehung nichts im Wege.

Und dann können auch die Veränderungen angegangen werden. Deswegen wurde der neue Manager schließlich ernannt.