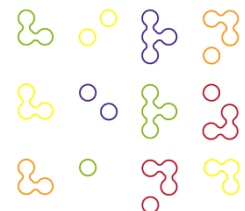


Patzer beim Stabwechsel vermeiden

Autor: Uwe Wache

Veröffentlicht in:
Personalwirtschaft
Heft 5
Mai 2011

Mit freundlicher Genehmigung von
Wolters Kluwer Deutschland GmbH
Köln





Patzer beim Stabwechsel vermeiden

Die Übernahme eines Postens in der Unternehmensspitze ist eine komplexe Herausforderung. Mitstreiter müssen gewonnen, die Persönlichkeit und die Ziele des neuen Vorstands ins rechte Licht gerückt werden. HR und Unternehmenskommunikation sollten dabei Hand in Hand arbeiten.

Die Halbwertszeit eines CEO ist in den vergangenen Jahrzehnten kontinuierlich gesunken. Im Schnitt alle drei Jahre wird diese Position neu besetzt. Der Austausch erfolgt oftmals aufgrund der Unzufriedenheit der berufenden Gremien, die falsche Entscheidungen oder mangelnden Erfolg monieren. Ob der Neue es wohl besser macht? Wie der Führungswechsel am Ende verläuft, darüber entscheiden tatsächlich in der Regel die berühmten ersten 100 Tage. Wer nach drei Monaten kein Profil entwickelt hat, wird später wenig bewirken. Versäumnisse und Hemmnisse liegen dabei oftmals in der Kommunikation innerhalb des Entscheider-Kreises oder in der zwischenmenschlichen Chemie, neudeutsch: dem „Missing Cultural Fit“. Um unan-

genehme Überraschungen zu vermeiden, sollte die Neubesetzung daher von HR und der Unternehmenskommunikation in enger Absprache geplant und gestaltet werden.

Vor dem Antritt sollte genau analysiert werden, in welche Ausgangssituation der „Neue“ mit welchen Zielen berufen wurde: Sollen neue Kapazitäten aufgebaut werden? Soll ein Unternehmen, eine Abteilung, ein Produkt oder ein Prozess neu belebt werden? Oder die Erfolgsstrategie eines Unternehmens stabilisiert und ausgebaut werden? Dazu müssen alle Informationen über das Unternehmen und die handelnden Personen zusammengetragen und ausgewertet werden: Presseecho, Informationen im Internet, Profildaten zum Vorgänger, der-

zeitige Stimmung und Wissenstand im Unternehmen ebenso wie bestehende Werte und künftige Erwartungen. Entscheidend ist, sich einen umfassenden Eindruck von der Situation und den informellen und mikropolitischen Schlüsselbeziehungen zu verschaffen und die Erwartungshaltung der „Key Players“ zu sondieren. Hierbei kann es ratsam sein, einen unabhängigen Coach zu Rate zu ziehen, um auf die ersten Tage optimal vorbereitet zu sein.

Das A und O: Strategisch kommunizieren

Sind die Rahmenbedingungen abgesteckt, sollte die Kommunikationsstrategie geklärt werden. Eine Beförderung oder Berufung auf einen Managerpos-

dabei nicht nur die sachlichen Anforderungen an ihn beherrschen und „begreifen“, sondern auch den neuen und damit unbekanntem Kosmos des Unternehmens. Zugleich gilt es, die Balance zwischen Anpassung und ersten Veränderungsimpulsen zu finden, die von der Neubesetzung erwartet werden. Leitfragen hierzu sind: Wie lauten die geschriebenen und ungeschriebenen Regeln im Unternehmen? Wer ist Entscheider, Unterstützer, wer wird versuchen zu verhindern? Und in der Konsequenz: Wer wird Gewinner, wer Verlierer sein, wenn der „Neue“ erfolgreich wirtschaftet? Die Schlüsselkompetenz in dieser kritischen Phase ist: aktiv zuhören. Denn dieses signalisiert Wertschätzung und schafft damit Vertrauen. Das Gespräch bildet die Grundlage eines soliden Beziehungsaufbaus, denn ohne informelle Macht nutzt die formelle Macht wenig. Wichtig ist dabei, sich im Vorfeld genau festzulegen, mit wem in welcher Reihenfolge und wo gesprochen wird – dies ist abhängig von der Position (Aufsichtsrat, Eigentümer, Führungskräfte, enge Mitarbeiter, Betriebsräte, Politiker, ...). Das Erwartungsmanagement erfolgt dann im Rahmen sorgfältig vorbereiteter Gespräche, idealerweise in Kooperation mit einer unabhängigen Instanz.

Nach erfolgreichem Start steht der oder die „Neue“ vor der Herausforderung, Schlüsselbeziehungen und Netzwerke aufzubauen und Allianzen zu schmieden, um seine Ziele erreichen zu können. Diese gilt es zu kommunizieren, idealerweise begleitet von den ersten eigenen Quick-wins, wie etwa dem Abschaffen kleinerer Fehlerquellen, die Managementkompetenz und Führungsstärke signalisieren. Kleine, aber gut durchdachte Schritte können in dieser frühen Phase ein positives Klima für Veränderungen schaffen, weil planvolles Vorgehen den Mitarbeitern Sicherheit gibt und sie erste Veränderungen erleben und „begreifen“ können.

Wenn die angepeilten Veränderungen gravierend sind, ist allerdings Vorsicht

„ Das Gespräch bildet die Grundlage eines soliden Beziehungsaufbaus, denn ohne informelle Macht nutzt die formelle Macht wenig.

geboten. Oftmals werden drastische Maßnahmen wie Entlassungen, Unternehmensteilverkäufe oder Betriebsschließungen zu früh verkündet. Dann werden die Maßnahmen nicht als strategische Weichenstellung wahrgenommen und lösen in der Folge nur Unruhe aus, anstatt Richtung vorzugeben. Für die neue Führungskraft eine harte Bewährungsprobe, der nur durch vorausschauendes Krisenmanagement vorgebeugt werden kann. Auch wenn diese Maßnahmen unpopulär sind, müssen sie dennoch innerhalb der ersten sechs Monate umgesetzt werden, damit der Kurs des „Neuen“ nicht verwässert. In diesen – meist hektischen – Zeiten ist persönliches Zeitmanagement von entscheidender Bedeutung. Auch wenn jede Führungskraft weiß, dass Aufgaben priorisiert werden müssen: Unter Druck erfolgt die konsequente Umsetzung nicht immer wie im Lehrbuch. In diesen Momenten hilft ein unabhängiger Blick, um die Prioritäten zu wahren und dem Druck souverän standhalten zu können.

Zwischenbilanz und Standortbestimmung

Auch die berufenden Gremien brauchen schnelle Erfolge. Daher ist eine erste starke Zwischenbilanz nach drei Monaten eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Positionierung der neuen Kraft. Danach muss sich zeigen, ob der oder die „Neue“ auch die nötige Ausdauer mitbringt. Nicht wenige scheitern nach erfolgreicher Anfangsphase am „Sieben-Monats-Syndrom“: der Phase der Desillusionierung zwischen dem siebten und zehnten Monat. Hiervon betroffen sein können sowohl die rationale als auch die emotionale Ebene. Häufig tun sich Motivationslöcher auf, wenn der Glanz des Anfangs verblasst, wenn erste Maßnah-

men nicht die erhofften Erfolge bringen, Probleme und Druck steigen. Leitfragen sind in diesem Zeitabschnitt: Habe ich gefunden, was ich zu Anfang sah? Bin ich nachweislich der Richtige für diese Aufgabe? Passe ich dauerhaft zur Kultur und den Werten des Unternehmens? Wiederum ist die ungefilterte Reflexion mit einem Unabhängigen gefragt, wenn man sich die Dinge nicht zurechtbiegen will. Falls es nicht optimal läuft, ergeben sich weitere Fragen: Wie muss ich mein Verhalten ändern? Wie weit kann ich mich dem Unternehmen anpassen, ohne mich allzu sehr zu verbiegen? Fragen, die sich der Betroffene letztlich nur selbst beantworten kann, bei der die Moderation durch einen Außenstehenden aber von großem Nutzen sein kann. Denn niemand sollte diesen vielschichtigen Prozess unter- beziehungsweise dabei überschätzen. Für den Erfolg notwendig ist der Austausch mit Experten, die diesen Weg oft gemeinsam mit anderen gegangen sind. Nur so lassen sich Fehler vermeiden. Es gilt: Lerne von den Fehlern anderer – denn du hast nicht Zeit, sie alle selber zu begehen.



Autor
Roland Braun,
Partner, von Rundstedt
HR Partners, Düsseldorf,
braun@rundstedt.de



Autor
Uwe Wache,
Managing Partner, Klenk &
Hoursch Corporate
Communications, Frankfurt,
uwe.wache@klenkhoursch.de

ten, der intern und/oder extern eine deutlich stärkere Wahrnehmung erfährt als die bisherige Aufgabe, ist ein guter Anlass, um das eigene Profil zu überdenken. Vieles spricht dafür, dass Manager auf ihrem neuen Posten erst dann wirklich angekommen sind, wenn sie auch kommunikativ diese Position „bezogen“ haben. Dabei ist der schwierigste Schritt der erste: die kritische Einschätzung der bisherigen eigenen Kommunikation. Die beste Möglichkeit hierfür ist ein persönliches Gespräch mit einem Vertrauten unter vier Augen. Dies kann ein externer Berater oder der Leiter Unternehmenskommunikation sein.

Der eigentliche Antritt der neuen Führungskraft im Unternehmen erfolgt in mehreren Schritten. Die Inthronisierung stellt sicher, dass der oder die „Neue“ mit allen notwendigen Vollmachten und Informationen ausgestattet ist. Allen Beteiligten sollte klar sein, was die Position beinhaltet und wie sie im Unternehmen verankert ist. Wer hier nicht sorgfältig prüft und hinterfragt, unterschätzt unausgesprochene Erwartungen. Und diese bergen oftmals den Keim der Trennung bereits in sich. Um Fehler später zu bereinigen, bleibt meist wenig Zeit. Denn in dieser Phase stehen bereits die ersten Meetings mit neuen Teams und Antrittsreden an. Das bedeutet zum einen ein gewisses kommunikatives Pflichtprogramm, bei dem die Inhalte hierfür meist festgelegt sind und wenig Spielraum erlauben: Auskünfte zu Kennzahlen, Strategien und Bilanzen. Dennoch gilt es schon in dieser Phase, einen ersten differenzierenden Akzent zu setzen, um den persönlichen Stil erkennen zu lassen.

Danach erfolgt die Kür der Führungskräftekommunikation: Es gilt nun, Rollen und Formate zu finden, die der Person am besten entsprechen: Ist sie zum Reden geboren? Experte oder Entertainer? Wirkt sie verbindlich oder distanziert? Noch wichtiger sind die Inhalte. Denn anders als im Pflichtprogramm ist der Manager in dieser Wahl weitgehend frei. Wer hier auf das falsche Thema setzt, wirkt unglaubwürdig und wird seine Position nicht beziehen können. Die Inhalte müssen sich deshalb durch den Neuigkeitswert des Themas beziehungsweise die Ansichten zum Thema differenzieren. Sie müssen für die Zielgruppe relevant sein und auch langfristig interessant bleiben. Dabei hilft ein strukturiertes Interview mit Kommunikationsexperten zur Eingrenzung und Auswahl geeigneter Themen. Wichtig dabei: Die Themen müssen sich stimmig in die Gesamtkommunikation des Unternehmens einfügen. Übergeordnetes Ziel von Kür und Pflichtprogramm ist es, seinen eigenen Kommunikationsstil zu finden und umzusetzen.

Netzwerke knüpfen, Allianzen schmieden

In der darauf folgenden Phase des Kennenlernens muss sich der neue CEO sorgfältig mit der Ist-Situation vertraut machen: Strategien klären, fachliche Themen bearbeiten, Personalfragen lösen, Kontakte aufbauen. Die neue Führungskraft muss