

dem Unternehmensziel. Und die Geduld des Aufsichtsrats bzw. der Aktionäre ist diesbezüglich bekanntlich kurz. Dabei wäre gerade »der Faktor Zeit« wichtig, so MDI-Partnerin Ibeschitz, »um Erfahrungen zu sammeln, indem man ausprobiert, aktiv Feedback einholt und Fehler als Lernchance begreift und nutzt. Das führt auch zu einer Vorbildwirkung für Mitarbeiter, die einen stets beobachten und schnell Widersprüche im Verhalten erkennen.« Die deutsche Organisationsberaterin Christina Wittmer empfiehlt: »die Haltung eines Forschers einzunehmen, der in ein neues Land, in eine neue Stadt kommt«: »Der größte Fehler ist, das Erfolgsrezept der alten Stelle ohne Veränderung auf die neue Herausforderung zu übertragen.«

Wenn jemand wie Joe Kaeser weiß, wie das Unternehmen tickt, ist das zwar ein unschätzbare Asset – genau diese Verflechtung kann sich aber auch nachteilhaft auswirken. Die Entscheidung über eine interne oder externe Besetzung der Führungsposition birgt gleichermaßen Vor- wie Nachteile. Will sich ein Unternehmen strategisch neu ausrichten, kann ein Manager von außen sinnvoller sein. Hierzu ist oft fachliches Know-how notwendig, über das die bestehenden Mitarbeiter nicht verfügen, etwa wenn die Expansion ins Ausland ansteht oder ein IT-System implementiert werden soll, mit dem im Betrieb noch niemand gearbeitet hat. Zudem erkennt ein Außenstehender Fehler oder Hindernisse, die sich über die Jahre mitunter in Prozessabläufe einschleichen, und kann unbefangener an Strukturveränderungen herangehen. Trotzdem ist er in erster Linie ein Fremder, der zunächst abwartende Zurückhaltung, Hoffnungen oder Unsicherheit auslöst.

### >> Gestern Kollege, heute Chef <<

Passen die Strukturen und ist die Firma auf dem Markt prinzipiell gut aufgestellt, ist eine Führungskraft aus dem eigenen Haus keine schlechte Wahl. Interne Kandidaten kennen den Laden und müssen sich nicht völlig neu einarbeiten. Viele Unterneh-

## fokus UNTERNEHMENS- KULTUR

# To manage things and to lead people

Wenn die erste Begegnung zwischen neuer Führungskraft und den zukünftigen Mitarbeitern ansteht, gibt es auf beiden Seiten ein ganzes Bündel an Hoffnungen, Erwartungshaltungen und Ängsten.

**> Wenn eine neue Führungskraft kommt**, werden Weichen neu gestellt und die Kultur der Abteilung bzw. der Firma erhält einen neuen, wichtigen Impuls. Rund 30 % aller Neubesetzungen scheitern jedoch im ersten Jahr, nicht zuletzt deshalb, weil ein paar grundlegenden Regeln sozialer Gruppen viel zu wenig Beachtung geschenkt wird. Auch wenn »die Sache« im Vordergrund steht, erreicht werden kann sie nur über die Menschen. Die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Teammitgliedern entscheidet sich maßgeblich in den ersten Wochen. Zu den klassischen Fehlern, vor allem jüngerer ManagerInnen, gehört ein zu autoritäres Verhalten. Auf diese Weise versuchen sie, jene Sicherheit zu suggerieren, die sie gerne besitzen würden. Genauso kontraproduktiv ist eine verführerische Kumpelhaftigkeit, die mittelfristig die Entscheidungsfähigkeit der Führungskraft und die Loyalität der Mitarbeiter desavouiert.

Gerade die ersten 100 Tage erfordern besondere Sensibilität. Zuhören, Beobachten und Fragen stellen nun besondere Tugenden dar. Es lohnt sich, zuerst einmal die bestehende Kultur für sich zu analysieren. Auch die vorherrschenden impliziten Annahmen der Mitarbeiter über die eigene (Arbeits-)Welt und zwischenmenschliche Beziehung (Stichwort Konkurrenz oder

Kooperation) gilt es zu ergründen. Wer vom ersten Tag an nur trommelt, was alles falsch läuft und geändert gehört, hat mit ziemlicher Sicherheit Widerstand zu erwarten, offenen oder – noch gravierender – latenten.

Das heißt keineswegs, dass Veränderung tabu ist. Dafür ist möglicherweise der/die neue ChefIn ja gerade an diese Stelle gekommen. Veränderung sollte jedoch gut geplant und strukturiert erfolgen. »Feuerwehraktionen« braucht



Peter Fellner, **Herbert Strobl** und Susanne Schwanzer, CorporateCultureConsulting.

es nur bei akuten Bränden. Bewährt hat sich eine Veränderungsstrategie in Wellen: Nach einer Phase der Eingewöhnung von zwei bis vier Wochen kann die Führungskraft eine erste kleine Veränderungswelle starten. Danach vertieft sie das Wissen über die Organisation und verdichtet ihre Beziehung zu den Mitarbeitern. Nach vier bis sechs Monaten kann eine zweite Veränderungswelle starten, die tiefer greift und auch strukturelle Parameter umfasst. In einer dritten Welle werden dann notwendige Nachjustierungen durchgeführt.

All das hat mehr von Kunst als von Wissenschaft an sich. Für die Führungskraft ist das alles andere als trivial und meist sehr herausfordernd und mit starker eigener Unsicherheit verbunden. Hilfreich und bewährt ist in solchen Situationen auch ein Sparring mit einer neutralen Person, die selbst ohne eigene Interessen in der Sache ist und die es versteht, die richtigen Fragen zu stellen. Idealerweise beginnt eine Führungskraft schon vor Antritt ihrer Position ein professionelles Coaching und lässt sich durch die Klippen der ersten Monate begleiten. Nur mit einer intensiven Reflexion über die eigene Haltung und das eigene Handeln besteht die Chance, vom Manager auf einer Position zum anerkannten Leader von Mitarbeitern zu werden.

## DIE AUTOREN

**> Susanne Schwanzer, Peter Fellner, und Herbert Strobl** sind Gründer und Seniorpartner von CorporateCultureConsulting. Sie beraten Unternehmen dabei, strategische und operative Ziele unter Beachtung oder durch Gestaltung einer bestehenden Unternehmenskultur überdurchschnittlich und nachhaltig zu erreichen.

[www.corporatecultureconsulting.eu](http://www.corporatecultureconsulting.eu)