



wirtschaft weiterbildung

06_12

www.wuw-magazin.de

Rückblick_Thomas Sattelberger verlässt die Telekom s. 14

Tipps_Als junge Führungskraft erfolgreich starten s. 32

Methode_So sollte sich die Suggestopädie weiterentwickeln s. 42

Frauen fördern – aber wie?

Gezielte Trainings für Managerinnen helfen s. 18

Dr. Anne Schwarz
gründete die Frauen-
führungsakademie (FFA)
und betritt mit dem
Ausbildungsgang
„Frauen in Führung“
Neuland



Tipps für die erste Führungsaufgabe

PRAXIS. Die Übernahme einer ersten Führungsaufgabe ist ein einschneidendes Ereignis im Berufsleben eines Menschen. Auf der Basis vieler Seminare und Coachings mit jungen Führungskräften hat Dr. Bernd Wildenmann, Ettlingen, neun grundlegende Ratschläge aufgeschrieben, die den Weg zum akzeptierten Vorgesetzten erleichtern.

Es ist eine Binsenweisheit, dass gerade am Anfang einer Führungslaufbahn bestimmte Fehler einen erheblichen Schaden in Bezug auf die eigene Karriere und die weitere Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern eines Unternehmens anrichten können. Man ist der neue Boss, gefällt sich allzu sehr in der neuen Rolle und vergibt gleich am Anfang viele Chancen. Hier nun allgemeingültige und zum Teil auch neuartige Do's und Don'ts, die helfen können, einen guten Start als Chef hinzubekommen.

1 Das Neue aufwerten, anstatt die vorherige Position zu glorifizieren.

Eine generell wichtige Strategie in einer Führungsposition ist es, das eigene Arbeitsumfeld aufzuwerten. Dieser Aufwertungsprozess ist die wesentliche Basis für die Entwicklung von Identität. Der Neue sollte die Faktoren suchen, die gut laufen, die Stärken der Menschen und das Positive der Leistungen – selbst wenn man gleich zu Beginn viele Dinge sieht, die geändert werden müssten.

Eine gute Strategie der Veränderung ist es, erst zu versuchen, ganz von dem neuen System akzeptiert zu sein, um dann die notwendigen Veränderungen einzuleiten. Leider wird von neuen Chefs oft bei jeder Gelegenheit vom vorherigen Job oder von der vorherigen Firma gesprochen – frei nach dem Motto: „Als ich noch bei X war ...“ oder „Wir haben das vorher immer so und so gemacht ...“. Nach kurzer Zeit können das die neuen Mitarbeiter nicht mehr hören. Es wird als Zeichen von Unsicherheit gewertet. Alle wissen:

Der Neue sucht nur eine Referenzsituation, um aufzuzeigen, was für ein „toller Hecht“ er ist.

2 Mitarbeiter nicht als „von gestern“ abstempeln.

Gerade junge Führungskräfte mit neuen Strategien und Absichten erreichen oft schnell, dass die bisherigen Mitarbeiter sich als „von gestern“ abgestempelt fühlen. Wohlgermerkt nicht nur die Bewahrer und veränderungsfeindlichen Mitarbeiter, sondern auch die, die Treiber der neuen Strategie sein könnten. Diese Menschen fühlen sich falsch behandelt, nicht in ihrem Wert geschätzt und gehen dann in den Widerstand. Wer als neuer Chef zu viel Gegenwind erlebt, sollte sich fragen, ob er nicht unnötigerweise selbst diesen Widerstand erzeugt.

Menschen fühlen sich schnell in ihrem Wert herabgesetzt. Auch hier gilt: Der Neue muss feinsinnig unterscheiden, wer wirklich ein Bedenkenträger und mutwilliger Bremsen ist und welche Person grundsätzlich offen ist, aber erst noch einbezogen werden muss. Der neue Chef braucht etwa 30 Prozent der Leute als Weggefährten, denn dann erst kann das Klima und die Mentalität zugunsten von Neuerungen kippen. Das „Alte“ ist in seinem Wert zu schätzen und das „Neue“ durch Interaktion und Einbezug zum Leben zu bringen.

3 Nicht in einem halben Jahr alles neu machen wollen.

Auch diese Strategie hat eine hohe Wahrscheinlichkeit, alles an Widerstand zu

mobilisieren, was möglich ist. Wirkliche Veränderungen brauchen Zeit, meist viel mehr als einem recht ist.

Man sollte sich als neuer Chef nicht mehr unter Druck setzen als nötig ist – selbst wenn man gerne den starken Mann markiert. Es ist besser mit den Leuten die Veränderung zu planen, Meilensteine zu definieren und ein realistisches Maß zu finden, als bei Veränderungen die Schnelligkeit in den Vordergrund zu stellen. Ein langer Atem, die Ausdauer, ist viel wichtiger.

4 Sich trauen, alte Tabus zu brechen, damit Neues entsteht.

Dazu eine Geschichte: Der neue, junge Geschäftsführer eines Unternehmens wurde in das Ritual eingeführt, dass es geheime Sitzungen der sechs höchsten Führungskräfte des Unternehmens gab. Jeder hatte seinen festen Sitzplatz. Ein Protokoll gab es nur für die Teilnehmer dieser Sitzung. Alles war wirklich geheim. Das Gute daran war, dass die Mitarbeiter spekulierten, welche spannenden Themen wohl besprochen würden. Der junge Geschäftsführer sorgte dafür, dass Projekte und Vorschläge auch von „unbedeutenden“ Mitarbeitern in den Sitzungen präsentiert werden durften. Bestimmte Abteilungsleiter wurden eingeladen, weil Themen besprochen wurden, die sie etwas angingen, und das Protokoll der Sitzung wurde öffentlich gemacht. So manch einem stockte das Blut in den Adern.

Doch die angeblich geheimnisvollen Themen waren viel unspektakulärer als vermutet. Die Mitarbeiter fanden die →

→ Entscheidung gut. In einem anderen Fall hinterließ der vorherige Chef verschlossene Schränke. Niemand wusste, was er in diesen Schränken versteckt hatte. Man vermutete allerhand. Der Nachfolger öffnete nach Schlüsselübergabe die Schränke im Beisein aller Abteilungsleiter. Was war drin? Nur Motten und Muff.

5 Die Historie des neuen Arbeitgebers erforschen.

Wenn man die Vergangenheit kennt, kennt man auch den Wert eines Unternehmens. Jede Organisation hatte, als sie gegründet wurde, eine Berechtigung, oder die Gründer hatten eine Vorstellung über den Zweck dieser Organisation, oder sie hatten eine Intension, die in die Zukunft trug und die Basis für Inspiration oder Engagement war. Das gab der Organisation Wert und Berechtigung. Allein diese Wertschätzung der Geschichte wird bei den Mitarbeitern gut ankommen. Es zeigt, dass der Neue sich integrieren will, dass er ein Teil des Ganzen sein möchte. In der Weiterführung dieser Historie können Neue elegant ihre Pläne für die Zukunft einflechten.

6 Orientierung geben und eine Skizze für die Zukunft schaffen.

Die Skizze für die Zukunftsprojektion ist eine erste Orientierung, die der Neue seinen Mitarbeitern gibt. Diese Skizze sollte zu einem späteren Zeitpunkt in eine generelle Vision einmünden. Nach den ersten 100 Tagen reicht es, wenn man einen begründeten Unterschied macht, zu dem, was heute ist und zu dem, was morgen sein könnte. Die Vision ist neben der Aufwertung des eigenen Arbeitsbereichs, die Basis für Identität und Commitment. Die Skizze zu erstellen, ist die wichtigste Handlung in den ersten 100 Tagen. Sie sollte natürlich begründet sein und für die Mitarbeiter attraktiv. Diese sollten logisch ableiten können, warum es in höchstem Maße sinnvoll sein könnte, diese Zukunftsskizze zu erreichen. Zum Teil finden die Mitarbeiter ihre Gedanken in dem wieder, was sie gezeigt bekommen. Zum Teil ist das Bild überraschend, weil neu oder neu kombiniert.

Wie kommen neue Chefs zu einer Zukunftsskizze? Man geht so vor, wie es ein externer Berater auch machen würde. Der Neue hat zu Beginn (als er noch eindeutig Distanz zu den Dingen hatte) Interviews durchgeführt mit allen internen und externen Stakeholdern seines Bereichs. Er sprach mit Kunden, mit Lieferanten, mit Vorgesetzten und Kollegen, mit möglichen Geschäftspartnern, vielleicht sogar mit Vertretern aus Stadt oder Gemeinde und natürlich mit allen Mitarbeitern. Durchgeführt werden die Interviews in Form von Einzelgesprächen.

Wer mehr als 30 Mitarbeiter hat, kann die Mitarbeiter in kleinere oder größere Gruppen zusammenfassen. Dann sitzen zum Beispiel sechs Mitarbeiter im Büro des Chefs und diskutieren die Möglichkeiten in ihrem Bereich. Bewährt haben sich Fragen wie:

- „Wie erleben Sie die Situation?“
- „Was sind Ihre Stärken und Schwächen?“
- „Was sollte sich an unserer Kultur ändern?“
- „Was sollte sich am Verhalten und an der Mentalität der Mitarbeiter ändern?“

- „Was wünschen Sie sich von mir als Chef?“
- „Welches Ziel sollten wir anstreben?“
- „Wie ist die Historie unseres Bereichs/ Unternehmens?“
- „Was wünscht sich der Kunde?“
- „Welche Bedürfnisse des Kunden erfüllen wir gut, welche nicht?“
- „Was ist unser Image? Was sollten wir verbessern?“
- „Wo gab es zufällige Erfolge?“

So wird der Neue durch gezielte Fragen zum besten Kenner des Systems. Er weiß mehr als alle zusammen, und das in sehr kurzer Zeit. Seine Erkenntnisse fasst der Neue in einer vernetzten Wirkanalyse zusammen und leitet daraus „seine“ Skizze für die zukünftige Positionierung ab.

7 Proaktiv die eigene Intention verdeutlichen.

Eine Vorstellung vom neuen Vorgesetzten entsteht bei den Mitarbeitern sehr schnell. Mitarbeiter interpretieren die Handlungen des Neuen schneller als es ihm recht ist. Die Interpretationen sind tendenziell eher kritisch. Deshalb ist es gut, wenn er proaktiv immer wieder seine tatsächliche Haltung und Intension aufzeigt.

8 Die passende Machtbasis wählen.

Seine grundsätzliche Akzeptanz als Neuer kann man dadurch steigern, dass man eine Machtbasis mitbringt. Sie gibt einem gewissermaßen eine Vorab-Legitimation zur Ausübung seines Jobs. Mit Machtbasen können fehlende Fachkenntnisse kompensiert werden.

Obwohl man sich in verschiedenen Bereichen nicht optimal auskennt, kann einem eine hohe Autorität zugeschrieben werden. Die US-Wissenschaftler John R. P. French und Bertram Raven haben fünf Arten von Macht beschrieben, die jeder kennen und nach Möglichkeit für sich nutzen sollte:

- Die belohnende Macht. Die Stärke der belohnenden Macht liegt darin, dass Chef und Mitarbeiter die Belohnung aushandeln können. Generell gilt: Die Leistung des Mitarbeiters hängt von der Belohnung des Chefs ab. In der Regel initiiert die be-

AUTOR



Dr. Bernd Wildenmann
arbeitet in großflächigen Veränderungsprozessen mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit von Bereichen und gesamten Unternehmen zu erhöhen. Außerdem geht es ihm um die Professionalisierung von Führungskräften, um die Führungsleistung zu verbessern. Der zentrale Ansatzpunkt in seiner Arbeit: Wildenmann bearbeitet die sogenannten ertragskritischen Faktoren, um direkt Einfluss auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu nehmen.

Wildenmann Consulting GmbH & Co. KG, Dr. Bernd Wildenmann
Pforzheimer Straße 160
D-76275 Ettlingen
Tel. (+49)07243 5230800
www.wildenmann.com

lohnende Macht eine positive Grundstimmung.

- Die Macht durch Bestrafung. Diese Macht ist von der Bestrafung geprägt, die der Mitarbeiter fürchten muss, wenn er sich nicht dem Einfluss seines Chefs fügt. Die Grundstimmung ist negativ geprägt. Um diese Macht ausüben zu können, muss die Bestrafung einer nachvollziehbaren Logik folgen, sonst kündigt der Mitarbeiter.

- Die legitime Macht. Sie wird definiert als die Macht, die aus den verinnerlichten Werten des Mitarbeiters stammt. Das bedeutet, dass der Chef ein legitimes Recht hat, über den Untergebenen zu bestimmen, und der ist verpflichtet, den Einfluss zu akzeptieren.

- Die Macht durch Vorbildcharakter. Die ehrfürchtige, vorbildgeprägte Macht hat ihre Basis in der Identifikation des Mitarbeiters mit dem Chef. Mit der Identifikation ist das Gefühl gemeint, mit dem anderen eins sein zu wollen. Wenn die

Chefrolle von einer Gruppe eingenommen wird, dann hat der Mitarbeiter in der Regel ein starkes Zugehörigkeitsgefühl. Wenn aber jemand zu einer attraktiven Gruppe gehört, die Normen aber nur ausführt, weil er Angst hat, verspottet zu werden, dann spricht man nicht mehr von der ehrfürchtigen Macht, sondern von der bestrafenden Macht. Wenn der Mitarbeiter aber eine Belohnung für die Anpassung an eine Gruppe bekommt, spricht man von der belohnenden Macht.

- Die Expertenmacht. Die Größe der Expertenmacht variiert mit dem Wissensumfang, den der Mitarbeiter dem Chef zuschreibt. Die Expertenmacht kann sehr bedeutend sein. Der Neue muss nicht alles können, aber auf irgendeinem Gebiet sollte er firm sein, vielleicht gerade dort, wo alle anderen Defizite haben. Die Fähigkeit, eine Stufe höher abstrahieren zu können als die Mitarbeiter, kann helfen, fehlende Kenntnisse zu ersetzen.

Vorgesetzte werden intensiv nach ihrer Fähigkeit beurteilt, Komplexität zu bewältigen.

9 Kompetenz schlägt letztlich doch die „Politik“.

Natürlich ist mangelndes politisches Geschick ein großer Spin-out-Faktor (Entgleisung des Karrierezugs) für einen Chef. Aber politisches Geschick ist kein Garant für Erfolg. Wer sich zu sehr auf die Politik verlässt oder sich an politischen Spielen „strategisch“ beteiligt und Teil des Spiels ist, sollte langfristig vorsichtig sein. Der eigentliche Erfolgsfaktor heißt immer noch Kompetenz. Jeder Neuling sollte sich klarmachen: Er braucht auf jeder Stelle eine fachliche Expertise, um strategische Winkelzüge machen zu können. Kompetenz ist immer noch die Basis für Autorität und Respekt. Daran kommt niemand vorbei.