

„Neue Besen kehren gut“ – die ersten 100 Tage in einem Führungsjob erfolgreich gestalten

Intro

„Rettender Engel“, „Supermann/-frau“, „Elefant im Porzellanladen“ – die Erwartungen und Befürchtungen des Umfeldes, die Führungskräfte beim Einstieg in eine neue Position begleiten, sind vielseitig, teilweise sogar verführerisch ... Über die „DOs“ und „DONTs“ in einer solchen Situation berichten Sylke Pukatzki, Rechtsanwältin mit einem Schwerpunkt auf Arbeits- und Vertragsrecht, und Sonja Kämpfer, Beraterin und Coach in Personal- und Führungsfragen, die beide auch aus eigener Führungserfahrung sprechen können.

Neue Besen kehren gut – Redewendung für: der Arbeitseifer, der Einsatz ist besonders groß, wenn jemand eine Stelle gerade neu angetreten hat!

Kernproblem: Früher dienten Führungswechsel vor allem der Karriereentwicklung. Heute sind Führungswechsel vor allem Folgen von Organisationsveränderungen und gleichzeitig häufig mit einem schnellen Veränderungsauftrag verbunden. Dabei steht meist keine planvolle und umfassende Einarbeitung am Beginn, sondern es stellen sich von Anfang an Fragen wie

- „Wie wird die neue Führungskraft mit den zu erwartenden Marktturbulenzen umgehen?“ oder
- „Gelingt es ihr, die Vielzahl von Themen, Problemen und Erwartungen zu einem klaren und überschaubaren Konzept zu bündeln?“ oder
- „Wird sie es schaffen, die Mitarbeiter neu zu motivieren und sie auf eine gemeinsame Strategie einzuschwören?“

Einschub: „Klappstuhl-Anekdote“

In den 70er Jahren zogen sich die Eigentümer eines familiengeführten Großunternehmens aus der Unternehmensführung zurück und verkauften das Unternehmen. Seither gab es zahlreiche Wechsel in der Unternehmensspitze und in der Folge auch immer im oberen und mittleren Management. In fast schon jährlichem Wechsel suchten immer neue Führungskräfte an der Unternehmensspitze mit immer neuen Visionen die Belegschaft zu begeistern.

Als ich im Rahmen einer wieder „neuen Führungsgeneration“ gemeinsam mit den Kollegen aus der Geschäftsleitung unsere Pläne für die Zukunft präsentierte fiel mir die Apathie der Zuhörerschaft auf: Keine Begeisterung, aber auch keine kritischen Nachfragen oder Murren. Das Auditorium schien einfach gleichgültig. Verwundert über eine solche Reaktion fragte ich nach der Veranstaltung bei verschiedenen Teilnehmern nach, wie sie es fanden und warum alle so gleichgültig schienen. Ein Mitarbeiter beschrieb mir als Antwort folgendes Bild: „Immer wieder kommt einer von den „hohen Herren“ mit Hofstaat vorbei und ruft uns auf, ihnen zu folgen. Mal geht die Zukunft in Richtung Süden, der nächste hält Norden für den richtigen Kurs, wieder der nächste predigt uns, im Westen läge unser Heil usw. Bei den ersten Malen sind wir immer noch eifrig hinterher gerannt. Aber nachdem wir jetzt alle Himmelsrichtungen durch haben, haben wir entschieden, dass wir hier auf der Kreuzung der Himmelsrichtungen unsere Klappstühle aufstellen und darauf sitzen bleiben. Denn an der Kreuzung kommen sie eh’ immer vorbei. Und bis es Konsequenzen für uns hat, dass wir jetzt nicht mehr aufstehen und hinterher rennen, ist der jeweilige Visionär sowieso schon wieder von einem neuen abgelöst.“ ...“

Für die Verwirklichung von Veränderungsaufträgen sind das denkbar schwierige Voraussetzungen. Der Kardinalfehler vieler neuer Führungskräfte: Der hohe Druck verleitet sie zu vorschnellem Reagieren.

Schnelles Reagieren gehört heute zum Handwerkszeug, aber vorschnelles Handeln ist fatal. Unter Druck aber neigen wir Menschen dazu, uns die „Realität“ zu vereinfachen und Aspekte einfach auszublenden, weil ihre Berücksichtigung uns überfordert und wir schnell handeln wollen. Und dabei geschehen fatale Fehler, weil wichtige Rahmenbedingungen oder

Argumente ignoriert werden. Die „Logik des Misslingens“ können Sie nachlesen in Dietrich Dörners gleichnamiges Buch, in der der Professor für Psychologie Forschungsergebnisse zum strategischen Denken in komplexen Situationen veröffentlicht hat.

Einige der häufigsten Fallen, in die Führungswechsler unserer Erfahrung nach tapen, wollen wir Ihnen nun vorstellen:

- **„Schnell, schneller, am schnellsten“: Aktionismus führt selten zu Erfolg.**

Auch wenn es dazu manchmal Nerven wie Drahtseile braucht: Nehmen Sie sich die Zeit, die Sie brauchen, um sich umfassend zu informieren, die Keyplayer kennen zu lernen und diese Informationen wohlüberlegt in die Erarbeitung Ihrer Ziele einfließen zu lassen. Es bewahrt Sie nicht nur vor allzu bösen Überraschungen bei der Umsetzung Ihrer Ziele, sondern es macht Sie dann auch schneller.

Und noch ein wichtiger Hinweis für alle die, die in der neuen Führungsaufgabe zum ersten Mal führen: Verabschieden Sie sich von den Fachaufgaben – vor allem von Ihren Lieblingsbeschäftigungen. Sie sind jetzt dafür verantwortlich, dass der gesamte „Laden läuft“ und nicht dafür, dass diese oder jene Einzelaufgabe aufs wundervollste gelöst wird. Sie sind jetzt verantwortlich für Visionen, Ziele, Strukturen und Ressourcen und schließlich dafür, dass Ihre Mitarbeiter gut an den Einzelaufgaben arbeiten können. Machen Sie sich das immer mal wieder klar, damit Sie sich nicht in Details verlieren.

Fall: Ein aufgebrachter Vorgesetzter steht bei ihnen als Personalleiterin vor der Tür. Er verlangt die sofortige Entlassung eines Mitarbeiters. Sie fragen nach dem Vorgefallenen und dem Hintergrund. Die Antwort lautet: Der Mitarbeiter wäre schon immer am unteren Level und das letzte Arbeitsergebnis hätte das Fass zum Überlaufen gebracht. Sie veranlassen entsprechend die Kündigung des Mitarbeiters.

Haben Sie sich richtig verhalten?

- **„Mein Vorgänger hatte eh’ keine Ahnung ...unter meiner Führung wird jetzt alles besser.“: Wer keinen Respekt zollt, wird schnell auch selbst nicht mehr respektiert und bekommt den Ruf eines „bossy idiot“.**

Richtig, Sie wurden vermutlich eingestellt, um etwas zu verändern und für die Zukunft zum Besseren zu wenden. Das ist aber kein Grund, sich der Vergangenheit gegenüber respektlos zu zeigen. Das ist anmaßend, weil sich sicher auch die Bedingungen verändert haben, und das, was heute eventuell nicht mehr zeitgemäß erscheint, war zuvor eine gute Lösung. Ihr neues berufliches Umfeld treiben Sie mit Respektlosigkeit ziemlich sicher erst mal in den Widerstand.

Klüger ist es, sich umfassend zu informieren und das Vergangene wertzuschätzen, ohne es fortführen zu müssen. Vielmehr ziehen Sie daraus geeignete Schlüsse, formulieren eigene Ziele für die Zukunft und finden eventuell intelligente Überleitungen.

Ihr Motto sollte lauten: Mitgehen, Mitgehen, Führen – dann wissen Sie, wo der „Hase lang läuft“ und haben außerdem einen tragfähigen Kontakt in die Organisation aufgebaut, damit Ihnen Ihr Team und Ihre Partner auch folgen können.

Fall: Als Werksleiterin eines von mehreren Produktionsbetrieben wechseln sie in ein Werk im Osten Europas, bisher ein Stiefkind der Firma. Ihr Stellvertreter – ein langjähriger und erfahrener Mitarbeiter – hat gute Kontakte und ein Networking Talent. Er schlägt ihnen vor, einen Beitrag in der Hauszeitung zu platzieren, der die geringe Unfallquote und die hohe Produktivität im Ost-Werk betont. Außerdem könnten die Zahlen und Themenströmungen während des bevorstehenden Sommerfestes dem Vorstand präsentiert werden, er hätte einen engen Draht zum

Chefcontroller. Sie vermuten eine Intrige des abgelehnten Mitbewerbers und folgen seinen Ratschlägen nicht. Als sie während des Sommerfestes in Erfahrung bringen, dass entgegen erster Zusagen ein neues Produkt dann doch nicht in ihrem Werk produziert wird, wundern sie sich.

Was machen Sie das nächste Mal anders?

- **„... denn nur mein Chef entscheidet über mein Wohl und Weh“: Wer den Blick nur „nach oben“ richtet, verliert leicht die Bodenhaftung.**

Richtig, der eigene Chef/Vorstand ist der wesentliche Auftraggeber für Ziele des Bereiches, aber einen Bereich erfolgreich zu gestalten und Topleistungen zu liefern, ist immer eine Mannschaftsleistung.

Dabei gilt es zum einen, die **eigenen Mitarbeiter** von Betroffenen zu Beteiligten zu machen – und zwar nicht nur mit Blick auf die Umsetzung von gesetzten Zielen, sondern eventuell sogar bei der Erarbeitung von Zielen. Denn die Mitarbeiter kennen den Bereich sehr gut und haben sicher Ideen, wie man so manches besser machen könnte. Nutzen Sie diese Expertise.

Aber schauen Sie auch über den Tellerrand: Was sind die **wichtigsten Schnittstellen** Ihres Bereiches. Wer erwartet da was von wem? Sie brauchen ein gutes Netzwerk und gute Beziehungen zu den „Nachbarn“, um selbst nachhaltig erfolgreich agieren zu können. Verstimmungen bis hin zu offen ausgetragenen Konflikten kosten Sie und Ihre Mitarbeiter zu viel wertvolle Energie für die Erreichung Ihrer Ziele. Nutzen Sie besser die Sie umgebende Expertise für noch bessere Lösungen, als Sie Ihnen allein eingefallen wären.

Fall: Sie wurden als Abteilungsleiterin für Personalentwicklung eingestellt. Sie erhalten klare Vorgaben vom Vorstand und setzt diese stringent um. Sie erteilen entsprechend konkrete Anweisungen gegenüber den Mitarbeitern. Die Mitarbeiter folgen ihren Vorgaben nicht und geben sich größte Mühe alles zu unterlaufen.

Worauf würden Sie zukünftig achten?

- **„Betriebsrat – na ja ...: “: Wer die Macht und den Einfluss von Arbeitnehmervertretern unterschätzt, überschätzt schnell den eigenen Handlungsspielraum.**

Die Mitbestimmung der Betriebsräte reicht weit: Von Reorganisationsmaßnahmen bis hin zu Einstellung oder Entlassung von Mitarbeitern haben Sie entscheidende „Wörtchen“ mitzureden und mit zu entscheiden.

Wenn sie sich von neu eingestiegenen Führungskräften ignoriert fühlen, reagieren sie erfahrungsgemäß sehr empfindlich. Blockaden bei zustimmungspflichtigen Vorhaben sind die Folge, die ambitionierte Projekte schnell „auf Eis legen“ können.

Statt so unfreiwillig gestoppt zu werden, ist die deutlich klügere Strategie, auf die Arbeitnehmervertreter zuzugehen und sie zur Kooperation einzuladen. Das öffnet nicht nur Türen für die Umsetzung wichtiger Vorhaben, sondern gerade die auf einen Bereich spezialisierten Betreuungs-Betriebsräte verfügen oft über wertvolle Expertise, die sie dann auch gerne teilen.

Fall: Sie sollen einen vom Vorstand vorgegebenen Personalentwicklungsplan umsetzen. Kontakt zum Betriebsrat haben sie bisher nicht aufgenommen. Zu den Vorgaben des Vorstands gehört auch eine zur Zeit vakante Abteilungsleiterstelle unverzüglich wieder zu besetzen. Sie veranlassen die Ausschreibung der Stelle, führen die Bewerbungsgespräche durch und informieren dann den Betriebsrat, damit dieser der Einstellung zustimmt. Der Betriebsrat widerspricht der Einstellung, weil andere Mitarbeiter Gehaltserhöhungen beantrag haben und die Befürchtung geäußert

wird, dass die finanziellen Mittel nicht für die Stelle des neuen Abteilungsleiter und die Gehaltserhöhungen ausreichen.

Was ist hier falsch gelaufen?

- **„Schublade auf ... und zu“: Wer nur auf der Suche nach Stereotypen und der Bestätigung von Vorurteilen ist, macht sich selbst das Leben schwer.**

Wir Menschen neigen dazu, das Verhalten anderer Menschen vorschnell auf deren Persönlichkeit zurückzuführen: Der oder die ist halt so ... Sozialpsychologen nennen das den fundamentalen Attributionsfehler. Denn wir unterschätzen dabei den Einfluss situationaler Zwänge: Grüßt Herr X Sie gerade nicht, weil er einfach so „muffig“ ist, oder beschäftigt ihn gerade ein dringendes Problem, so dass er seine Umgebung kaum wahrnimmt ... Wir Menschen tippen meist auf „muffig“ – eine deutlich trübere Aussicht für die zukünftige Zusammenarbeit...

Schlauer ist es, sich gerade in der Situation als neue Chefin, diesen Fehler bewusst zu machen: Überlegen Sie, wie Sie die Rahmenbedingungen gestalten oder/und auf Mitarbeiter und Kollegen zugehen könnten, um sie für Ihre Vorhaben zu gewinnen, bevor Sie sie als „hoffnungslose Fälle“ vorschnell gedanklich ad acta legen.

Fall: Sie beobachten seit Beginn ihrer Tätigkeit, dass neue Kollegen erst einmal durch die anderen Kollegen und Kolleginnen „eingeordnet“ werden“. Insbesondere wird dafür Sorge getragen, dass eine Kollegin immer als unkollegial und egoistisch dargestellt wird. Sie stellen fest, dass sich alle auch „einnorden“ lassen und sich insbesondere von dieser „angefeindeten“ Mitarbeiterin fernhalten.

Was tun Sie in der konkreten Situation?

- **„Trau schau wem – na, den ‚Alteingesessenen‘ ja schon mal nicht ...“: So geht Ihnen ziemlich sicher wertvolle Expertise verloren.**

Grundsätzlich sollte jeder eine Chance verdient haben, Sie und Ihre Pläne kennen zu lernen und zur Umsetzung beizutragen. Das ist in der Phase, in der Sie sich selbst noch in der neuen Organisation orientieren, eine wichtige Botschaft an die Mitarbeiter.

Aber: Dazu braucht es Klarheit! Sie müssen klar legen, was und wohin Sie wollen und was die Spielregeln sind. Wer sich dann dagegen entscheidet oder sich nicht an die Spielregeln hält, ok, der geht aus dem Spielfeld. Aber das ist Fairplay, und damit kann die Organisation deutlich besser leben, als wenn Sie nur schwer durchblicken lassen, was Ihre Ziele und Maßstäbe sind, und kritische Personalentscheidungen dann für alle Beteiligten „out of the blue“ erscheinen. Das schafft Ihnen schnell und unnötig Gegner – nicht nur unter den Betriebsräten ...

Fall: Sie sind die neue Abteilungsleiterin des Entwicklungsbereichs und werden ein paar Monate nach ihrem Amtsantritt auf einem Meeting mit Kollegen und Vorgesetzten der nächst höheren Ebene sehr schnell mit den Beschwerden und Klagen ihrer Mitarbeiter konfrontiert. In ihrem Bereich würden ja keine gescheiterten Ideen mehr entwickelt. Die Kollegen hätten keine Vorstellung, was der Vertrieb denn da noch verkaufen soll, wenn das so weiter geht. Sie sind überrascht, weil sie gleich zu Beginn ihrer Tätigkeit den MA die neue Produktstrategie im Einzelnen erläutert haben.

Wie konnte es dazu kommen?

- **„Das läuft noch nicht, das läuft noch nicht und das und das und das ...“: Wer nur auf die Defizite schaut und vergisst, auch erste Erfolge zu feiern, dem kann schnell die Puste ausgehen.**

Auch wenn es nicht gerade unserer mitteleuropäischen Mentalität entspricht: Belohnen Sie sich und alle Beteiligten dafür, was schon erreicht wurde. Das schafft deutlich mehr Energie in der Organisation, auch die noch anstehenden Hürden zu überspringen, als sich dauernd damit herunterzuziehen, was alles noch nicht geschafft ist.

Und noch ein Tipp für Ihren persönlichen Energielevel als neuer Führungskraft: Schauen Sie nicht nur permanent auf die „Widerstands-Hochburgen“ und arbeiten Sie sich nicht permanent an diesen auf. Blicken Sie auch mit Genugtuung auf die, die Sie schon zur Unterstützung gewonnen haben.

Und wenn ein großes Ziel erreicht ist, dann machen Sie mindestens ein Fass auf und feiern Sie das ordentlich!

Fall: Sie sind Informatikerin und mit Mitte 30 Chefin einer kleinen Software-Firma, die sie selbst aufgebaut haben. Sie suchen ihre Mitarbeiter nach den fachlichen Qualifikationen aus. In regelmäßigen Meetings legen sie die Arbeitspläne für die nächsten drei Wochen fest. Sorgfältig kontrollieren sie die Zielerreichung. Auch wenn sie außer Haus unterwegs sind, leiteten sie ihr Unternehmen höchst effizient: Knappe E-Mails halten den Laden am Laufen. Trotzdem ist Sand im Getriebe. Die Fluktuation ist hoch, gerade hat ihr bester Mann gekündigt. Die dritte Sekretärin in zwei Jahren ist kürzlich in Tränen aufgelöst aus dem Raum gelaufen.

Was läuft schief?

Zusammenfassend möchten wir Ihnen für eine sinnvolle Gestaltung der ersten 100 Tage folgendes mitgeben:

1. Klären Sie Erwartungen offensiv ab!

Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen, Kunden und Lieferanten haben zweifelsohne Erwartungen an neue Führungskräfte – sie äußern sie nur nicht immer direkt. Wichtig ist dabei, sich nicht nur mit den offen ausgesprochenen Erwartungen zu beschäftigen, sondern auch zu versuchen, die unausgesprochenen „zwischen den Zeilen herauszulesen“:

- Ein Vorgesetzter oder eine Vorgesetzte wird sicher nicht direkt äußern, dass er oder sie möchte, dass Sie alles am besten so machen, wie er oder sie es auch machen würde.
- Und Mitarbeiter geben vermutlich nicht zu, dass sie doch bitte ihre Probleme lösen, ohne dass sie selbst viel dafür tun müssen.
- Ebenso wenig werden Sie von neuen Kollegen zu hören bekommen: „Bringen Sie uns doch bitte neue Ideen, ohne dass unsere Arbeit herabgesetzt wird und informieren Sie sich vorher über unsere Spielregeln der Zusammenarbeit – vor allem die unausgesprochenen ...“

Erkunden und differenzieren Sie die Erwartungen, ohne die Erfüllung jeder Erwartung gleich als ihre Aufgabe zu betrachten. Vielmehr sind diese Erwartungen wertvolle Anregungen und zeigen verschiedene Perspektiven für die Gestaltung ihrer eigenen Strategie.

2. Entwickeln Sie die Schlüsselbeziehungen!

Schlüsselbeziehungen sind die Beziehungen, die für einen erfolgreichen Verlauf der Positionsübernahme von Bedeutung sind:

- Von wem werden die wichtigen Entscheidungen getroffen?
- Wer hat üblicherweise ein Vetorecht?
- Wer übernimmt häufig die Rolle des Skeptikers?
- Wer will vor den Sitzungen informiert sein?
- Wo befinden sich wichtige informelle Gruppen, die viele Entscheidungen bereits vorab beraten?

3. Analysieren Sie Ihre Ausgangssituation konstruktiv!

Sie geraten ziemlich sicher in Schwierigkeiten, wenn Sie sich möglichst rasch auf die Probleme stürzen, die Ihnen angeboten werden. Umgekehrt aber ist es unmöglich, Ihre neue Situation vollständig und in allen Details zu analysieren. Erfolgreicher ist es, sich auf wesentliche Perspektiven bei der Analyse ihrer Ausgangssituation zu konzentrieren:

- Unternehmenskultur: Welche Regeln und Selbstverständnisse leiten die handelnden Personen
- Aktuelle Probleme und „Evergreens“: Welche Themen beschäftigen die Organisation?
- Wettbewerbsposition, Marktstrategien und Kosten: Welche Fakten bestimmen das Handeln?
- Zukunftsfähigkeit: Welches Innovationspotenzial steht zur Verfügung?
- Stärken: Auf welche Ressourcen können Sie bauen?

4. Wählen Sie bewältigbare Ziele aus und bahnen Sie erste Erfolge an!

Dabei gilt:

- **Weniger ist mehr:** Erfahrungsgemäß lassen sich nicht mehr als 3 bis 5 Schwerpunkte zu einem schlüssigen Gesamtkonzept bündeln, das Ihnen, Ihren Mitarbeitern und dem gesamten Umfeld gut kommunizierbar ist und für alle Beteiligten eine gute Orientierung gibt. Sorgen Sie dafür, dass diese Schwerpunkte gut analysiert, zerlegt und auf Zusammenhänge und Wechselwirkungen hin analysiert sind. Und an diesen Schwerpunkten sollte dann – konsequent, transparent und nachvollziehbar für das relevante Umfeld – gearbeitet und der Fortschritt kommuniziert werden.