

Inhaltsverzeichnis

1.	Erwartungen offensiv begegnen.....	2
	Fragen zu offenen und unausgesprochenen Erwartungen	3
2.	Schlüsselbeziehungen entwickeln.....	4
	Fragen zu Schlüsselbeziehungen entwickeln.....	5
3.	Situationsanalyse durchführen.....	6
	Perspektive 1: Entdecken Sie die Unternehmenskultur	7
	Perspektive 2: Sortieren Sie die Themen.....	9
	Perspektive 3: Erfassen Sie die Fakten.....	10
	Perspektive 4: Bestimmen Sie das Innovationspotential.....	11
	Perspektive 5: Suchen Sie Ressourcen, auf die Sie bauen können.....	13
4.	Eine motivierende Ziellandschaft entwerfen.....	14
	Fragen zur Entwicklung von Zielen.....	15
4.1	Visionen - der Blick in die Zukunft	17
	Fragen zur Unterstützung visionären Denkens	17
5.	Ein positives Veränderungsklima fördern.....	18
5.1	Fragend anerkennen durch anerkennendes Fragen.....	18
5.2	Der Umgang mit Skepsis	18
5.3	Klima - die Basis jeder Veränderung	19
6.	Veränderungen wirkungsvoll initiieren	20
6.1	Veränderungen müssen initiiert werden und brauchen Startschüsse	21
6.2	Wenn ich etwas ändern will, muß ich etwas anders machen.....	21
6.3	Timing im Führungswechsel.....	22
6.4	Einige Klippen im Management der Veränderung	24
	Liste. Veränderungen wirkungsvoll initiieren.....	25
7.	Symbole und Rituale nutzen.....	27
7.1	Die Bedeutung von Symbolen und Ritualen.....	27
7.2	Rituale der Veränderung	28
	Rituale entwerfen - eine Frageliste	28
7.3	Symbole und Rituale eines neues Selbstverständnisses	30
	Fragen zum Thema: Rituale nutzen.....	31
	Anhang	32
	Situation 1: Der Aufsteiger aus den eigenen Reihen.....	34
	Situation 2: Der Seiteneinsteiger im Großunternehmen.....	36
	Situation 3: Der große Vorgänger und der kleine Nachfolger	38
	Situation 4: Der junge HighPotential	40

Neu auf dem Chefsessel – Erfolgreich durch die ersten 100 Tage

Fischer, Peter; 1998. Transkript: Beatrix Baier, 2001

Ziel im Führungswechsel, auch Induktionsmanagement genannt, ist möglichst schnell effektiv zu werden. Dies nützt dem/der Neuen, dem Unternehmen, den Mitarbeitern, Kollegen, Kunden, etc. Die hierin investierte Mittel (Zeit, Energie, Geld, etc.) sind gut angelegt, da im schlimmsten Fall ein Scheitern oder zumindest eine Menge Reibungs-, Effektivitäts- und Effizienzverluste drohen. Leider wird dieser schwierigen und sensiblen Phase bisher in den meisten Unternehmen zu wenig Wert beigemessen.

Folgende Themenkreise sind Gegenstand der Überlegungen und sollten in der Vorbereitung vor Antritt einer neuen Stellen oder direkt nach Übernahme einer neuen Stelle bearbeitet und reflektiert werden:

1. Erwartungen offensiv begegnen
2. Schlüsselbeziehungen entwickeln
3. Situationsanalyse durchführen
4. Motivierende Ziellandschaft entwerfen
5. Ein positives Veränderungsklima fördern
6. Veränderungen wirkungsvoll initiieren
7. Symbole und Rituale nutzen

1. Erwartungen offensiv begegnen

- Das Sicherste am Führungswechsel sind die Erwartungen. Führungswechsel scheinen eine fast magische Anziehungskraft zu besitzen und alle Wünsche und Hoffnungen auf „was weiß nicht alles“ zu fördern. Mitarbeiter und Kollegen denken: „Mal sehen, ob es ihm gelingt ...“ Vorgesetzter denkt: „Ich hoffe, daß ...“ Meistens aber werden die Erwartungen zurückgehalten, werden nur oberflächlich oder gar nicht formuliert, d.h. sie bleiben unausgesprochen. Dies führt fast immer zu Enttäuschungen, Mißverständnissen, Konflikten und manchmal zum Scheitern.
- Der Vorgesetzte sagt oft: „Fangen Sie mal an, ich habe volles Vertrauen zu Ihnen.“ Oder „Sie wissen aus unseren bisherigen Gesprächen, daß gewisse Veränderungen notwendig sind.“ Auf Nachfragen kommen meistens nur magere Antworten. Der Neue fragt nicht nach, er will schließlich nicht als unsicher gelten. Schon sind Probleme vorprogrammiert. Entgegen allen Forderungen nach klaren Zielen, wird bei einem so entscheidenden Ereignis wie bei einer Besetzung einer neuen Position, häufig auf die Präzisierung der Erwartungen verzichtet. Es gibt meistens etliche unausgesprochene Erwartungen, die wichtig, aber eben nicht bekannt bzw. klar sind.
- Die Mitarbeiter haben nicht nur sachliche, sondern natürlich auch persönliche Erwartungen, sagen diese aber meistens erst einmal nicht von sich aus. Dies erschwert u.U. aber die Arbeitsbeziehung.

- Offene und unausgesprochene Erwartungen gehören zum Führungswechsel. Deshalb kommt es nicht nur auf die offenen Erwartungen an, sondern es gilt auch auf die Erwartungen zwischen den Zeilen zu hören. Erfolgreiche Führungskräfte auf neuen Positionen hören aber nicht nur auf das Unausgesprochene, sondern auch in die unterschiedlichen Richtungen (z.B. Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter, interne Mitbewerber, Familie).
- Aus all dem folgt: Den Erwartungen sollte offensiv begegnet werden.
 - Es wird oft gefragt, ob es nicht zu gefährlich sei nach den Erwartungen zu fragen. Schließlich bestünde die Gefahr, daß man Hoffnungen weckt, die man nicht erfüllen kann. Dies ist leicht zu widerlegen. Erstens sind Erwartungen sowieso da, zweitens gilt es vorab zu kommunizieren, daß ein Gespräch über Erwartungen ein wichtiger erster Schritt in der Zusammenarbeit ist. Dies bedeutet nicht die Erfüllung der Erwartungen. Wichtig ist aber die Erwartungen des anderen zu kennen.
 - Erwartungen sind nichts anderes als Wünsche, Ideen, Hoffnungen, Lösungsvorschläge und Anregungen. Sie geben einen ausgezeichneten Einblick in die Sichtweise des Befragten. Sie sind gleichzeitig die Perspektiven, unter denen mein Handeln aus Sicht des anderen beurteilt wird und stellt somit eine Orientierungsmöglichkeit dar. Deshalb muß ich die Erwartungen der anderen kennen. Nur so erspare ich mir einen Blindflug und weiß wie mein Handeln eingeschätzt wird.
 - Erwartungen sind nicht immer logisch. Sie sind eine Mischung aus emotionalen Wünschen und sachlichen Lösungsvorschlägen. Deshalb müssen Erwartungen differenziert und hinterfragt werden.
 - Erwartungen stehen für eine Grundhaltung: die des Wartens und Abwartens. Deshalb sollten Sie klären, welche Erwartungen zu gemeinsamen Aufgaben werden können.

Fragen zu offenen und unausgesprochenen Erwartungen aus verschiedenen Richtungen:

1. Was erwartet Ihr Vorgesetzter von Ihnen?
 - offen ausgesprochen
 - unausgesprochen
2. Was erwarten Ihre Mitarbeiter von Ihnen? (Bitte für jeden Mitarbeiter gesondert aufführen)
 - offen ausgesprochen
 - unausgesprochen
3. Was erwarten Ihre Kollegen von Ihnen? (Bitte für jeden Kollegen gesondert aufführen)
 - offen ausgesprochen
 - unausgesprochen
4. Was erwartet Ihr Vorgänger von Ihnen?
 - offen ausgesprochen
 - unausgesprochen
5. Was erwartet Ihre Familie von Ihnen?
 - offen ausgesprochen
 - unausgesprochen

6. Was erwarten Sie von sich?
- offen ausgesprochen
 - unausgesprochen

2. Schlüsselbeziehungen entwickeln

- Die meisten Führungswechsel scheitern an den Schlüsselbeziehungen (z.B. enttäuschte Mitbewerber, heimliche Konkurrenz, Mitarbeiter ziehen nicht mit, Vorgehensweise mit Vorgesetzten nicht abgestimmt, Kollegen blockieren)
- Ohne Unterstützung anderer und ohne deren Kooperationsbereitschaft geht nichts. Das heißt, alleine kann ich mich nicht im Unternehmen bewegen. Ich brauche die Unterstützung, Mithilfe und Mitarbeit anderer. Deshalb ist das Entdecken, der Aufbau und später der Ausbau von Schlüsselbeziehungen von Bedeutung („Networking“). Es gilt Kontakte zu knüpfen und „anzukoppeln“ (z.B. Fragen, was bisher gut geklappt hat und was auf jeden Fall beibehalten werden sollte).
- Eine große Bedeutung nimmt der Umgang mit enttäuschten Mitbewerbern und heimlichen Konkurrenten ein.
 - Befindet sich der Mitbewerber in Ihrer neuen Mannschaft, so sprechen Sie ihn direkt an. Es ist Ihre Aufgabe, er wird es nicht tun.
 - Zeigen Sie Verständnis für seine Enttäuschung und erörtern Sie die Möglichkeit einer fachlichen Zusammenarbeit. Wichtig: Sie können nicht ent – enttäuschen (seine Enttäuschung beseitigen, es liegt nicht an Ihnen, daß er enttäuscht ist).
 - Sollte Ihr Mitbewerber stark enttäuscht sein, bauen Sie ihm eine Brücke. Fragen Sie ihn, wieviel Zeit er vermutlich benötigt („Trauerzyklus“).
 - Achten Sie auf Ihr Beziehungsangebot: emotionale Akzeptanz für seine Enttäuschung und sachliche Erörterung einer baldigen konstruktiven Zusammenarbeit.
- Sie werden zunächst ständig mit Ihrem Vorgänger verglichen werden. Hilfreich zu wissen ist, ob der Vorgänger eher glorifiziert oder eher abgewertet wird. Beides macht aber Probleme. Besonders schwierig wird es, wenn der Vorgänger noch da ist (z.B. Ihr Vorgänger wird Ihr direkter Vorgesetzter, wg. Reinregieren und seitens der MITARBEITER werden Sie mit ihm verglichen). Somit entsteht eine heimliche Konkurrenz.
- Gewisse „Einladungen“ sollten Sie besser nicht annehmen:
 - „Sie müssen uns erst einmal zeigen, ob Sie das besser können...“
 - „Entweder Sie oder ich ...“
 - „Das können Sie doch bestimmt viel besser als Ihr Vorgänger ..“
 - „Endlich kommt jemand der unsere Probleme löst ...“
 - „Bisher lief es auch die Monate ohne Vorgesetzten ganz gut ...“

Fragen zu Schlüsselbeziehungen entwickeln

1. Wessen Kooperation werden Sie benötigen, um zu erreichen, was Sie anstreben?

-
-
-
-
-

2. Welches werden deren Standpunkte sein und was werden sie wohl von Ihren Absichten halten?

-
-
-
-

3. Wer wird Ihr Anliegen verzögern oder in die falsche Bahn lenken können?

-
-
-
-

4. Worin liegt Ihre Basis für Einfluß? Wie können Sie diese Basis noch ausbauen?

-
-
-

5. Welche Beziehungen müssen Sie knüpfen, um über die Ereignisse im Unternehmen schnell genug informiert zu sein? (Networking)

-
-

Einige Fragen, auf die Sie eine Antwort wissen sollten, wenn Sie nicht in unnötige Konkurrenz mit Ihrem Vorgänger geraten wollen

1. Worin unterscheiden Sie sich von Ihrem Vorgänger?
2. Welcher Unterschied ist Ihnen wichtig?
3. Wie können Sie diesen Unterschied begründen, ohne zu sagen, daß Ihr Vorgänger Fehler gemacht hat?
4. Auf welchem Gebiet war Ihr Vorgänger evtl. besser als Sie?
5. Angenommen, Ihr Vorgänger wäre noch in der Abteilung, womit wäre er bestimmt nicht einverstanden?

3. Situationsanalyse durchführen

Die Ausgangssituation konstruktiv analysieren

Sie können relativ sicher in Schwierigkeiten geraten, wenn Sie sich möglichst rasch auf die Probleme stürzen, die Ihnen angeboten werden. Wenn Sie dann noch darauf verzichten nachzufragen, was denn schon alles unternommen wurde, um zu einer Problemlösung zu gelangen, können Sie schnell eine ganze Menge zu tun haben, ohne unbedingt erfolgreich zu sein.

Dietrich Dörner (Denkpsychologie) hat Untersuchungen durchgeführt (Planspiele: Stadt regieren; Entwicklungshilfeprojekte managen) die tiefe Einblicke in unsere Denkgewohnheiten, Planungs- und Entscheidungsprozesse ermöglichen. Wesentliche Erkenntnisse waren:

- Die Nichtberücksichtigung von Fern- und Nebenwirkungen
- die Schwierigkeiten dynamische Verläufe angemessen einzuschätzen
- das Problem, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen
- die Tendenz, Hypothesen allzu schnell als Wahrheiten anzusehen und damit auf weitere Überprüfung zu verzichten

Das Problem ist, das wir heute in einer Welt von interagierenden Teilsystemen leben, in der man auch in interagierenden Teilsystemen denken muß.

Auch bei einem Wechsel in eine neue Arbeitsaufgabe gibt es eine enorme Komplexität. Es gibt viele voneinander abhängige Einflußgrößen und Faktoren. Davon sind nicht alle transparent. Das klassische lineare Ursache-Wirkungs-Denken ist oft nicht zielführend. Entscheidungen sollen getroffen werden, ohne daß der Neue umfassend informiert ist.

Komplexe, dynamische und intransparente Situationen verlangen eine eigene Vorgehensweise. Hier geht es nicht darum, eine vollständige Analyse der Situation zu versuchen, da diese sowieso nicht möglich ist. Es geht auch nicht um die bekannte Schwachstellenanalyse, denn sie löst nur eine Suche nach dem Schuldigen aus. Was benötigt wird, sind „Views“. So nennen Techniker ein Vorgehen, das sie immer dann anwenden, wenn sie sicher sind, daß eine Analyse der Situation, in der alle Elemente erfaßt werden nicht möglich ist. Der entscheidende Faktor ist bei diesem Vorgehen nicht mehr die Detailliertheit und Tiefe der Analyse, sondern die Auswahl der „Views“. Sie modellieren/beleuchten die Situation aus unterschiedlichen Perspektiven und sorgen dafür, wenn diese gut gewählt sind, daß Sie ein möglichst scharfes Bild der Situation gewinnen.

Viele Führungskräfte in neuen Positionen neigen dazu, sich auf zu wenige Views zu konzentrieren. Manche stürzen sich auf die Probleme, andere auf die Fakten etc. Aufgabe ist es jedoch, die Views der Führungskräfte systematisch zu erweitern.

5 Perspektiven haben sich in der Analyse der Ausgangssituation bewährt:

Perspektive 1

Die Regeln und Selbstverständnisse, die die Personen leiten (**Entdecken Sie die Unternehmenskultur**)

Perspektive 2

Die Themen, die die Organisation beschäftigen (**Sortieren Sie die Themen**)

Perspektive 3

Die Fakten, die das Handeln bestimmen (**Erfassen Sie die Fakten**)

Perspektive 4

Das Innovationspotential, das zur Verfügung steht (**Bestimmen Sie das Innovationspotential**)

Perspektive 5

Die Ressourcen, auf die Sie bauen können (**Suchen Sie die Ressourcen, auf die Sie bauen können**)

Perspektive 1 – Entdecken Sie die Unternehmenskultur

Es gibt sogenannte harte und weiche Wirklichkeiten. Zahlen, Strategien, Organigramme gehören zu den harten Wirklichkeiten. Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, ihre Bereitschaft zur Veränderung, ihre Motivation und die Qualität der Kommunikation bezeichnet man als weiche Wirklichkeit. Das Überraschende dabei ist, daß das vermeintlich Harte viel leichter und schneller zu verändern ist als die sogenannte weiche Unternehmenskultur. Erfolgreiche Unternehmen wissen um den Stellenwert der Unternehmenskultur. Sie ist ein Wettbewerbsfaktor erster Ordnung geworden.

Erkunden Sie noch mit dem Blick des Neuen die Regeln und Selbstverständnisse, Werte und Grundüberzeugungen. Wie sieht die „soziale Architektur“ des Unternehmens aus? Wie den-

ken Mitarbeiter über das Unternehmen? Wie sehen sie den Auftrag des Unternehmens?
Was steht in den Hochglanzbroschüren und was wird gelebt?

**Vorschlag durchzuführender Beobachtungsaufgaben:
„Entdecken Sie die Unternehmenskultur“**

1. Wie sprechen die Mitarbeiter vom Unternehmen bzw. von Ihrem Bereich/ Abteilung?

2. Welche Gewohnheiten sind Ihnen in den ersten Tagen aufgefallen?

3. Welche Geschichten wurden Ihnen als erstes erzählt? Welche Personen hat man Ihnen als wichtig vorgestellt?

4. Wer kommuniziert mit wem? Wer mit wem nicht?

5. Gibt es auffällige Kommunikationsgewohnheiten wie Unterbrechen, Kritisieren oder das Ausschließen von Problemen?

6. Wie spricht man über Kunden und andere Bereiche/Abteilungen?

7. Wer hat Informationen, und wie wird damit umgegangen?

8. Welche Bedeutung haben Status und Macht?

9. Wie ist die Stimmung?

10. Wie erklärt man sich Erfolge, wie Schwierigkeiten?

11. Gibt es Leitsätze, und wie wird mit Ihnen umgegangen?

Perspektive 2 –Sortieren Sie die Themen

Das Zweite, was Sie kennen müssen, sind die Themen der Organisation. Sie müssen wissen, was aus Sicht Ihres Vorgesetzten dringend gelöst werden muß und welche Hoffnungen Ihre Mitarbeiter mit Ihrem Kommen verbinden. Auch die Sichtweisen anderer Bereiche/Abteilungen und/oder Kunden zu den lösenden Problemen sind notwendige Informationen für Ihre Orientierung.

Betrachten Sie die Liste der genannten Probleme als eine Beschreibung der Situation aus unterschiedlichen Perspektiven. Einer der größten Fehler, den Sie machen können, ist, die Beschreibung von Problemen als objektive Tatsachen zu werten. Immer gehen in die Beschreibungen von Situationen die Interessen, Werthaltungen und auch Lösungsvorstellungen der Beschreibenden mit ein.

Sammeln Sie möglichst viele Informationen. Je mehr Situationsbeschreibungen und Problemenennungen Sie haben, desto besser. Es vervollständigt Ihr Bild der Situation und gibt Ihnen eine Menge Hinweise auf mögliche Themen.

Sie sollen aber auch bereits in dieser Phase damit beginnen, die Themen zu differenzieren.

Vorschlag durchzuführender Aufgaben: „Sortieren Sie die Themen“

1. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, wie sie die Themen in eine Rangreihe bringen würden.

2. Fragen Sie, welche Themen miteinander verknüpft sind und was nach Meinung Ihrer Mitarbeiter und/oder aus Sicht der Kunden am dringendsten gelöst werden müsste.

3. Fragen Sie, welche Probleme sie (die Mitarbeiter) mit Bordmitteln für lösbar halten, aber fragen Sie auch danach, ob die genannten Probleme schon lange bekannt sind.

4. Fragen Sie, was bereits alles versucht wurde und warum es bisher zu keiner dauerhaften Lösung gekommen ist.

Dauerthemen in Ihrem neuen Verantwortungsbereich:

Thema	Wie alt?	Bisherige Lösungsversuche
1		
2		
3		
4		

Perspektive 3 – Erfassen Sie die Fakten

Neben Regeln und Selbstverständnissen, alten und neuen Themen müssen Sie die Fakten (ZDF) kennen. Es entsteht meist ein interessanter Widerspruch zwischen den Beschreibungen der Probleme und den Fakten. Subjektive Erlebnisrealität entspricht oft nicht den harten Fakten. Dabei geht es nicht darum, die Klagen mit den Fakten vom Tisch zu wischen, sondern erstmal das Spannungsfeld zwischen weichen und harten Faktoren sichtbar werden zu

lassen. Die ZDF-Methode hilft dabei Beschreibungen der Probleme zu relativieren und zu objektivieren. Trotzdem ist die subjektive Erlebnisrealität eine „Gefühlstatsache“, welche oft einer Bearbeitung bedarf.

Fakten sind z.B.:

- Ergebnisse
- Kosten
- Portfolio
- Zukunftsstrategien
- Reklamationen, Pannen, Beschwerden

**Vorschlag durchzuführender Aufgaben:
„Erfassen Sie die Fakten“**

1. Sammeln Sie nachprüfbare Fakten zu den Beschreibungen der Hauptprobleme.

2. Wie sehen die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse aus?

3. Wie hoch sind Reklamationen, Pannen, Beschwerden?

4. Wie sieht das Portfolio aus?

5. Welche „hard facts“ sind noch von Bedeutung?

Perspektive 4 - Bestimmen Sie das Innovationspotential

Flexibilität, Lernfähigkeit und die Bereitschaft auch zu tiefgreifendem strukturellen Wandel gehören heute zu den viel beschworenen Eigenschaften moderner Unternehmen. In der Fähigkeit zur Innovation unterscheiden sich Unternehmen beträchtlich. Zuviel Autoritätsgläubigkeit, zuwenig Risikobereitschaft, die Konzentration auf Schwächen und bürokratische Strukturen hemmen Innovationen. Oft wird nur unter Leidensdruck innovativ gehandelt. Nur wenigen gelingt es proaktiv innovativ zu sein. Wenn in Ihrer neuen Position wichtige Verän-

derungen gefordert sind, müssen auch Sie wissen, wie es um die Innovationsfreude Ihres Unternehmens/Bereiches steht. Sie sollten sich dabei aber nicht nur auf die Einschätzung des aktuellen Standes beschränken, sondern vor allem das vorhandene Potential entdecken.

Vorschlag durchzuführender Aufgaben:

„Wie steht es mit der Bereitschaft zu Innovation und Veränderung?“

1. Welche innovativen Projekte, Strategien und Veränderungen gab es in der letzten Zeit?

2. Wer ist verantwortlich für den Stand der Innovationen?

3. Werden Ideen, Flexibilität und Veränderungsbereitschaft gefördert, unterstützt oder abgeschnitten?

4. Konzentriert man sich mehr auf die Ziele oder mehr auf die Abläufe?

5. Gibt es Kreativ-Meetings, eigenwillig zusammengestellte Task-Forces und/oder Anregungen durch Externe?

6. Falls Sie nur schwer fündig werden, suchen Sie nach Ausnahmen. Sie gibt es immer. Nennen Sie wichtige innovative Ansätze in den letzten 2 Jahren:
 - 1.
 - 2.
 - 3.

Perspektive 5 – Suchen Sie Ressourcen, auf die Sie bauen können

Wenn Sie

- die Regeln und Selbstverständnisse des Unternehmens kennen,
- die Themen wissen, die die Mitarbeiter beschäftigen,
- Fakten kennen,
- und die Bereitschaft zu Innovation und Veränderung einschätzen können

brauchen Sie noch die Ressourcen, auf die Sie bauen können. Egal was Sie tun wollen, Sie müssen die Stärken wissen, auf denen Sie Ihre Arbeit aufbauen können. Dies gilt besonders dann, wenn Sie mit Problemen und Schwierigkeiten überhäuft werden.

Deshalb sollte in der Beratung keine Führungskraft Ziele entwickeln, ohne daß sie nicht jene 3 Stärken ihres Bereiches/ihrer Abteilung nennen kann, mit denen sie glaubt, erfolgreich sein zu können. Oft fokussieren Führungskräfte auf Defizite und Probleme und nicht auf Ressourcen. Erfolgreiche Führungskräfte verfügen über die Fähigkeit Ressourcen zu entdecken, die es erlauben den Umschwung zu schaffen. Schließlich sind vielen Mitarbeitern und Abteilungen ihre eigenen Stärken überhaupt nicht bewußt.

Vorschlag durchzuführender Aufgaben:

„Stärken der Mitarbeiter und der Organisation ermitteln“

1. Nennen Sie die 3 Stärken Ihres neuen Bereiches/Ihrer neuen Abteilung, auf die Sie sich in schwierigen Zeiten verlassen können.

1.

2.

3.

2. Worauf sind Ihre Mitarbeiter besonders stolz?

3. Welche Ressourcen haben Ihre neuen Mitarbeiter überhaupt noch nicht entdeckt?

4. Eine motivierende Ziellandschaft entwerfen

Meist ist es eine Mischung aus Hoffnung auf Veränderung und dem Wunsch nach Stabilität auf die Sie sich einstellen müssen. Einer der größten Fehler, ist es, allzusehr neue Strukturen zu schaffen.

Dennoch wollen Mitarbeiter motiviert werden. Sie wollen ein Konzept, wollen wissen, wo die Reise hingehet.

Management of Change

Management of Change ist ein kommunikativer Prozeß. Und es gilt: „Wer Engagement will, muß Sinn bieten“.

Es gilt eine Ziellandschaft zu entwerfen, die die Mitarbeiter überzeugt. Gegen Ende des ersten Quartals starten die meisten Führungskräfte mit gezielten Veränderungen. Bis dahin haben sie genügend Informationen gesammelt, um sich ein tragfähiges Bild von der Ausgangssituation zu machen.

Ihr Ziel sollte sein, aus der Fülle der Themen die „richtigen“ auszuwählen, diese so zu bündeln, daß sie eine überzeugende Botschaft für die Mitarbeiter darstellen. Sie schaffen mit Ihrem Programm die Balance zwischen sachlichen Notwendigkeiten und den Interessen der Mitarbeiter, zwischen zwingenden Veränderungen und der notwendigen Stabilität, zwischen Anerkennung der bisherigen Leistungen und der Aufforderung zur Innovation.

Im folgenden wird ein einfaches aber wirkungsvolles Modell von Fischer et.al. dargestellt, das Sie dabei unterstützen soll, eine motivierende Ziellandschaft zu entwerfen. Es enthält die zentrale Unterscheidung zwischen Stabilitäts- und Veränderungsziele. Weitere Dimensionen sind: aufgaben-, team- und mitarbeiterbezogene Ziele.

Sie sollten jedoch darauf achten, daß Sie auf drei Veränderungsziele mindestens ein Stabilitätsziel formulieren.

Wenn Sie Ihre Ziele erarbeiten und diese langsam aber sicher zu einem kommunizierbaren Konzept bündeln, sollten Sie das auf folgende Modell einer Ziellandschaft immer vor Augen haben. Es soll Ihnen ein Hilfe sein für eine möglichst ausgewogene Erstellung Ihrer Ziellandschaft. Sie sollten aber auch darauf achten, daß Sie nicht zu viele Ziele bzw. Schwerpunkte Ihrer zukünftigen Tätigkeit nennen. Mehr als drei bis fünf Schwerpunkte, so die Erfahrung Fischers, lassen sich nicht zu einem schlüssigen Konzept bündeln.

	Stabilität	Veränderung
Aufgabenbezogene Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Bemühungen Abläufe zu optimieren • Eigenständigkeit und Eigenverantwortung 	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung von EDV • Einrichtung von ablauforientierten Teams
Teambezogene Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Raum zur Selbstorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerechtere Vertretungsregelung • Regelmäßige Teambesprechungen
Mitarbeiterbezogene Ziele		<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung individueller Entwicklungspläne • Gezielte individuelle Förderung

Vorschlag zu Fragen zur Entwicklung von Zielen:

Welche Ziele sind Ihnen vorgegeben?

Welche Ziele haben Sie bereits für sich entwickelt?

Welche Ziele dürfen auf keinen Fall unter den Tisch fallen?

Welches sind Ihre Stabilitätsziele?

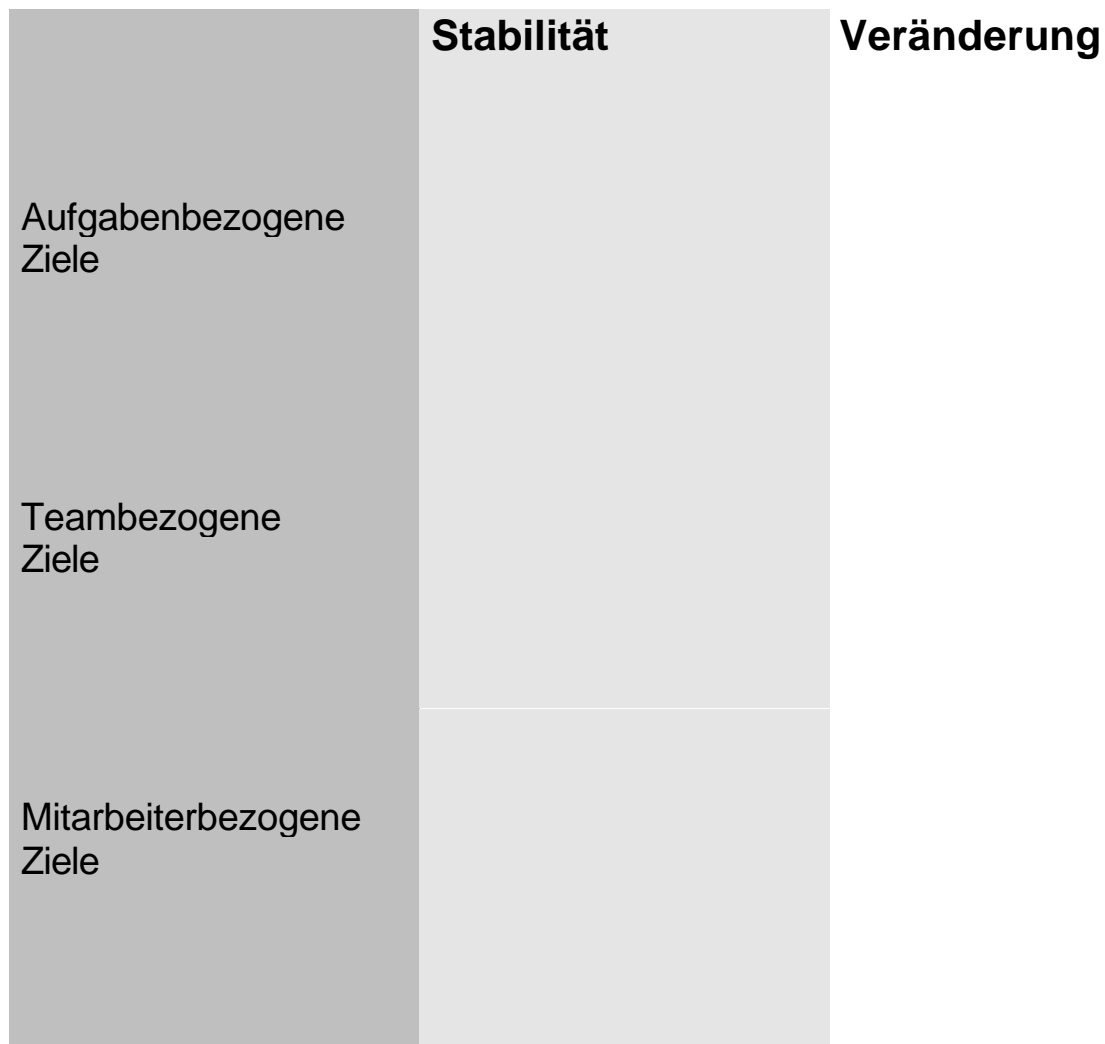
Welche Ziele verfolgen Sie für das Team und die einzelnen Mitarbeiter?

Für welche Ziele haben Sie bereits Akzeptanz?

Welche Ziele können Sie auch zu einem späteren Zeitpunkt verfolgen?

Angenommen, Sie müßten sich auf drei bis fünf Ziele beschränken, welche würden Sie auswählen?

Welche Ziele können Sie zu einer kommunizierbaren Vision bündeln?



Typische Fallen der Zielformulierung sind beispielsweise die Arbeit mit Globalzielen statt mit spezifischen, meßbaren, realistischen Zielen, die Arbeit an drängenden statt an zentralen Problemen oder die isolierte Betrachtung von Zielen.

Denken Sie vernetzt statt linear. Ergebnisse, Marktentwicklungen und Probleme im Unternehmen sind immer das Ergebnis des Zusammenspiels einer Vielzahl von Variablen. Es kommt nicht darauf an, möglichst viele Kräfte einzusetzen, sondern die vorhandenen Kräfte auf den wirkungsvollsten Punkt zu richten.

4.1 Visionen – der Blick in die Zukunft

„Nur wer Visionen hat, kann strategische Ressourcen sinnvoll einsetzen“, schreibt Managementprofessor Hermann Simon. Denn Visionen weisen nicht nur den Weg, sondern entfalten eine eigene Kraft, indem sie den Mitarbeitern die Möglichkeit der Identifikation bieten.

Vision ist – gerade in den letzten Jahren – ein großes und strapaziertes Wort. Man denkt an die Gründer wie Robert Bosch, Gottfried Daimler oder Karl Zeiss. Lassen Sie sich dadurch nicht abschrecken. Es geht nicht um die Entwicklung eines Lebenswerkes, sondern um einen mutigen Blick in die Zukunft. Jemand, der eine Vision besitzt, beschreibt nicht den Weg, sondern zuerst das Ziel. Er malt ein Bild von dem Zustand, den es zu erreichen gilt.

Folgende Fragen können Sie bei Ihrem visionären Denken unterstützen:

Welche Ziele will ich in zwei Jahren erreicht haben?

Welches werden die Kennzeichen dieser Abteilung in zwei Jahren sein, die sofort auffallen?

Wie werden die Mitarbeiter miteinander umgehen?

Wie wird Ihr Zusammenspiel mit anderen Bereichen aussehen?

Womit werden Sie zufrieden sein, und was werden Sie an neuen Themen haben?

5. Ein positives Veränderungsklima fördern

Erfolgreichen Führungskräften gelingt von Anfang an etwas ganz Entscheidendes: ein positives Veränderungsklima entwickeln.

Es sind drei Dinge, die offensichtlich hierfür entscheidend sind:

1. Fragend anerkennen durch anerkennendes Fragen

Erfolgreiche Führungswechsler sind nicht nur höchst kommunikativ, sondern sie stellen auch Fragen, die den Mitarbeitern sowohl das Gefühl von Stärke, als auch den Blick in die Zukunft vermitteln.

2. Positiver Umgang mit Skepsis

Erfolgreiche Führungswechsler beherrschen offensichtlich auch die Fähigkeit, mit der Skepsis von Mitarbeitern so geschickt umzugehen, daß sie dadurch nicht blockiert werden.

3. Lust auf Neues

Erfolgreiche Führungswechsler sind neugierig. Sie sind Entdecker und schaffen damit eine Kultur, die die Bereitschaft für Innovation und Veränderung bewirkt.

1. Fragend anerkennen durch anerkennendes Fragen

Fragen Sie nicht nach Problemen. Lassen Sie sich lieber ausführlich beschreiben, wie alles funktioniert. Fragen Sie nach Abläufen und dem Zusammenspiel zwischen den Abteilungen. Fragen Sie nach den wichtigsten Unterschieden zwischen Abteilungen und nach den wichtigsten Veränderungen in der Vergangenheit. Fragen Sie nach Problemen, die gelöst wurden und nach Stärken, die vorhanden sind. Frage für Frage, mit viel Respekt für die bisherigen Leistungen, so entwickeln Sie systematisch ein Bild der Ausgangssituation. Diese Art der Fragen wird auch reflexive questions genannt. Es sind Fragen, die nicht nur dazu dienen, Informationen zu sammeln, sondern neue Informationen zu schaffen. Starre Blickweisen können aufgelockert werden, der Blick auf Positives kann gestärkt werden.

Was Sie auf keinen Fall tun dürfen, wenn Sie daran interessiert sind, ein positives Veränderungsklima zu schaffen, sind Fragen nach der Ursache von Problemen. Abgesehen davon, daß Sie in den seltensten Fällen lösungsweisende Antworten erhalten, führt dies nur zu unnötigen Rechtfertigungen.

2. Der Umgang mit Skepsis

Trotz aller Interviewstrategien und geduldiger Fragen müssen Sie in vielen Fällen mit einer erheblichen Portion Skepsis rechnen. Daher wird der Umgang damit zur Schlüsselkompetenz.

Daher gilt: Begegnen Sie der Skepsis positiv. Seien Sie dankbar dafür. Sie schützt vor überzogenen Erwartungen und beinhaltet oft eine Vielzahl von Hinweisen auf mögliche Hindernisse, die gerne übersehen werden. Sie zeigt auch, daß die Mitarbeiter an dem Thema interessiert sind, sonst würden sie sich ganz zurückhalten. Führungskräfte fühlen sich jedoch von Skepsis schnell bedroht und sind bemüht sie abzubauen. Damit geraten sie aber nicht nur gleich zu Beginn in eine Frontstellung zu den Mitarbeitern, sondern laufen auch Gefahr, sich in einem Teufelskreis zu verfangen.

Daher sollten Sie die Skepsis stets differenzieren. Eine Möglichkeit hierzu ist, die Mitarbeiter zu bitten, alle Punkte, „*die ihrer Meinung nach die erfolgreiche Umsetzung der Strategie behindern könnten*“, auf Karten zu schreiben. Der Effekt ist immer derselbe:

- Eine ausgesprochene Skepsis zeigt immer unterschiedliche Aspekte. Manche sind skeptisch hinsichtlich der Schlüssigkeit einer Strategie, andere hinsichtlich der Fähigkeit zur Umsetzung, wieder andere bezüglich der Konsequenz der Umsetzung.
- Die gesammelte Skepsis an der Wand hat noch einen weiteren Effekt. Sie führt zwangsläufig zu gegenläufigen, d.h. optimistischen Impulsen der Gruppe. Wenn man als Vorgesetzter selbst nicht zu früh optimistisch wird, hat die Gruppe eine reale Chance, eine optimistischere Grundstimmung zu erarbeiten.

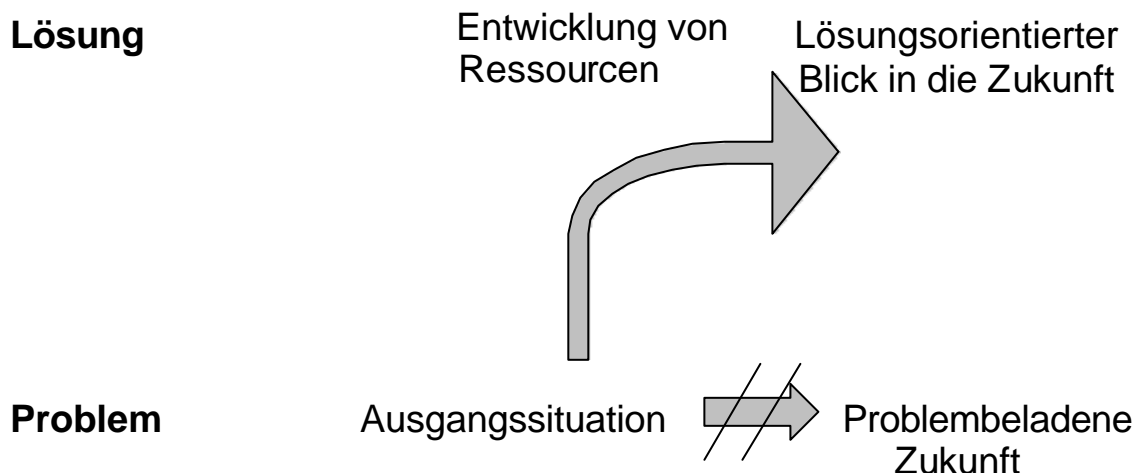
Hüten Sie sich vor der Rolle des optimistischen Wanderpredigers. Wenn Sie allzusehr die Rolle des Optimisten übernehmen, nehmen Sie Ihren Mitarbeiter die Möglichkeit, selbst ihre Skepsis zu überwinden und sorgen hierdurch für eine einseitige Rollenverteilung.

Erfolgreicher Umgang mit Skepsis heißt damit, das Gleichgewicht zwischen einer eigenen positiven Grundhaltung und dem Respekt vor einer gewachsenen Skepsis zu halten.

3. Klima – die Basis jeder Veränderung

Fragend anerkennen durch anerkennendes Fragen und der konstruktive Umgang mit Skepsis sind die Eingangsvoraussetzungen für die Entwicklung eines positiven Veränderungsklimas. Folgendes Schema versinnbildlicht noch einmal den Prozeß?

Die Entwicklung eines positiven Veränderungsklimas



Fragen, die Ihnen helfen können, Veränderungen behutsam einzuleiten:

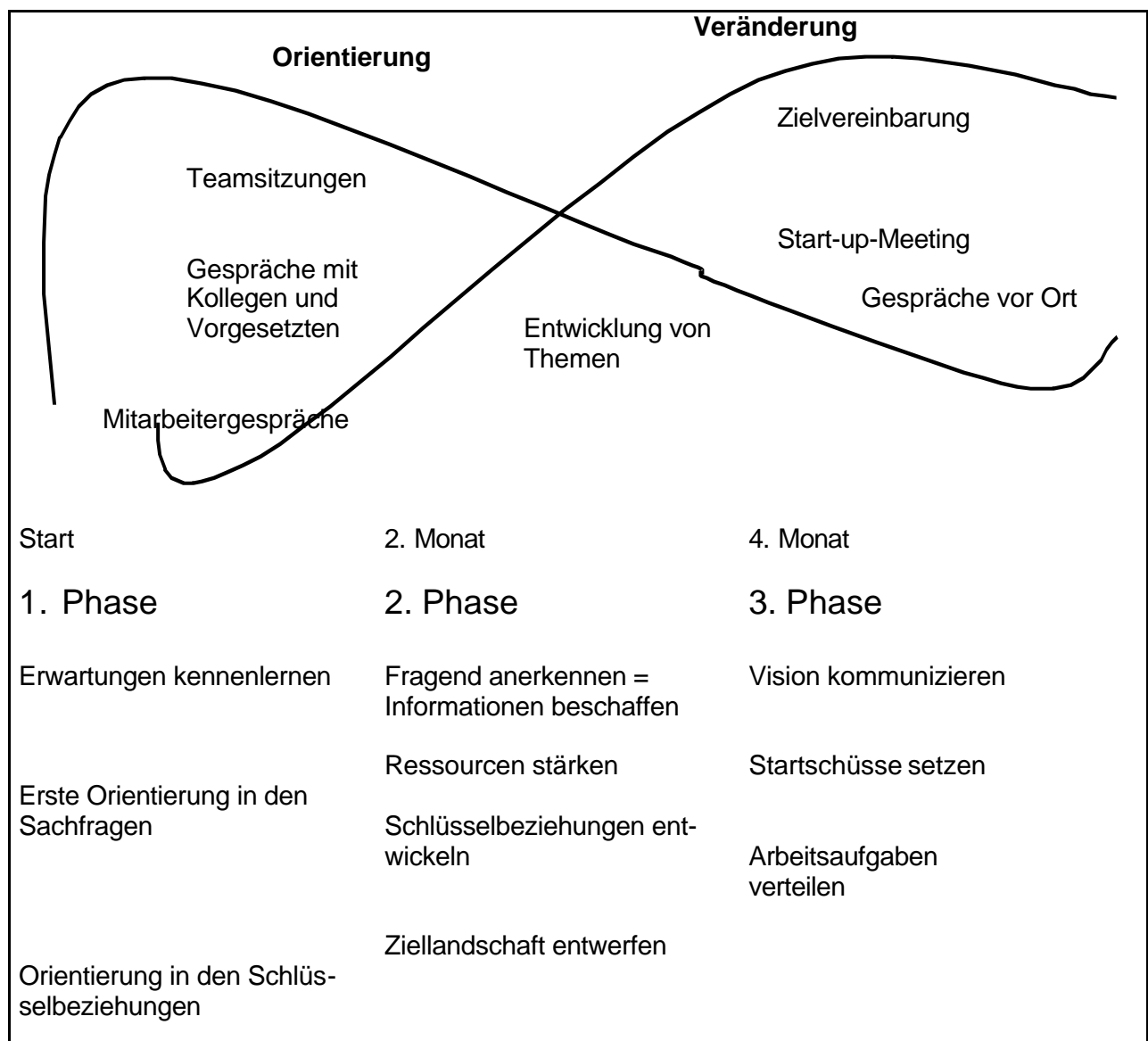
Wieviel Vertrauen haben Ihre Mitarbeiter in Ihre Fähigkeiten?

Was weiß ich von ihren Stärken

Welche Stärken müssen dringend entwickelt werden?

Welche Projekte können die Stärken entwickeln?

6. Veränderungen wirkungsvoll initiieren



1. Veränderungen müssen initiiert werden und brauchen Startschüsse:

- Sie müssen die Mitarbeiter nicht nur mit guten Argumenten überzeugen, sondern auch emotional ansprechen.
- Startschüsse brauchen ein Leitthema, das zur Strategie paßt. Dieses Leitthema kann sich darauf konzentrieren,
 - was die Mitarbeiter tun müssen,
 - welchen Nutzen die Kunden davon haben,
 - wie die Zukunft aussieht,
 - welche Veränderungen sichtbar werden.
- Startschüssen müssen sofort konkrete Maßnahmen folgen, sonst verpuffen sie wirkungslos.

Vor allem dann, wenn man möglichst schnell in neues Fahrwasser gelangen möchte, ist man gut beraten, die Mitarbeiter nicht nur sachlich, sondern auch emotional anzusprechen. Sie müssen spüren, daß man es ernst meint, und eine Ahnung davon erhalten, was sich alles ändern wird. Es lohnt sich immer darüber nachzudenken, wie man möglichst erlebnisintensiv einen Anfang setzen kann.

2. Wenn ich etwas ändern will, muß ich etwas anders machen

Die meisten Veränderungen, die heute anstehen, greifen tief in die Einstellungen und Gewohnheiten der Mitarbeiter ein. Sie werden häufig seit vielen Jahren praktiziert und sind nicht einfach korrigierbar. Man muß sich schon die Mühe machen und die Ausgangssituation sorgfältig erkunden. Es gilt nicht nur mögliche Hindernisse zu kennen, sondern vor allem auch den Ansatzpunkt zu finden, an dem für alle Beteiligten spürbar wird, daß etwas anderes von ihnen gefordert ist. In vielen Fällen muß man stolpern, um ständig daran erinnert zu werden, daß Neues von einem gefordert wird. Wenn Sie z.B. wollen, daß Ihre Mitarbeiter nicht ständig wegen jeder kleinen Entscheidung „zu Ihnen kommen“, dann fällen Sie keine Entscheidungen der Mitarbeiter mehr in Ihrem Büro.

Ein solches Verhalten, das sich dadurch auszeichnet, die angestrebte Veränderung direkt in einer Veränderung der Alltagsgewohnheiten spürbar zu machen, funktioniert in den meisten Situationen. Wenn Sie wollen, daß die Mitarbeiter miteinander sprechen, dann setzen sie sie zusammen. Wenn Sie wollen, daß sich die Mitarbeiter mit der Nachbarabteilung besser verstehen, dann geben Sie ihnen ein gemeinsames Projekt.

Voraussetzung hierfür ist allerdings, daß es Ihnen vorher gelungen ist, die Mitarbeiter von der Notwendigkeit und der Realisierbarkeit Ihrer Ziele zu überzeugen.

5 Schritte im Management der Veränderung

Schritt	Ziel	Methoden
1	Gemeinsame Diagnose der Ausgangssituation	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräche • Workshops
2	Startschüsse	<ul style="list-style-type: none"> • Start-up-Meeting
3	Realisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration auf zwei bis drei Schwerpunkte • Vereinbarung über Ziele und erste Schritte
4	Entwicklung von Vertrauen in den Veränderungsprozeß	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung von Verantwortung durch Einsetzen einer Lenkungsgruppe • Schaffung interner Kommunikation über den Stand der Veränderung
5	Selbststeuerung durch Feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung von Rückmeldeschleifen • Kontrolle der Fortschritte und Korrekturen

3. Timing im Führungswechsel

Der richtige Zeitpunkt für den Start der Veränderungen ist eine entscheidende Frage für die Gestaltung eines erfolgreichen Führungswechsels. Dabei ist das Kriterium zunächst weniger die Zeit als die Vorbereitung der Organisation. Sie sollten mit Veränderungsmaßnahmen erst starten, wenn

- Sie in Gesprächen und Meetings die Mitarbeiter auf die anstehenden Veränderungen eingestimmt haben,
- Wichtige Schlüsselbeziehungen, die Sie für einen erfolgreichen Veränderungsprozeß benötigen, zumindest im Ansatz entwickelt sind,

- Ein klares Konzept für die ersten Schritte steht.

Nach der Erfahrung von Fischer ist dies je nach Größe und Aufgabe und der anstehenden Veränderungen nach ca. zwei bis vier Monaten der Fall. Der Externe braucht hier meist etwas länger. Weniger, weil er nicht schnell genug den nötigen Kenntnisstand entwickeln kann, sondern eher deshalb, wie er zunächst das notwendige Beziehungsnetzwerk entwickeln muß. Am stürmischsten sind meist die Insider, die schon mit fertigen Konzepten antreten und dabei leicht vergessen, daß sie zunächst ihren Erkenntnisstand zu kommunizieren haben.

Zeitpunkte im Führungswechsel

Zu früh	Zu spät
<ul style="list-style-type: none"> • Sie wissen zu wenig über die Organisation, ihre Themen und Regeln. • Sie können zu wenig zwischen Wichtigem und Unwichtigem unterscheiden. • Sie wissen zu wenig über die wichtige Ebene der Politik im Unternehmen. • Sie verfügen nicht über ein ausreichendes Beziehungsnetzwerk zur Realisierung Ihrer Veränderungen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sie erhöhen zwangsläufig die Erwartungen und haben dann mit einer geringeren Toleranz für Schwierigkeiten zu rechnen. • Sie verschenken Anfangsdrive. • Sie verlieren zunehmend die Erlaubnis, Gewohnheiten als Neuer in Frage zu stellen. • Sie verlieren selbst die Distanz und werden weniger mutig.

Timing verlangt aber auch die Reihenfolge der einzelnen Schritte zu beachten. Sie müssen entscheiden, wieviel Sie gleichzeitig angehen wollen und können. Das entscheidende Kriterium in diesem Punkt ist die verfügbare Managementkapazität. Immer wieder werden viele gute Ideen gleichzeitig gestartet, ohne sich dabei klar zu machen, daß diese auch umgesetzt werden wollen.

Maßnahmen und ihre Wirkung – eine Umsetzungsmatrix

Maßnahme					
	1	2	3	4	5
Geschäftsleitung					
Bereichsleitung					
Hauptabteilung					
Abteilung					
Team					
Kunde					

Aufgaben: Richtung weisen; Initiieren; Gestalten; Implementieren; Umsetzung; Verarbeitung

Verantwortung: Kennzeichnen Sie mit X den Ort der Verantwortung für die erfolgreiche Umsetzung

4. Einige Klippen im Management der Veränderung

Eines ist sicher: kein Veränderungsprozeß ohne Hindernisse. Skepsis der Mitarbeiter, unerwartete Ertragseinbrüche oder die langwierige Abstimmung mit plötzlich auf dem Plan erschienen internen Verhandlungspartnern können zu erheblichen Verzögerungen führen.

Die Kunst besteht darin, den Veränderungsprozeß trotzdem in Gang zu halten. Sie erreichen dies dadurch, daß Sie, wie bereits beschrieben, konsequent alle Anzeichen für ein Vorschreiten der Veränderung kommunizieren und mit den Hindernissen konstruktiv umgehen.

Selbstgemachte Probleme im Management of Change können sein:

- Ein Start ohne ausreichende Vorarbeit ist der häufigste Fehler. Eine aufgrund intellektueller Leistung entstandenes schlüssiges Konzept ist nicht alleine ausreichend. Management ist Kommunikation. Die Mitarbeiter wollen geschickt vorbereitet werden auf den anstehenden Wandel.

- Der zweithäufigste Fehler ist diffuse Zielsetzung. Mehr Kundenorientierung oder ein höhere Maß an Flexibilität und Innovationsbereitschaft sind zwar schöne Schlagworte, aber keine Hilfe für konkrete Verhaltensweisen.
- Der dritte Fehler ist ein unrealistischer Zeitplan. Viele Führungskräfte unterschätzen noch immer die Zeit, die viele Veränderungen benötigen. Ein neues Selbstverständnis im Umgang mit den Kunden ist ein Einjahresziel, genauso wie die so of als Ziel genannte „Entwicklung von mehr Teamgeist“. Die Schaffung einer neuen Organisationsstruktur dauert gemäß einem erfahrenen Führungswechsel-Manager ca. zwei Jahre.
- Den vierten Fehler machen die Manager, die Hindernisse als Störungen oder gar Ärgernisse erleben und nicht als Hinweis auf mögliche Risiken bzw. Anregungen.
- Der fünfte, im Verlauf des Veränderungsmanagements oft entscheidende Fehler ist eine ungenügend Informationspolitik. Häufig wird nur über Ergebnisse berichtet, so daß zwischen diesen Zeitpunkten eine Unmenge Raum für nicht immer konstruktive Gerüchte ist.

Liste: Veränderungen wirkungsvoll initiieren

1. Sind die Mitarbeiter auf die Veränderungen eingestimmt? Ja Nein
Was muß ich noch tun?

2. Gibt es gemeinsam diagnostizierte Probleme? Ja Nein
Was muß ich noch tun?

3. In welchem Zeitrahmen befinde ich mich aus der Perspektive der Mitarbeiter?

Zu früh _____ in der Zeit _____ zu spät

4. Mit welchem Leitthema kann ich einen Startschuß setzen?

5. Wen muß ich bei einem Startschuß mit einbeziehen?
1. _____ 5. _____
2. _____ 6. _____
3. _____ 7. _____
4. _____ 8. _____
6. Kenne ich die Maßnahmen, die nach dem Startschuß sofort
ergriffen werden? Ja Nein
Was muß ich noch tun?

7. Reicht die vorhandene Managmentkapazität? Ja Nein
Was kann ich zurückstellen?

8. Wer übernimmt die Verantwortung für den kontinuierlichen
Verbesserungsprozeß?
- Maßnahme 1: _____
- Maßnahme 2: _____
- Maßnahme 3: _____
9. Wie Sorge ich für Rückmeldung über den Verlauf und die Ergebnisse der
Veränderungsmaßnahmen?
- 1: _____
- 2: _____
- 3: _____
10. Wer übernimmt die Verantwortung für die kontinuierliche Rückmeldung
der Veränderungsmaßnahmen?
- 1: _____
- 2: _____
- 3: _____

7. Symbole und Rituale nutzen

Symbolic language ist eine mächtige Sprache und alle erfolgreichen Manager der Welt beherrschen sie. Sie nutzen die Möglichkeit, mit Symbolen und Ritualen ihren Worten Gewicht zu verleihen. Sie achten auf den Ablauf ihrer Konferenzen, sorgen für feste Rituale, wenn es um die Zugehörigkeit zum Unternehmen geht und feiern ihre Verkäufer mit ritualisierten Jahrsveranstaltungen.

1. Die Bedeutung von Symbolen und Ritualen

Die erste Botschaft, um die es im Führungswechsel geht, ist die Dokumentation der eigenen Anwesenheit. Nach einem respektvollen Umgang mit den Symbolen und Ritualen des Vorgängers kommt es darauf an, zu zeigen, daß eine neue Ära begonnen hat, die sich, wie immer, wenn es sich um starke Persönlichkeiten handelt, von der Zeit des Vorgängers unterscheidet. Man sagt dies nicht mit Worten, sondern unterstreicht es mit Zeichen. Das Umhängen von Bildern ist ein leicht zu erkennendes Zeichen. Die Beratung mit den Mitarbeitern ist ein Fingerzeig auf den zukünftigen Führungsstil.

Symbolisches Management ist systemisch zu betrachten. Es ist die geschickte und konsequente Kombination von Symbolen und Ritualen zu einer überzeugenden Botschaft. Das Problem ist häufig, daß viele Führungskräfte viel zu wenig gelernt haben, ihr eigenes Handeln auf seine impliziten Botschaften zu hinterfragen.

Verhalten hat mehr oder weniger ausgeprägt einen sachlichen und einen symbolischen Anteil. So hat z.B. die Veränderung der Tagesordnungen meist einen praktischen Hintergrund. Sie ist aber immer auch eine Botschaft über die Absichten des Neuen, vor allem dann, wenn sie konsequent und in sich schlüssig stattfindet. Eröffnen Sie Teamtagungen regelmäßig mit einem Bericht der Mitarbeiter über zufriedene Kunden anstatt den üblichen Berichten über wichtige Beschlüsse der Leitungsgremien, so ist dies wesentlich mehr als eine sachliche Umstrukturierung. Gelingt es Ihnen dann noch, sich über die Versuche, die gewohnte Reihenfolge der Tops wiederherzustellen, hinwegzusetzen, wird es den Mitarbeitern deutlich, daß für Sie andere Prioritäten gelten.

Gerade zu Beginn einer neuen Aufgabe ist der Symbolgehalt von Handlungen hoch. Die Mitarbeiter wissen noch wenig über die Werte und das Selbstverständnis des Neuen, so daß jede einzelne Handlung viele Deutungen erfährt. Gelingt es den Führungskräften, diesen symbolischen Aspekt des eigenen Handelns von Anfang an stärker ins Kalkül zu ziehen, so vermeiden sie nicht nur unnötigen Widerstand und Skepsis. Sie können dann auch die Sprache der Symbole gezielt nutzen, um die eigenen Botschaften und Absichten zu unterstreichen. Schließlich haben Symbole und Rituale die faszinierende Eigenschaft, auf eine viel umfassendere, weil emotionale Art und Weise den Menschen anzusprechen.

Es gibt eine Reihe von Situationen, in denen es sinnvoll erscheint, sich der Sprache der Symbole zu bedienen:

- Zur Dokumentation der eigenen Anwesenheit und der Beziehung zum Vorgänger
- Zur Beschreibung der eigenen Gewohnheiten sowie zur Entwicklung der Vorstellungen über Zusammenarbeit
- Zur Entwicklung einer neuen Botschaft
- Zur Vermittlung von Sicherheit und Akzeptanz
- Zur Erleichterung des Übergangs in ein neues Selbstverständnis

2. Rituale der Veränderung

Symbolisches Handeln in Unternehmen

Botschaft	Verhalten
Unbürokratisch	<ul style="list-style-type: none"> • Handschriftliche Notizen • Ansprechen von Mitarbeitern am Arbeitsplatz
Offen	<ul style="list-style-type: none"> • Telefon immer wieder selbst abnehmen • Schnelle Beantwortung von Anfragen
Mitarbeiter sind die wichtigste Kraft im Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter mit Namen grüßen • Selbst Hand anlegen, z.B. bei gemeinsamen Tagungen • Büro der Mitarbeiter ausstatten
Team ist wichtig	<ul style="list-style-type: none"> • Meetings, in denen die Mitarbeiter die Gestaltung übernehmen • Abschlüsse, Erfahrungen gemeinsam feiern • Ergebnisse im Team offen austauschen
Flexibilität	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderungen von Sitzordnungen, Wechsel in Lösungsstrategien • Arbeitsabläufe routinemäßig in Frage stellen

Grundlage der Initiierung von symbolischen Handeln ist die Hinterfragung des eigenen Verhaltens. Wer Flexibilität will, sollte sich selbst flexibel zeigen. Wer Eigenverantwortung der Mitarbeiter fördern will, sollte sie zunächst nach ihrer Meinung fragen.

Rituale entwerfen – eine Frageliste

1. Wie sehe ich die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, d.h. zwischen oben und unten?

2. Welche Formen der Entscheidungsvorbereitung bevorzuge ich?

3. Wie fallen bei mir Entscheidungen?

4. Wie soll nach meinen Vorstellungen miteinander umgegangen werden?

5. Welches sind für mich wichtige Werte im Unternehmen?

6. Welche Haltung erwarte ich von meinen Mitarbeitern?

Wenn Sie sich diese Fragen überlegt haben, sollten Sie noch einen zweiten Durchlauf machen und sich überlegen, wie Sie Ihre Aussage unterstützen können. Wenn Sie z.B. offen sein wollen, dann überlegen Sie sich, wie Sie dies unterstreichen können. Prüfen Sie, wie Ihre Sekretariat mit Anfragen umgeht, wann sie sich Zeit nehmen für Ihre Mitarbeiter und wann Sie auf diese zugehen. Erst wenn Sie tun, was Sie sagen, wird es Ihnen gelingen, schnell Glaubwürdigkeit zu entwickeln. Denn Glaubwürdigkeit ist schließlich nichts anderes als die Übereinstimmung von Wort und Tat.

Ich werde folgende Rituale einführen und auf ihre konsequente Einhaltung achten

1. Thema: _____

Ritual: _____

2. Thema: _____

Ritual: _____

3. Thema: _____

Ritual: _____

4. Thema: _____

Ritual: _____

3. Symbole und Rituale eines neuen Selbstverständnisses

Vor allem dann, wenn man tief in die bisherigen Gewohnheiten der Mitarbeiter eingreift, ist es hilfreich, über eine Unterstützung der angestrebten Veränderungen durch ritualisierte Handlungsweisen nachzudenken. Sie schaffen Sicherheit und weisen den Weg für das neue Verhalten.

Ein „Guten Tag, Sie sprechen mit Frau Müller, was kann ich für Sie tun?“ ist ein solches Ritual. Wenn es für die Mitarbeiter nachvollziehbar in ein neues Selbstverständnis eingebettet ist, unterstützt es in hohem Maße die Etablierung neuer Verhaltensweisen. Es reduziert die Unsicherheiten in der Ausführung und gibt den zurückhaltenden Mitarbeitern die Möglichkeit der Veränderung.

Wichtig ist allerdings, daß alle Beteiligten das Ritual mit Sinn erfüllen. Nur wenn es gelungen ist, den Zusammenhang zwischen Ritual und übergreifendem Ziel für alle verständlich aufzuzeigen, entfaltet das Ritual seine Wirkung. Die oft skeptische Haltung gegenüber Symbolen und Ritualen kommt von der gerade in Unternehmen relativ großen Zahl von sinnentleerten Abläufen. Listen, die nicht mehr gebraucht werden, Verteiler auf Einladungen zu Tagungen, Eröffnungsreden und Geburtstagsfeiern sind alles typische Beispiele für solche, oft tote, Rituale.

Mögliche Fragen zum Thema: Rituale nutzen

1. Welche angestrebten Veränderungen werden den Mitarbeitern schwer fallen bzw. mit bisherigen Gewohnheiten kollidieren?

2. Mit welchen standardisierten Verhaltensabläufen lässt sich ein gutes Gerüst für die angestrebten Veränderungen installieren?

3. Wie kann ich den Zusammenhang zwischen meiner Vision und den Ritualen deutlich machen?

4. Welche bisherigen Rituale werden mit meinen Absichten kollidieren und müssten verändert werden?

Anhang

Situation 1: Der Aufsteiger aus den eigenen Reihen

Situation 2: Der Seiteneinsteiger im Großunternehmen

Situation 3: Der große Vorgänger und der kleine Nachfolger

Situation 4: Der junge HighPotential

Situation 1: Der Aufsteiger aus eigenen Reihen

Die typischen Probleme:

- Die Einnahme einer klaren und sichtbaren Vorgesetztenrolle

Unter dem Druck der Erwartungen der Kollegen, daß „alles so bleibt wie es ist“, verzichten Aufsteiger aus den eigenen Reihen gerne darauf, die neue Rolle als Vorgesetzter deutlich einzunehmen. Deutlich einnehmen meint dabei nicht, das häufig diskutierte Umschalten von „du“ auf „Sie“, sondern offen und selbstverständlich bisher geleistete Arbeit abzugeben, um die neuen Führungsaufgaben wahrzunehmen. Häufig machen Aufsteiger aus den eigenen Reihen genauso weiter wie bisher, außer daß sie ab und zu an Abteilungsbesprechungen und anderen Sitzungen teilnehmen.

- Die Delegation von Aufgaben

Die Delegation von Aufgaben ist nicht nur deshalb schwierig, weil dadurch die neue Rolle allzudeutlich sichtbar würde, sondern auch deshalb, weil aufsteigende Kollegen aus eigener Erfahrung nur zu gut wissen, wie angespannt ihre Mitarbeiter sind. Vor diesem Hintergrund fällt es ihnen meist schwer, den ehemaligen Kollegen noch weitere Aufgaben „aufzudrücken“. Erst wenn sie ihre eigene Überlastung spüren, beginnen sie mit der systematischen Delegation von Aufgaben.

- Die enge Verbundenheit mit der Abteilung

Ein drittes Problem ist die enge Verbundenheit mit der Abteilung. Dies hat nicht nur seine Auswirkungen in den Beziehungen, die meist zwangsläufig zunächst ungleich entwickelt sind, sondern auch in der Analyse der Probleme. Die „Betriebsblindheit“ desjenigen, der lange Jahre in einer Abteilung war, ist das klassische Argument gegen den Aufsteiger aus den eigenen Reihen. Vor allem dann, wenn es darum geht, Konzepte umzusetzen, von denen man weiß, daß sie nicht die Zustimmung der Mitarbeiter haben, tut sich der Neue aus den eigenen Reihen schwer.

- Das Vorwissen des Aufsteigers

Ein viertes Problem ist die Tatsache, daß der Aufsteiger zu viel „weiß“. Dies ist deshalb ein Problem, weil die Betroffenen es meist versäumen, sich zunächst einmal umfassend zu informieren. Sie verpassen damit nicht nur die Chance, zu neuen Perspektiven zu gelangen, sondern unterlassen dadurch auch, ohne daß sie das wollen, die Vorbereitung der Mitarbeiter auf mögliche Veränderungen. Aufsteiger neigen dazu, schnell und ohne systematisch entwickeltes Konzept auf Erwartungen und Aufgaben zu reagieren.

Was können Sie tun?

- Sprechen Sie mit Ihren ehemaligen Kollegen offen über Ihre neuen Aufgaben, und geben Sie Aufgaben ab. Sonst können Sie keine Führung wahrnehmen.
- Führen Sie Einzelgespräche mit Ihren Mitarbeitern, vor allem auch dann, wenn Sie glauben, schon viel zu wissen. Nehmen Sie sich Zeit für diese Gespräche mit Ihren ehemaligen Kollegen. Sie entwickeln dadurch nicht nur neue Sichtweisen, sondern etablieren sich damit auch in Ihrer neuen Rolle.

- Sprechen Sie offen mit Ihren Mitbewerbern über die neue Situation. Erörtern Sie mit ihnen verständnisvoll und sachlich die Möglichkeiten einer konstruktiven Zusammenarbeit.
- Sprechen Sie mit ihrem Vorgesetzten und auch mit anderen Abteilungen über Themen, die aus deren Sicht anstehen, und über die Erwartungen an Sie. Diese Gespräche helfen Ihnen, sich Ihrer neuen Rolle als Leiter bewußt zu werden.
- Denken Sie daran, daß die Fortführung erfolgreicher Arbeit eine der schwierigsten Aufgaben ist. Sie verlangt ständige Veränderungen. Deshalb sollten Sie überlegen, was Sie tun müssen, damit der Erfolg gewahrt bleibt.
- Benennen Sie in angemessener Zeit klar und eindeutig, was alles so bleibt wie bisher und was sich verändern wird. Bringen Sie es in eine ausgewogene und überzeugende Ziellandschaft.
- Stellen Sie sich darauf ein, daß Ihre Mitarbeiter nach einer ersten Phase der Zustimmung auch Enttäuscht sein können. Es ist nicht davon auszugehen, daß Sie alle ihre Erwartungen erfüllen können.

Fragen an den Aufsteiger aus den eigenen Reihen

1. Welche neuen Aufgaben müssen Sie in Ihrer neuen Position erfüllen?
2. Welche Erwartungen werden Ihre Mitarbeiter korrigieren müssen?
3. Welche Veränderungen werden Ihnen besonders schwer fallen?
4. Wie sieht das neue Netz Ihrer Beziehungen im Unternehmen aus?
5. Welches sind die drei wichtigsten Ziele im ersten halben Jahr?
6. Auf welche Veränderungen bei Ihren Mitarbeitern müssen Sie vorbereitet sein?

Situation 2: Der Seiteneinsteiger im Großunternehmen

Seiteneinsteiger, vor allem wenn hohe Erwartungen an sie herangetragen werden, tun sich nicht leicht. Je besser ihr Ruf ist, stellen sie in gleich mehrfacher Hinsicht eine Bedrohung für die Mitarbeiter im Unternehmen dar, was von vielen Neuen unterschätzt und von den Verantwortlichen im Unternehmen gern geleugnet wird.

Schon allein die Tatsache des Seiteneinstiegs sorgt für Reserviertheit. Sie stört die klassischen Aufstiegslinien, und in den meisten Fällen gibt es interne Mitbewerber, die sich jetzt fragen, ob das die neue Personalpolitik im Unternehmen sei.

Eine zweite Bedrohung liegt in der Situation selbst. Fast alle Unternehmen verfolgen zu Recht eine Personalpolitik, die aus Gründen der Motivation internen Bewerbern zunächst den Vortritt gibt. Sie greifen meist dann auf Externe zurück, wenn das benötigte Know-how in den eigenen Reihen nicht ausreichend zur Verfügung steht.

Das Problem dabei ist, daß sich die Mitarbeiter in den Unternehmen nicht nur durch die Kompetenz externer Profis bedroht fühlen, sondern vor allem auch durch die Tatsache, daß diese oft Positionen besetzen, die im Unternehmen starke Beachtung finden. Schließlich sollen die neuen Geschäftsfelder die Zukunft des Unternehmens sichern, und sie sind in manchen Fällen der Ausgangspunkt für einen langfristigen Umbau des Portfolios.

Die typischen Probleme

- Das erste Problem, mit dem sich Seiteneinsteiger auseinandersetzen haben, ist die häufig anzutreffende Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Vorgesetzten und dem Erleben der Kollegen auf den mittleren Führungsebenen. Während die Vorgesetzten die Ausgangssituation meist eindeutig beschreiben und erwarten, daß der Neue die gestellte Aufgabe so schnell als möglich realisiert, stehen die Kollegen den neuen Ansätzen meist weitaus skeptischer gegenüber. Es gilt diesem latenten Widerspruch Rechnung zu tragen, wenn man nicht schnell unnötige Schwierigkeiten haben will.
- Ein zweites Problem ist die Erfahrung, daß der Schreibtisch des Neuen meist voll von Aufgaben ist. Der Aufbau eines neuen Bereichs, die Erweiterung des Teams und die Konzeption von Strategien fordern meist den vollen Einsatz. Gleichzeitig steht der Neue vor der Aufgabe, sich in einer völlig neuen Organisation zu bewegen. Er hat sich über organisatorische Abläufe, das Selbstverständnis des Unternehmens und die typischen Probleme zu informieren, was immer einen hohen Zeitaufwand für ihn bedeutet.
- Der gravierende Unterschied zwischen dem Externen und dem Insider ist neben der Kenntnis der Abläufe das Fehlen tragfähiger Beziehungen. Der Neue verfügt nicht über das Netz von Schlüsselbeziehungen, das er benötigt, um wichtige Veränderungsschritte erfolgreich durchzusetzen. Meist verläßt er sich auf die Kontakte seines Vorgesetzten, ohne daß er genau weiß, wie weit dessen Einfluß reicht. Die Entwicklung von Schlüsselbeziehungen braucht Zeit, um sie zu entdecken und auch auszubauen.
- Ein viertes Problem liegt im eigenen Erwartungsdruck. Der Wechsel in ein neues Unternehmen ist meist in wichtiger Schritt auf der Erfolgsleiter. Man hat ihn sich sorgfältig überlegt und verspricht sich viel davon. Hat man dann noch einen guten Vertrag ausgehandelt, so führt dies zu einem erheblichen selbst produzierten Erwartungsdruck.

Was können Sie tun?

- Betrachten Sie die Bewältigung der fachlichen Aufgaben und den Aufbau eines tragfähigen Beziehungsnetzes von Anfang an als zwei gleichwertige Aufgaben.
- Fragen Sie Ihre Vorgesetzten, wen Sie bei dem Aufbau Ihres Geschäftsfeldes einbeziehen bzw. auf dem laufenden halten müssen.
- Beachten Sie in allen Ihren Gesprächen die Notwendigkeit, die Organisation kennenzulernen. Erkunden Sie die Regeln und das Selbstverständnis, die für den Erfolg des Unternehmens von Bedeutung sind.
- Starten Sie nicht zu schnell. Führungswechsel, insbesondere von Seiteneinsteigern, sind keine Sprints, sondern Langlaufstrecken.
- Achten Sie darauf, daß sich Ihre neue Abteilung nicht zu stark vom Unternehmen abgrenzt, schon gar nicht mit anderen Kulturmerkmalen.
- Hüten Sie sich vor zu vielen offiziellen Aufgaben. So mancher Neue, der schnell „frischen Wind“ in die Projektgruppen bringen wollte, erlebte bald eine Flaute.

Situation 3: Der große Vorgänger oder der kleine Nachfolger

Die Ausgangssituation: Im Schatten des Vorgängers

Geht der Vorgänger in den Ruhestand und der Nachfolger steigt aus den eigenen Reihen empor, wird er in der Regel Akzeptanz der Mitarbeiter haben und somit eine insgesamt günstige Ausgangssituation vorfinden. Jedoch zunächst steht er im Schatten des Vorgängers und kann sich erst im Laufe der Zeit daraus befreien.

Anders sieht es aus, wenn der „große“ Vorgänger überraschend von seinem Posten abgetreten ist. Meist sind die Mitarbeiter dann noch mit großer Loyalität dem bisherigen Chef verbunden. Für den Neuen ist dies eine fast aussichtslose Situation. An allen Seiten begegnet er Botschaften des Vorgängers und die Mitarbeiter haben nur wenig Bereitschaft sich auf Neues einzulassen.

Die typischen Probleme des Nachfolgers

- Die Rolle des „Zweiten“

Für den bisherigen Stellvertreter eines geschätzten Vorgängers besteht die Hauptschwierigkeit darin, daß er , durch die Rolle des „Zweiten“ geprägt ist. Die Mitarbeiter können sich nicht vorstellen, daß er als der Zweite plötzlich an der Spitze steht. Die Gefahr ist die, daß er selbst sich so stark mit seiner bisherigen Rolle identifiziert hat, daß er sie nicht so einfach abstreifen kann. So haben es manche ehemalige Stellvertreter schwer, sich vorzustellen, was verändert werden kann. Ihre Aufgabe war es bisher, das umzusetzen, was vom Chef vorgegeben war, oder was sie gemeinsam erarbeitet hatten.

- Die Erwartungen der Mitarbeiter

Mitarbeitern fällt es oft schwer, sich vorzustellen, daß ihr bisheriger Stellvertreter sich morgen anders verhalten soll. Sie sind deshalb oft irritiert, wenn er plötzlich Forderungen stellt oder sich bei Entscheidungen durchsetzt, ohne die gewohnte Funktion des Vermittlers einzunehmen.

- Der ständige Vergleich mit dem Vorgänger

Die Vergleiche auszuhalten, denen der Neue ständig begegnet, ist nicht immer leicht. Er darf sich weder dem Gespräch über die Leistungen seines Vorgängers entziehen, noch darf er der „Einladung“ folgen, sich mit dessen Qualitäten direkt messen zu lassen. Versucht er jedoch dem Vergleich auszuweichen, provoziert er geradezu, daß der Vorgänger immer mehr verherrlicht wird.

- Die Schwächen des Vorgängers

Der Nachfolger muß wissen, daß die emotionale Bindung der Mitarbeiter an den Vorgänger nur langsam abgebaut werden und eine Kritik an den Leistungen des Vorgängers nur schwer akzeptiert wird. Nur in dem Maße, wie die Bindungen lockerer werden, kann das Vertrauen zu dem neuen Vorgesetzten entstehen und ein normalerer Umgang entwickelt werden.

Was können Sie tun?

- Planen Sie einen sauberen und klaren Übergang. Sprechen Sie mit Ihrem Vorgänger und mit Ihrem zukünftigen Vorgesetzten, welche Möglichkeiten Sie haben, die Übergabe der Geschäfte möglichst für alle Mitarbeiter sichtbar zu gestalten.
- Sorgen Sie für einen würdevollen Abschied Ihres Vorgängers.
- Folgen Sie nicht der Einladung, das „Werk“ Ihres Vorgängers fortzuführen. Machen Sie von Anfang an deutlich, daß Sie eine andere Person sind und damit etwas Neues entstehen wird.
- Achten Sie darauf, daß Sie sich in Ihrer neuen Position für alle erkennbar plazieren. Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern und Kollegen über deren Erwartungen an Sie als Leiter.
- Zeigen Sie in Ihrem Handeln, daß Sie die Arbeit Ihres Vorgängers schätzen.
- Interessieren Sie sich für die Arbeit, die in der Vergangenheit zum Erfolg führte. Fragen Sie danach, worauf die Abteilung stolz ist.
- Gehen Sie behutsam mit Kritik an Ihrem Vorgänger um. Sobald Sie diese verstärken, werden Sie erleben, wie die Distanz zu Ihnen wächst.
- Auch hier gilt, eine klare ausgewogene Ziellandschaft entwerfen. Es muß deutlich werden, was fortgeführt wird und was verändert werden soll.

Situation 4: Der junge HighPotential

Der junge HighPotential, der in schneller Folge immer neue Aufgaben übernimmt, gerät dann in eine schwierige Ausgangssituation, wenn er eine Belegschaft oder ein Team zu leiten hat, das aus möglicherweise älteren und erfahrenen Mitarbeitern besteht. Eine solche Situation ist meist gekennzeichnet durch eine erhebliche Skepsis der Mitarbeiter, ob der Neue die gestellte Aufgabe überhaupt bewältigen kann. Diese Skepsis wird mehr oder weniger offen gezeigt und führt meist zu einem verkrampften und schleppenden Anfang. Befindet sich in den Reihen der Mitarbeiter noch ein heimlicher Mitbewerber, so wird es besonders schwierig.

Die typischen Probleme des HighPotential

- Das Erleben von Skepsis und Distanz

Da die Nachwuchskräfte häufig nicht gewohnt sind, mit einer solchen Reserviertheit umzugehen, führt dies leicht zu einem Rückzug auf das Sachliche. Der Neue, der sonst immer offen und damit auch menschlich ist, wird vorsichtig. Ohne daß ihm dies bewußt ist, nährt er damit die Vermutungen seiner Mitarbeiter, daß sie für ihn persönlich überhaupt nicht wichtig sind, Sie fühlen sich bestätigt in ihrer Annahme, daß er nur an seine Karriere denkt.

- Anlehnung an den Vorgesetzten

Ein zweiter Effekt, der durch diese Extremsituation zu Beginn des Führungswechsels auftritt, ist eine stärkere Anlehnung an den Vorgesetzten. Mit ihm besprechen die Führungskräfte ihre Probleme und holen sich Tips und Unterstützung. Damit erhöht sich aber zwangsläufig die Distanz zu den Mitarbeitern, die ihrerseits sorgfältig darauf achten, ob sich der Neue nach oben oder nach unten orientiert.

- Verleugnung eigener Unsicherheiten

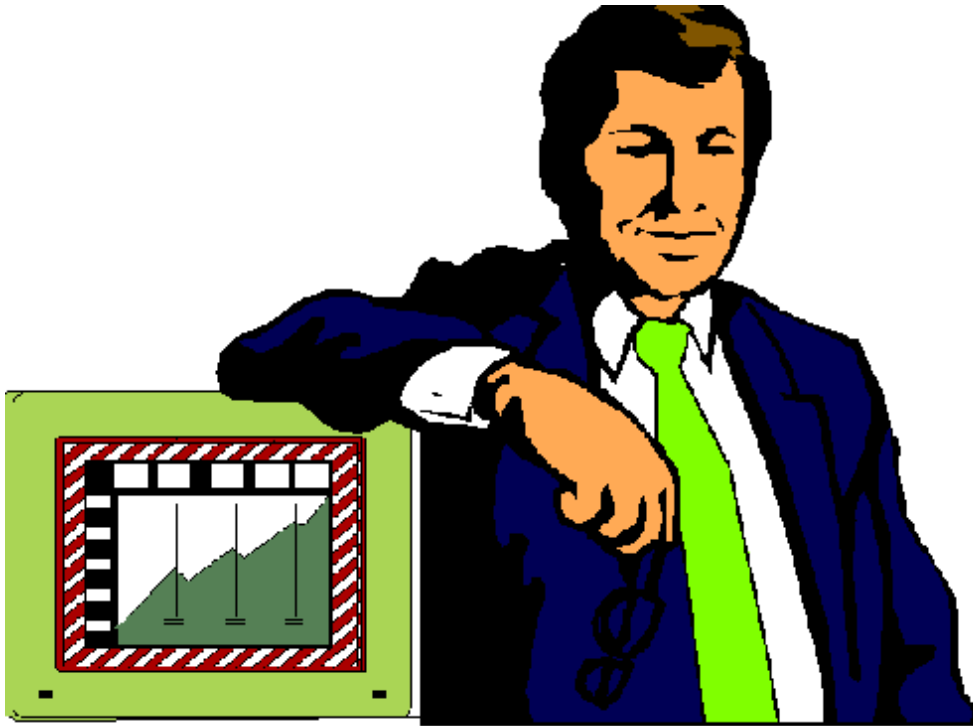
Verständlicherweise versuchen die Neuen die eigenen so entstandenen Unsicherheiten zu verstecken. Dadurch wird der Umgang mit den Mitarbeitern verkrampft und führt zu einer Formalisierung der Kontakte. In manchen Fällen erlebt man erst eine Entspannung in den Beziehungen, nachdem Unsicherheiten auch zugegeben wurden und sich der Neue von seiner menschlichen Seite zeigt.

- Defizite im Bereich der Fachkenntnisse

Da zu Beginn der Karriere dem HighPotential wichtige Erfahrungen und Kenntnisse fehlen, ist er auf die Erfahrungen seiner meist älteren Mitarbeiter angewiesen. Er muß sich deshalb um guten Kontakt bemühen, um die notwendigen Entscheidungen fällen zu können. Der Versuch fachlich besser da zu stehen, wäre einer der größten Fehler.

Was können Sie tun?

- Das erste ist, sich der Dynamik bewußt werden
- Beginnen Sie trotz Reserviertheit und Skepsis von Anfang an konsequent an den Schlüsselbeziehungen zu arbeiten. Sprechen Sie mit dem heimlichen Mitbewerber, informieren sie sich über die Fähigkeiten Ihrer Mannschaft und zeigen Sie sich offen im Umgang mit den Mitarbeitern. Dabei kommt es auch darauf an, den Mitarbeitern zu zeigen, daß es Ihnen nicht nur um die sachliche Aufgabe, sondern auch um die menschlichen Belange geht.
- Erkunden Sie die Stärken Ihrer Mannschaft und beziehen Sie sie in Ihre Entscheidungen mit ein.
- Machen Sie deutlich, daß es Ihnen nicht nur um möglichst schnelle Erfolge geht, sondern daß auch die langfristigen Interessen der Mitarbeiter eine hohe Priorität für Sie besitzen.
- Entwerfen Sie eine Ziellandschaft, und beachten Sie, daß auch hier die langfristigen Anliegen der Mitarbeiter aufgezeigt werden.



Neu auf dem Chefsessel

Erfolgreich durch die ersten 100 Tage

Peter Fischer, 1998

Transkript von Beatrix Baier (2001)