

Handelsblatt online vom 20.02.2021

Karriere
Jobwechsel

Die sechs größten Stolperfallen für neue Führungskräfte - und wie man sie umgeht

Nach dem Jobwechsel haben Manager nur eine kurze Schonfrist. Experten geben Tipps, wie Führungskräfte beim neuen Arbeitgeber erfolgreich durchstarten.

Das Personalkarussell für Führungskräfte dreht sich trotz Pandemie: Noch immer verlassen Manager ihre Position freiwillig, weil sie befördert werden oder weil ein anderer Arbeitgeber sie mit einer spannenderen Aufgabe, mehr Perspektive oder üppigerem Gehalt lockt. Andere müssen sich eine neue Stelle suchen, weil ihr Unternehmen umstrukturiert oder angesichts der angespannten Wirtschaftslage spart.

Egal, wo die Gründe liegen: Wer eine neue Führungsposition antritt, muss schnell beweisen, was er kann. Egal ob Bereichsleiter, Geschäftsführer oder Vorstandsvorsitzender - maximal 100 Tage dauert die Schonfrist für Manager. Doch mit Expertise allein ist es nicht getan. Business- und Leadership-Coach Ines Thomas weiß: 'Fachlich geeignet sind die Newcomer in der Regel, aber über den Erfolg im neuen Unternehmen entscheiden oft andere Faktoren.'

Zwei Experten nennen die sechs schlimmsten Stolperfallen bei der Stabübergabe und erklären, wie man sie geschickt umgeht. Dazu geben sie jeweils einen Tipp, um auf der neuen Managementposition besonders schnell durchzustarten.

/// Stolperfalle 1: // .

/// Wissenstransfer // .

'Für eine neue Führungskraft ist die größte Hürde, sich aus vielen Puzzleteilen möglichst rasch ein differenziertes Bild zu erarbeiten', weiß Raoul Nacke. Der Chef der weltweit tätigen Personalberatung Eric Salmon & Partners besetzt seit 20 Jahren Vorstands-, Geschäftsführer- und Aufsichtsratspositionen.

Bei einer geordneten Nachfolge sei es von Vorteil, wenn der Vorgänger seine Erfahrungen, Stärken und Schwächen im Führungsteam oder in der Organisation sowie den Stand von Schlüsselprojekten dem Nachfolger persönlich vermittelt. Das beschleunige die Zugkraft

/// // .

der neuen Führungsperson, erklärt Nacke.

Im Idealfall überschneide sich die Anwesenheit der beiden. Der Headhunter rät aber auch: 'Diese Einführungsphase sollte möglichst kurz sein, denn der neue Manager kann erst dann die volle Verantwortung übernehmen und die Richtung vorgeben, wenn der Vorgänger von Bord gegangen ist.' Ein paar Tage sollten reichen - auch um zu verhindern, dass die neue Führungskraft schwach wirkt. Ausnahme: 'Der Nachfolger tritt die Rolle bewusst als Bewahrer und nicht als Erneuerer an', sagt Coach Ines Thomas.

/// Tipp: // .

Ist die Einarbeitungsfrist knapp, weil der Vorgänger selbst auf dem Sprung zu einem neuen Job ist oder können sich der neue und der alte Manager nicht persönlich treffen, lassen sich Sprachnachrichten zu einzelnen Themen aufnehmen. Praktisch: Der neue Amtsinhaber kann sie sich anhören, wenn er Zeit hat. Solche Memos ersparen nicht nur das Durchwühlen von Dokumenten, sondern sind erst recht nützlich, wenn es um persönliche Einschätzungen geht, zu denen es meist keine Aufzeichnungen gibt.

Was tatsächlich preisgegeben wird, will wohl abgewogen sein und ist vor allem eine Frage des Vertrauens. Headhunter Nacke sieht dabei aber auch ein Eigeninteresse des scheidenden Managers: 'Ihm sollte daran gelegen sein, seinem Nachfolger zum Erfolg zu verhelfen. Umso weniger hat dieser es nötig, auf den Vorgänger als Verursacher von Problemen zu verweisen.'

/// Stolperfalle 2: Kontakte // .

Damit der Nachfolger erfolgreich arbeiten kann, ist es wichtig, dass er sich schnell intern und extern mit Schlüsselpersonen bekannt macht. 'Priorität im Unternehmen haben das eigene Team sowie der direkte Vorgesetzte', sagt Headhunter Nacke. 'Je nach Rang kann das zum Beispiel der zuständige Vorstand oder auch Aufsichtsrat sein. Danach folgen die gleichrangigen Führungskräfte sowie die dem Vorgesetzten gleichgestellten Kollegen.'

Der scheidende Amtsinhaber sollte den Nachfolger mit diesen maßgeblichen Entscheidern bekannt machen und ihm raten, wie er am besten mit ihnen interagiert.

/// Tipp: // .

Üblich ist eine Abschiedsnachricht des Vorgängers an das Team, an wichtige Entscheidungsträger im Unternehmen sowie an Kunden und Lieferanten. Man bedankt sich einerseits und stellt gleichzeitig den Nachfolger kurz vor. Nacke: 'Dieses Entrée lässt sich auch dafür nutzen, eine erste Kontaktaufnahme des Nachfolgers anzukündigen.'

Leadership-Expertin Ines Thomas konkretisiert: 'Machen Sie einen Vierwochenplan und stellen Sie sicher, dass Sie mit allen Teammitgliedern und wichtigen Kontakten mindestens einen persönlichen Gesprächstermin vereinbaren, um sich kennenzulernen, Erwartungen zu klären und Ihren Fokus zu setzen.'

/// Stolperfalle 3: Kommunikation // .

Nicht unterschätzt werden sollten die vielen Fragen, die bei einem Stabwechsel entstehen und die für Unruhe sorgen: Was für eine Persönlichkeit kommt da? Wofür steht die neue Führungskraft? Was haben Mitarbeiter zu erwarten? Wie sieht die Zukunft aus unter neuer Leitung? 'Sorgen Sie unbedingt schnell für Klarheit', rät Ines Thomas.

/// Tipp: // .

Damit die Führungsmannschaft nach einem Wechsel zur Ruhe kommt, empfiehlt es sich, zeitnah mit seinem Team in Kontakt zu treten. Videokonferenzen hält Headhunter Nacke für ideal, um sich, wenn nötig weltweit, vorzustellen und einen ersten Eindruck zu vermitteln. Entscheidend sei, eine Richtung vorzugeben.

Expertin Thomas rät in Sachen Antrittsrede: 'Auch wenn Sie als Neuling meist noch nicht ins Detail gehen können: Schildern Sie, welche Ziele Sie grundsätzlich verfolgen, welche Erwartungen Sie an die Zusammenarbeit haben und was Sie persönlich

antreibt.'

Dabei könne man ruhig deutlich machen, wenn man etwas noch nicht konkret wisse. Etwa mit diesem Satz: 'Solange ich kein klares Bild habe, werde ich zu diesem oder jenem Aspekt nichts entscheiden.' Generell gelte: Je überzeugender der Auftritt, 'desto schneller wird man als Person greifbar und umso schneller legt sich die Verunsicherung', so Thomas.

/// Stolperfalle 4: Führungsstil // .

Von Tag eins an wird auf die neue Führungskraft geschaut, welche Signale sie sendet, welche Ziele sie setzt - aber auch, wie sie andere unterstützt, erfolgreich zu sein. 'Die Zeit der Manager-Superhelden, die gefühlt allein das Unternehmen am Laufen halten, ist vorbei', sagt Personalberater Nacke.

/// // .

Angesichts der komplexen Herausforderungen sei heutzutage vielmehr ein gut funktionierendes Team gefragt, um gesteckte Ziele zu erreichen.

/// Tipp: // .

Um sich möglichst bald als richtige Wahl für den Chefsessel zu präsentieren, rät

/// // .

Expertin Thomas: 'Erkundigen Sie sich, welche Probleme die Kollegen beschäftigen. Ob starre Arbeitszeitregelung, fehlende Software oder überflüssige Bürokratie - schauen Sie, welche Verbesserungen und Lösungen sie schnell präsentieren können. Das zeigt allen deutlich, dass Sie wirksam sind und verschafft zugleich Zeit, die größeren Weichenstellungen gut vorzubereiten.'

Um diese zu erarbeiten, sollte sich der Manager Verstärkung von den erfahrenen Kräften des neuen Unternehmens holen. Etwa so: Lassen Sie zunächst Ihre acht bis zehn engsten Führungskräfte in Gruppen zu verschiedenen Themen Lösungen in einer vorgegebenen Richtung erarbeiten. Die Ergebnisse werden allen präsentiert, und dann wird diskutiert, ob und wie sich damit angestrebte Ziele erreichen lassen. Zum Schluss sollte eine Einigung auf eine gemeinsame Vorgehensweise stehen. Headhunter Nacke empfiehlt diese Methode, weil sich damit gleich drei 'Pflöcke' auf einmal setzen lassen: 'Sie demonstrieren, dass Sie kein autokratischer Chef sind. Sie erzeugen ein Wirgefühel und versammeln alle hinter einem gemeinsamen Plan für die nächsten zwölf bis 18 Monate.'

Ganz nebenbei werde offensichtlich, wer möglicherweise nicht ins Team passe, weil er nicht offen und wertschätzend kooperiere oder wo Schwachstellen der Organisation lägen, die eine Umsetzung des gemeinsam erarbeiteten Plans behinderten.

/// Stolperfalle 5: // .

/// Firmenkultur // .

Die Geschäftsführung prägt die Unternehmenskultur. Es gilt zu begreifen, wie das Unternehmen tickt. Also, wie hierarchisch und förmlich es zugeht, wie mit Fehlern umgegangen wird, wie transparent Entscheidungen sind und wie stark Mitarbeiter beteiligt werden. Einen Eindruck davon vermitteln der Vorgänger sowie die ersten Gespräche mit dem Team.

/// Tipp: // .

Um seine Wahrnehmung zu erweitern, sollten neue Führungskräfte darum bitten, in größere Runden eingeladen zu werden, selbst wenn sie dort inhaltlich nicht zwingend gefragt sind. Das ist eine Chance, die Kollegen zu erleben und die Dos and Don'ts der Firmenkultur zu erspüren.

Leadership-Coach Ines Thomas rät außerdem dazu, Teammitglieder zu bitten, die bisherige Führungs- und Teamkultur zu beschreiben und sie danach zu fragen, was davon bleiben sollte, und was nicht. Nützlich sei es auch, sich zu erkundigen, mit wem man sich noch unbedingt unterhalten sollten. 'So erkennen Sie schneller, wer außerhalb der Hierarchie wichtige, informelle ‚Influencer‘ sind', sagt Thomas. 'Gerade solche Kontakte und Informationen über die inoffizielle Kräfteverteilung sind oft entscheidend dafür, ob und wie gut man Fuß fasst.'

Stolperfalle 6: Vertrauensaufbau

'Das Andocken an die neue Organisation lässt sich zwar durch virtuelle Kommunikation beschleunigen. Diese ersetzt jedoch nicht den persönlichen Austausch und führt in der Regel nicht zu einer gefestigten persönlichen Beziehung', sagt Headhunter Nacke. Die sei aber nötig, um Vertrauen für eine belastbare Verbindung aufzubauen.

Damit Kennenlerntermine wertvolle Begegnungen werden, rät Expertin Thomas dazu, 'die Gespräche von der Sachebene gezielt in die Tiefe zu führen'. Als Beispiele für 'Deeptalk'-Fragen, die für einen verbindenden Austausch sorgen, nennt sie diese hier: 'Wie ging es Ihnen, als Sie hier neu angefangen haben? Was war der beste Ratschlag, den Sie damals bekommen haben? Welchen Rat geben Sie mir?'

/// Tipp: // .

Vertrauen und Verbindung entstehen auch über Gemeinsamkeiten. Die neue Führungskraft sollte also bewusst hinhören, für welche beruflichen oder privaten Themen sich das Gegenüber begeistert. Gibt es Überschneidungen? 'Dann raus damit', sagt Thomas.

Egal, ob es um den Studienabschluss, Hobbys oder die Familie geht: 'Verbindendes zu entdecken und zu betonen ist ein wahrer Booster für den Vertrauensaufbau', sagt Leadership-Coach Thomas. 'Und damit die beste Gelegenheit, verlässliche Beziehungen zu knüpfen und Mitstreiter für die Umsetzung Ihrer Ideen zu entdecken.'

/// Mehr: // .

So können Manager im Assessmentcenter bestehen

*Obmann, Claudia
Düsseldorf*

Quelle: Handelsblatt online vom 20.02.2021

Rubrik: Karriere

Dokumentnummer: HB 26923140

Dauerhafte Adresse des Dokuments: https://archiv.handelsblatt.com/document/HBON_HB%2026923140

Alle Rechte vorbehalten: (c) Handelsblatt GmbH - Zum Erwerb weitergehender Rechte:
nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

© GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH