

Newsletter vom 04.01.2013

## Alles neu

Neues Jahr – neue Verantwortung. Glückwunsch: Endlich haben Sie es geschafft! Sie sind jetzt der neue Chef. Sie wussten ja schon lange, dass Sie die Fähigkeit dazu haben. Extra-Arbeit, Extra-Zeit und Extra-Erfolg haben sich ausgezahlt. Und Ihre ehemaligen Kollegen sind jetzt Ihre neuen Mitarbeiter. Na, die werden sich wundern.

Das taten dann auch schon einige von ihnen, als der Bereichsvorstand Ihre Ernennung zum Abteilungsleiter bekanntgab. Da hatte sich mancher Kollege selbst Hoffnungen auf den frei werdenden Chefsessel gemacht. Also, kein leichtes Unterfangen. Und Sie wissen auch, welche Veränderungen jetzt anstehen. Aber bitte nicht gleich mit der Bazooka auf alles schießen, was Ihnen zuvor negativ aufgefallen war! Machen Sie sich zunächst mit der für Sie neuen Perspektive vertraut und geben Sie ihren Mitarbeitern Zeit, sich an die Situation zu gewöhnen. Sie wollen ja keinem gleich zu Beginn auf die Füße treten. Und Sie wissen ja noch, wie sensibel Sie und Ihre Kollegen früher auf jegliche Veränderung reagiert haben.

Ihre ersten Modifikationen sollten kleine Schritte sein. Hier bietet sich das Thema „Interne Kommunikation“ an: Planung wöchentlicher Meetings, Regeln für die Kommunikation in der Abteilung oder für persönliche Gespräche mit Ihnen.

Die Mitarbeiter brennen darauf zu erfahren, was sich jetzt ändert, denn sie sind sich in Bezug auf ihre eigenen Rolle unsicher: Was wird aus mir und was wird aus der Abteilung? Erzeugen Sie also Zuversicht. Geben Sie ihnen einen Ausblick auf das, was da kommen wird. Erläutern Sie ihnen Ihre Vision für die Abteilung. Zeigen Sie darin auf, wie Ihre persönliche Sicht auf die Dinge ist, wo die Abteilung in absehbarer Zukunft (fünf Jahre) stehen soll und wie das Ganze zur Unternehmensvision passt. Ihre Vision sollte ehrgeizig und auch für die Mitarbeiter emotional attraktiv sein. Sprechen Sie auch darüber, wie Sie mit den Mitarbeitern umgehen werden. Machen Sie sich berechenbar und binden Sie sich verlässlich. Kurz, führen Sie transformational.<sup>1</sup>

Zögern Sie nicht, auf die Mitarbeiter zuzugehen und mit jedem ein persönliches Gespräch zu führen. Dabei gilt es zuzuhören und die Hoffnungen, Sorgen und Argumente ernst zu nehmen. Dies mag Ihnen zeitaufwändig erscheinen. Es ist jedoch eine wertvolle Investition in die Zusammenarbeit; denn es zeigt Ihren Mitarbeitern, dass Sie sich um jeden Einzelnen kümmern.

Fragen Sie Ihre Mitarbeiter doch einfach einmal: „Was kann ich tun, damit Sie erfolgreicher werden?“ Dies erzeugt im ersten Moment vielleicht Erstaunen. Es macht jedoch deutlich, dass Sie der Boss sind, der über relevante (immaterielle wie materielle) Ressourcen verfügt und der sich um seine Mitarbeiter sorgt.

Berücksichtigen Sie dabei auch Ihre ehemaligen Konkurrenten im Kampf um den Chefsessel. Diese dürfen nicht das Gefühl haben, jetzt abgestraft zu werden, weil sie einmal im Wettbewerb zu Ihnen

---

<sup>1</sup> Towers Watson zeigen in ihrer „2012 Global Workforce Study“, wie wichtig die Kernelemente Transformationaler Führung für das nachhaltige Engagement der Mitarbeiter und damit auch für das finanztechnische Ergebnis sind, siehe <http://towerswatson.com/research/7177>

standen. Zeigen Sie ihnen, dass Sie sie als Mitarbeiter wertschätzen und wie alle anderen auch fördern und unterstützen werden.

Zu einigen Ihrer ehemaligen Kollegen verbindet Sie vielleicht ein herzliches Verhältnis bis hin zu einer echten Freundschaft. Diese aufrecht zu erhalten birgt die Gefahr, dass andere Mitarbeiter Kumpanei oder Bevorzugung vermuten. Hier die Balance zu halten ist eine echte Herausforderung. Viele Experten raten dazu, diese Freundschaften zu beenden - es sei nun einmal der Preis des Erfolgs. Wir schließen uns dieser Empfehlung nicht an. Stattdessen raten wir Ihnen zu vollständiger Transparenz. Die Vergabe von Privilegien oder die Bevorzugung einzelner ist unbedingt zu vermeiden. Etwaigen Gerüchten und Negativem müssen Sie schnell und entschieden entgegenzutreten und für Klarstellung sorgen. Alle Mitarbeiter gleich zu behandeln wird nicht immer gelingen. Daher sollten Sie besonders strenge Maßstäbe im Verhalten gegenüber Ihren Freunden demonstrieren und Ihre diesbezüglichen Entscheidungen unmissverständlich darlegen.

Die Führungskräfte anderer Abteilungen sind jetzt Ihre Kollegen. Suchen Sie schnell den Dialog mit ihnen und zeigen Sie auf, wie Sie sich die Zusammenarbeit und Ihren Beitrag zum gemeinsamen Ganzen vorstellen. Lassen Sie sich jedoch nicht aufgrund Ihrer Historie in die Position eines Bittstellers oder bloßen Zulieferers drängen. Ihre Rolle hat sich geändert; machen Sie auch deutlich, was Sie von den anderen erwarten. Ihr eigener Chef wird Sie ebenfalls genau beobachten. Hier gilt das Gleiche wie bei den neuen Führungskräfte-Kollegen. Stimmen Sie sich ab und zeigen Sie ihm, wie Sie zu seinem Erfolg beitragen werden.

Wenn Sie Ihre Vision überzeugend kommuniziert haben – regelmäßige Wiederholungen sind angebracht –, sollten Sie Ihren Worten Taten folgen lassen. Integrität ist ein Schlüsselfaktor, der im Zusammenspiel mit Zutrauen (Kompetenz) Vertrauen und Respekt erzeugt. Sie brauchen jetzt Erfolge, also initiieren Sie eine nachhaltige Veränderung, die zum Ziel (im Hinblick auf die Realisierung der Vision) führt: Wenn Sie mutig sind und auf die Wirkung Ihrer Vision sowie die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter vertrauen, geben Sie nur das „Was“ vor und überlassen Ihren Mitarbeitern das „Wie“. Dieser Verzicht auf unmittelbare Kontrolle fällt vielen schwer. Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zahlt sich jedoch aus (und muss nicht durch Extra-Boni für erfolgreiche Projektdurchführung unterstützt werden!). Positiv ist, dass die spezifische Veränderung von den Mitarbeitern selbst angeregt und umgesetzt wird. Regelmäßige Abstimmungen sorgen gleichwohl dafür, dass das Projekt auf Kurs gehalten wird und sich das erwartete Ergebnis einstellt.

Und noch eins: Vermeiden Sie Kritik an Ihrem Vorgänger. Es wirft ein schlechtes Licht auf Sie, wenn Sie ihn oder seine Entscheidungen kritisieren.

Sie können nicht alles sofort richtig machen. Bitten Sie vertraute ehemalige Kollegen um direktes Feedback und nutzen Sie es für Ihre weitere Führungsarbeit.