



NEU AUF DEM **CHEFSESSEL**

Erfolgreich durch
die ersten 100 Tage

Peter Fischer

Neu auf dem Chefsessel

Peter Fischer

Neu auf dem Chefsessel

Erfolgreich durch die ersten 100 Tage

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen

info@redline-verlag.de

14. Auflage 2021

© 2021 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Türkenstraße 89

80799 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Melanie Melzer, München

Umschlaggestaltung: FinePic, München

Satz: EDV-Fotosatz Huber/Verlagservice G. Pfeiffer, Germering

Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-587-0

ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-729-6

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-728-9

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

Inhalt

Vorwort	9
Einleitung.....	11

Teil I Die 7 Bausteine erfolgreicher Führungswechsel

Baustein 1

Den Erwartungen offensiv begegnen.....	21
1. »Fangen Sie mal an. Ich habe volles Vertrauen zu Ihnen!<	22
2. Die Erwartungen der Mitarbeiter	25
3. Die Erwartungen der Kollegen.....	26
4. Erwartungen im internationalen Wechsel.....	28
5. Erwartungen aktiv entwickeln	30

Baustein 2

Die Schlüsselbeziehungen entwickeln	39
1. Vom Umgang mit enttäuschten Mitbewerbern und heimlichen Konkurrenten.....	40
2. Die Bedeutung der Kollegen im Führungswechsel.....	43
3. Der Vorgänger – die heimliche Konkurrenz	46
4. Einladungen, die Sie besser nicht annehmen sollten	50
5. Networking – die Entwicklung von Macht und Einfluss	53

Baustein 3

Die Ausgangssituation konstruktiv analysieren	59
1. Sortieren Sie die Themen.....	62
2. Erfassen Sie die Fakten	66
3. Entdecken Sie die Unternehmenskultur	68
4. Bestimmen Sie die Veränderungsbereitschaft	72
5. Suchen Sie Ressourcen, auf die Sie bauen können	75

Baustein 4

Eine motivierende Ziellandschaft entwerfen.....	81
1. Was suchen Mitarbeiter im Führungswechsel?	82
2. Eine kommunizierbare Ziellandschaft entwerfen	86
3. Einige Fallen in der Zielformulierung.....	93
4. Kommunikation einer überzeugenden Botschaft	96

Baustein 5

Ein positives Veränderungsklima fördern.....	101
1. Fragend anerkennen durch anerkennendes Fragen	102
2. Der Umgang mit Skepsis	105
3. Klima – die Basis jeder Veränderung	108

Baustein 6

Veränderungen wirkungsvoll initiieren	115
1. Startschüsse	116
2. Wenn ich etwas ändern will, muss ich etwas anders machen	118
3. Timing im Führungswechsel.....	122
4. Einige Klippen im Management der Veränderung	127

Baustein 7

Symbole und Rituale nutzen.....	133
1. Die Bedeutung von Symbolen und Ritualen im Führungswechsel.....	135
2. Rituale des Übergangs und der Veränderung.....	139
3. Symbole und Rituale eines neuen Selbstverständnisses	144

Teil II Die Dynamik im Führungswechsel

Situation 1

Der Aufsteiger aus den eigenen Reihen	151
1. Die Ausgangssituation: »Sehr gut, dass alles so bleibt wie bisher.«	154
2. Die typischen Probleme von Aufsteigern aus den eigenen Reihen.....	155
3. Was können Sie tun?	156

Situation 2

Unternehmer gesucht – der Seiteneinsteiger im Großunternehmen	161
1. Die Ausgangssituation des Seiteneinsteigers	163
2. Die typischen Probleme von Seiteneinsteigern im Großunternehmen.....	165
3. Was können Sie tun?	167

Situation 3

Der große Vorgänger oder der kleine Nachfolger.....	169
1. Die Ausgangssituation: im Schatten des Vorgängers	170
2. Die typischen Probleme des Nachfolgers	172
3. Was können Sie tun?	174

Situation 4

Der junge High-Potential	177
1. Die Ausgangssituation: Skepsis und Reserviertheit	180
2. Die typischen Probleme des High-Potentials	181
3. Was können Sie tun?	182

Situation 5

Der Start auf Raten	185
1. Die Ausgangssituation: der Start auf Raten.....	187
2. Die typischen Probleme des Starts auf Raten.....	189
3. Was können Sie tun?	190

Situation 6

Der Veränderungsauftrag im Ausland.....	193
1. Die Ausgangssituation: der Expatriate	195
2. Die typischen Probleme des Expatriate	198
3. Was können Sie tun?	201

Situation 7

Der Kulturveränderer	203
1. Die Ausgangssituation: der Kulturveränderer	204
2. Die typischen Probleme beim Kulturwandel als Folge eines Führungswechsels.....	206
3. Was können Sie tun?	208

Ausblick	211
Literaturverzeichnis	215
Abbildungsverzeichnis.....	216
Stichwortverzeichnis.....	219

Vorwort

Führungswechsel haben einen eigenen Reiz. Dies zeigt sich nicht nur am konstanten Interesse der Öffentlichkeit an den Rochaden auf Spitzenpositionen in Wirtschaft und Politik. Es zeigt sich auch an den immer gleichbleibend hohen Erwartungen der Mitarbeiter, die wissen wollen, wohin die Reise mit dem Neuen für sie gehen soll.

Führungswechsel sind eine Chance für Veränderungen, aber auch ein Risiko für das wirtschaftliche Wohlergehen des Unternehmens. Vor diesem Hintergrund ist es erfreulich, dass das Interesse an einer erfolgreichen Gestaltung von Positionsübernahmen ungebrochen ist. Wir beraten seit vielen Jahren bei Wechseln in vielen Unternehmen ganz unterschiedlicher Branchen und stellen immer wieder fest, wie wichtig es ist, Führungswechsel von Beginn an sorgfältig zu planen, ihre Dynamik zu kennen und unnötige Fehler zu vermeiden. Dabei haben sich unsere sieben Bausteine des Führungswechsels, die in diesem Buch beschrieben werden, mehr als bewährt.

Führungswechsel finden heute oftmals inmitten von Veränderungsprozessen statt und sind dadurch tendenziell noch anspruchsvoller und nervenaufreibender geworden. Die globale Ausrichtung der meisten Unternehmen hat zusätzlich die Bedeutung internationaler Wechsel noch weiter gesteigert. Diesen Entwicklungen haben wir mit einer Reihe von Fallbeispielen Rechnung getragen. Wir beschreiben nicht nur unsere Erfahrungen bei der Begleitung internationaler Wechsel, sondern auch die Anforderungen an Führungswechsel im Change oder gar mit Kulturveränderungsauftrag.

Vorwort

Mit dem Buch wünsche ich allen Wechslern Freude an der Veränderung und Erfolg bei den neuen Aufgaben. Ich danke allen Führungskräften, die mir Einblick in ihre Arbeit gegeben haben, und vielen Kollegen, die durch ihre Fragen und Anregungen dazu beigetragen haben, das Konzept dieses Buches beständig weiterzuentwickeln.

Dr. Peter Fischer

Einleitung

Erfolgreiche und weniger erfolgreiche Führungswechsel: Faktoren, die den Unterschied machen

Timotheus Höttges folgt Rene Obermann bei der Telekom in Bonn, Kasper Rorstedt übernimmt den Vorsitz vom langjährigen, allseits geschätzten Herbert Hainer bei Adidas und der Aufsichtsrat von Bayer entscheidet sich für Werner Baumann als Nachfolger Marijn Dekkers. Diese Reihe von Wechseln ließe sich beliebig lange fortsetzen, denn alle fünf bis sieben Jahre werden in den großen Unternehmen die Spitzenpositionen neu besetzt.

Nicht alle Führungswechsel verlaufen allerdings reibungslos. So muss Pieter Boone, der COO des Handelskonzerns Metro, bereits nach zwei Jahren seinen Platz räumen und auch Christine Hohmann-Dennhardt, die mit viel Hoffnung zu Volkswagen als neuer Vorstand für Integrität und Recht wechselte, verließ bereits nach einem Jahr wieder das Unternehmen. Überraschend war auch der Wechsel an der Spitze der Deutschen Bank. Mitten in der schwersten Krise ihrer Geschichte übergibt Aufsichtsratschef Paul Achleitner dem jungen Christian Sewing das Kommando im Vorstand. Er steht nun vor der schwierigen Aufgabe den Umbau des Unternehmens in finanzpolitisch schwierigen Zeiten voranzutreiben. Lufthansa-Chef Christoph Franz wechselte aus freien Stücken, unvermittelt und kurzfristig auf den Verwaltungsratsvorsitz des Pharma-Riesen Roche in Basel. Er hinterließ dafür seinem Nachfolger Carsten Spohr die Kranich-Linie zum fälligen Radikalumbau.

Manchmal gehen Führungswechsel auch ganz ohne Lärm über die Bühne. So wie bei der Allianz, wo Michael Diekmann mit Erreichen der Altersgrenze und nach zwölf Jahren von Oliver Bäte abgelöst wird. Auch bei Daimler gelingt ein fast reibungsloser Wechsel. Ola Källenius, der in den letzten Jahren systematisch auf die Aufgaben eines Vorstandsvorsitzenden vorbereitet wurde, übernimmt planmäßig die Nachfolge von Dieter Zetsche. Mit Sicherheit keine einfache Aufgabe, da sein Vorgänger große Spuren hinterlässt.

Den Vogel aber schoss zuletzt BMW ab, das die Öffentlichkeit mit einem wie oft schon in aller Stille arrangierten Generationswechsel im Vorstand überraschte – der langjährige Chef Norbert Reithofer wird vom erst 49-jährigen Harald Krüger ersetzt. Der ist ein BMW-Eigengewächs und schon mit vielen anspruchsvollen Aufgaben, auch in den ausländischen Werken des Autoherstellers, gezielt für Spitzenjobs vorbereitet worden. Die Vorteile solch eines Systems: Der Nachfolger kennt sich aus, ist im Konzern bestens vernetzt, muss den »BMW-Spirit« nicht erst lernen und sich auch nicht langsam warm laufen. Er ist längst auf Betriebstemperatur.

Spekulationen über erste Maßnahmen und anstehende Veränderungen machen bei fast jedem Führungswechsel die Runde. Je prominenter eine Position, desto größer das Echo in den Medien, nicht allein in Wirtschaftsmagazinen. Und in den Kantinen und Cafeterias der Unternehmen werden Auftritte und Äußerungen des Neulings in der Chefetage kommentiert.

Führungswechsel sind auch tatsächlich eine *Chance für das Unternehmen*. Der Neue hat Möglichkeiten wie kaum jemand sonst im Topmanagement: Er kann zumal in der Anfangsphase Fragen stellen, die lange nicht mehr gestellt wurden, strukturelle Veränderungen fordern, neue Ideen einbringen und Positionen neu besetzen – wenn er es richtig macht!

Von daher stellt sich fast zwangsläufig die Frage, was die erfolgreiche Führungskraft von der weniger erfolgreichen unterscheidet. Denn immerhin scheitern nach vorsichtigen Schätzungen rund ein Drittel aller Neubesetzungen innerhalb des ersten Jahres. Für die betroffenen Unternehmen bedeutet es eine teure Fehlinvestition: Jeder Wechsel kostet ungefähr das Zwei- bis dreifache eines Jahressalärs. Und eine misslungene Positionsübernahme hat auch für die Führungskräfte häufig Konsequenzen – einen Knick in der Karriere.

John J. Gabarro, Professor an der Harvard Business School und Experte für Leadership und Leading Change, ist der Frage nach den Erfolgsfaktoren im Führungswechsel als einer der Ersten systematisch nachgegangen. Im Rahmen einer umfangreichen Studie hat er den *Prozess der Positionsübernahme* auf hohen Führungsebenen untersucht und ist zu interessanten Ergebnissen gekommen.

- Das erste Ergebnis ist eine Bestätigung für die klassische Personalpolitik. Brancheninsider waren wesentlich erfolgreicher als Branchenfremde. Ihnen gelang es viel schneller, sich auf die neue Situation einzustellen und Wichtiges von Unwichtigem zu trennen. Natürlich hatten sie das Problem einseitiger Sichtweisen, aber die schnelle Handlungsfähigkeit wog dieses Handikap auf.
- Das zweite Ergebnis räumt mit dem Mythos schneller Führungswechsel auf. Der Verlauf von Positionsübernahmen mit den üblicherweise dazugehörenden strukturellen und personnel Veränderungen erstreckt sich häufig über ein bis zwei Jahre. Dabei gliedert sich dieser Zeitraum in ein typisches Muster von Aktivitäten und Beobachtungen. Nach drei bis sechs Monaten haben die meisten Manager ihre ersten großen Veränderungen gestartet. Im Anschluss daran folgte eine Phase intensiver Beobachtung mit der Entwicklung einer tieferen Kenntnis der Organisation. Nach ungefähr 12 bis 18 Monaten erfolgte dann eine zweite Phase der Veränderungen.

- Ein entscheidender Faktor, der erfolgreiche von weniger erfolgreichen Führungskräften auf neuen Positionen unterscheidet, war in der Studie von Gabarro die Beziehung zu Schlüsselpersonen. Drei von vier Managern der gescheiterten Positionsübernahmen hatten nach 12 Monaten schlechte Arbeitsbeziehungen zu ihren wichtigen Mitarbeitern. Sie hatten Konflikte über Zielsetzungen, Diskussionen über Führungsstil und Differenzen über die Kriterien effektiver Leistungen.

Dies deckt sich auch mit unseren Erfahrungen. Erfolgreiche Führungswechsler erkennen und entwickeln die Schlüsselbeziehungen. Sie gehen geschickt mit heimlichen Mitbewerbern und Vorgängern um. Sie vernetzen sich im Unternehmen und sind wesentlich erfolgreicher bei der Entwicklung gegenseitiger Erwartungen sowie bei der Verständigung auf gemeinsame Ziele.

Erfolgreiche Führungswechsler verfügen nach unseren Erfahrungen aber noch über eine Reihe weiterer Kompetenzen, die sie von den weniger erfolgreichen unterscheiden. Gilles Amado und Richard Elsner haben in ihren Studien vor allem die Fähigkeit betont, eine Organisation durch Veränderungsprozesse zu führen, wie sie überall in der Wirtschaft auf der Agenda stehen. Der Neue im Management muss nicht nur herausfinden, welches Tempo bei anstehenden Veränderungen nötig ist, sondern vor allem einschätzen, wie viel Veränderung die Organisation überhaupt verträgt. So wird es zur Schlüsselqualifikation, wie sich eine Führungskraft zwischen den Spannungsfeldern eines Unternehmens im Wandel bewegt – wann sie vorsichtig vorangeht oder forsch und fordernd, ob sie auch auf Stabilität achtet oder den Umbau unbeirrt durchsetzt.

Erfolgreiche Führungswechsler

- verfügen über besseres Wissen und Branchenkenntnisse; sie trennen schneller Wichtiges von Unwichtigem.
- erkennen und entwickeln Schlüsselbeziehungen; sie gehen geschickt mit heimlichen Mitbewerbern und Vorgängern um; sie vernetzen sich im Unternehmen und sind teamorientiert.
- verstehen es, die Vielzahl der Themen und Probleme zu einer Vision zu bündeln und das Tempo für Veränderungen zu finden.
- verständigen sich mit ihren Vorgesetzten über Strategie und Führungsstil.
- verfügen über Führungswechselwissen; sie vermitteln Sicherheit und Vertrauen, da sie Entwicklungen einschätzen können.

Weniger erfolgreiche Führungswechsler

- sind häufig branchenfremd; sie müssen sich erst orientieren und brauchen dafür zu viel Zeit.
- konzentrieren sich zu sehr auf die zu bewältigenden Aufgaben und vernachlässigen die Entwicklung vertrauensvoller Arbeitsbeziehungen; sie sind oft Einzelkämpfer.
- arbeiten an zu vielen Ansätzen gleichzeitig ohne überzeugende Strategie; sie konzentrieren sich auf die Beseitigung von Schwachstellen.
- geben sich mit undifferenzierten Erwartungen ihrer Vorgesetzten zufrieden.
- lassen sich zu leicht überraschen; sie konzentrieren sich zu einseitig auf Veränderungen und vernachlässigen damit das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Stabilität und Sicherheit.

Abb. 1: Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Führungswechsler?

Eine weitere Eigenschaft, die erfolgreiche Führungswechsler von weniger erfolgreichen unterscheidet, ist ihr *Stehvermögen* – das erweist sich in Krisensituationen. Erfolgreiche Führungspersonen vermitteln innerhalb kürzester Zeit die Sicherheit, die gesetzten Ziele zu erreichen. Sie stärken das Selbstvertrauen ihrer Mitarbeiter und lassen sich auch selbst durch immer neu auftretende Hindernisse nicht schrecken. Was meistens daran liegt, dass sie bereits mehrere Jobwechsel bestanden und dabei differenziertes Wissen erworben haben, was bei der Übernahme einer neuen Position zu beachten ist. Aufgrund dieser Erfahrungen haben sie ein ausgeprägtes Vertrauen, sich auch auf neue, ungewöhnliche Situationen einzustellen, sie gezielt anzupacken und zu meistern.

Branchenkenntnisse, die Gestaltung der Schlüsselbeziehungen, das richtige Tempo für Veränderungen sowie die Vermittlung von Sicherheit und Glaubwürdigkeit sind einige der Faktoren, die erfolgreiche Führungswechsler von weniger erfolgreichen unterscheiden: keine angeborenen Eigenschaften, sondern durch praktische Erfahrung entwickelte Kompetenz. Dabei scheint es auch ein spezielles Führungswechsel-Know-how zu geben, das erfolgreiche Führungswechsler auszeichnet. Nicht umsonst achtet man vor allem dann, wenn es um eine schwierige Positionsübernahme geht, auf die Erfahrung des Neuen mit vergleichbaren Situationen.

Wir haben über zwei Jahrzehnte viele Führungskräfte auf neue Positionen vorbereitet und daraus ein Konzept für die erfolgreiche Gestaltung von Führungswechseln entwickelt. Dieses Konzept mit *sieben Bausteinen* werden wir Ihnen in den nächsten Abschnitten vorstellen. Hier finden Sie die Antworten auf die Fragen, die sich jedem stellen, der eine neue Position antritt: Wie gehe ich mit der Vielzahl von Erwartungen um? Was mache ich mit enttäuschten Mitbewerbern? Welche Rolle spielt mein Vorgänger? Wie finde ich die richtigen Themen? Wann starte ich mit den ersten Veränderungen? Wie begegne ich der Skepsis meiner Mitarbeiter? Welche Kon-

takte brauche ich zu den Kollegen? Wo verbergen sich Schlüsselpersonen?

Im zweiten Teil dieses Buches werden wir dann anhand von praktischen Beispielen typische Führungswechselsituationen beschreiben. Wir werden Ihnen zeigen, worauf es ankommt, wenn Sie aus den eigenen Reihen aufsteigen oder wenn Sie von außen kommen. Wir werden beschreiben, was es bedeutet, die Nachfolge eines großen Vorgängers anzutreten oder der Retter für ein schwaches Team zu sein. Zwei der Fallbeispiele beschäftigen sich mit internationalen Wechseln. Es geht dabei um die Gespräche, die Themen und auch die Überraschungen, die bewältigt werden müssen, wenn eine Positionsübernahme im Ausland erfolgreich sein soll.

Teil I

Die 7 Bausteine erfolgreicher Führungswechsel



Baustein 1

Den Erwartungen offensiv begegnen

Fangen Sie
mal an

Ich habe
volles

Vertrauen
zu Ihnen

Das Sicherste bei einem Führungswechsel sind hohe Erwartungen. Führungswechsel scheinen eine fast magische Anziehungskraft zu besitzen und alle Wünsche und Hoffnungen auf Veränderung ans Tageslicht zu befördern. »Mal sehen, ob es ihm gelingt, unser Image zu verbessern«, »Als Erstes brauchen wir eine bessere materielle Ausstattung« und »Es wäre schön, wenn wir endlich ein Team würden«, solche Äußerungen fallen häufig, wenn ein Chefsessel neu besetzt worden ist. Manchmal verdichten sie sich zu fast unerfüllbaren Vorgaben. Wie bei Anshu Jain und Jürgen Fitschen von der Deutschen Bank, die die Nachfolge von Josef Ackermann nicht nur nach einem unschönen Besetzungsprozess antraten, sondern deren Wechsel mitten in den Ausläufern der Finanzkrise, sie an allen Stel-