



BLITZSTART ODER FEHLSTART WAS SIE ERFOLGREICH MACHT!



Dipl.-Kfm. Andreas Erbenich,
Personalberater

Ob Teamleiter oder Topmanager – für alle gilt: Wer in einer neuen Position seine Rolle erfolgreich finden möchte, muss auf viele Dinge achten. Zum einen muss der „Neue“ die inhaltlichen Anforderungen seiner Position begreifen und zum anderen muss er ein Gespür für Kultur und Gefüge entwickeln. So viel vorab: Das geht nur mit Geduld.

Wichtig bei jedem Wechsel ist es, Zurückhaltung zu wahren. Viele Führungskräfte setzen sich zu sehr unter Druck und versuchen, sofort als Heilsbringer in Erscheinung zu treten. So manche Führungskraft präsentiert schon im ersten Meeting mit großer Geste Veränderungsvorschläge, die zwangsläufig unausgegoren sind, weil sie ohne genaue Kenntnis des Unternehmens zustande gekommen sind. Der Manager glaubt, so Umsetzungsstärke und Durchsetzungsvermögen beweisen zu können. In Wahrheit nimmt ihn keiner ernst.

Besser ist es, im ersten Schritt die Schlüsselpersonen zu identifizieren, die im Unternehmen Autorität haben und deren Akzeptanz die Führungskraft für ihre geplanten Veränderungsprojekte benötigt. Die wichtigen Spieler können Kollegen im Management, Mitarbeiter, Betriebsräte und wichtige Kunden sein. Als Neuer sollte man sich auf keinen Fall im Büro vergraben, sondern quasi wie mit dem Hirtenstab durch

das Unternehmen wandern. So kann man sich als der Neue nach und nach ein Bild von der Architektur des Unternehmens verschaffen.

Die ersten drei Monate sind eine Gratwanderung zwischen Anpassung und Profilierung. Die zwei wichtigsten Grundregeln lauten: Beobachten und fragen, sobald etwas unklar ist. Denn mache Fragen zum Unternehmen kann man nach einem halben Jahr nicht mehr stellen, ohne schief angeguckt zu werden. Punkten kann eine Führungskraft immer dann, wenn sie ihrem Umfeld das Gefühl vermittelt, wirklich etwas über die neue Organisation lernen zu wollen. Dabei kann sie ruhig die eigene Situation zur Sprache bringen. Zum Beispiel, indem sie ihre Mitarbeiter fragt: „Was muss ich eigentlich über dieses Unternehmen wissen, damit ich hier erfolgreich führen kann?“

Wer in einem eigentümergeführten Unternehmen seine Rolle finden möchte, braucht besonders viel Fingerspitzengefühl. Vor allem konzerngeprägte Führungskräfte, die an klare Entscheidungsprozesse gewöhnt sind, erleben da regelmäßig schmerzhaft Eingewöhnungsphasen. Denn zur sachlichen Einmischung gesellt sich da oft ein rigider Verhaltenskodex. Öffentliche Auftritte etwa oder Pressemitteilungen sollten abgestimmt werden. Ganz entscheidend ist die Abstimmung mit der Person, die das Unternehmen aus dem Hintergrund mitregiert – wie das bei vielen Familienunternehmen der Fall ist.

Jedes Unternehmen tickt eben in einem ganz eigenen Arbeitstakt, und selbst wer schon viel gesehen hat und glaubt, mit allen Wassern gewaschen zu sein, kann unangenehme Überraschungen erleben. Speziell als Personalberater hat man hier allergrößte Sorgfalt walten zu lassen. Die Frage, die sich bei der Suche und Auswahl immer stellt, ist die, ob der mögliche Kandidat auch mal ein raues Wort verträgt, wie es in Unternehmen mit viriler, testosteronegeschwängelter Atmosphäre üblich ist, oder ob hier der eher distinguierte Typ im kaufmännischen Bereich angesagt ist. Letztlich geht es immer um die Frage: Passt die Persönlichkeit zum Unternehmen.

100 Tage hat jeder

Denn so griffig die Formel von den ersten 100 Tagen auch ist, sehr

häufig dauert der Prozess der Anpassung in der Praxis länger. Eine besonders kritische Phase lauert zwischen dem achten und zehnten Monat, wie der Psychologe Wolfgang Walter festgestellt hat.

Während die Führungskraft auf der rationalen Ebene besser zurechtkommt – sie weiß nun über das Unternehmen Bescheid –, kann die emotionale Kurve in dieser Zeit stark abfallen. Plötzlich tut sich ein Motivationsloch auf. „Es ist die Phase der Desillusionierung“, sagt Walter. Der Glanz des Neuanfangs verflüchtigt sich, die Probleme der Firma stehen dem Wechsler nun klar vor Augen, die Euphorie der ersten Monate weicht der Ernüchterung. Hier ist es hilfreich, sich mit einem Vertrauten auszusprechen.

Bauen Sie sich eine Hausmacht auf!

Suchen Sie sich jemanden, der Einfluss auf die Personen hat, die über Sie entscheiden! Es kann ein Gesellschafter sein, ein Mitglied des Beirates oder der Geschäftsleitung oder eine einflussreiche Persönlichkeit auf einer hohen Hierarchieebene. Suchen Sie nach etwas, was Sie verbindet, das können zum Beispiel das gemeinsame Alter, gemeinsame berufliche Stationen oder gemeinsame Hobbys sein.

Suchen Sie sich Verbündete in gleicher Position! Ich habe Managerduos kennengelernt, die stets und immer die Leistung des anderen hervorhoben. Wenn einer angegriffen wurde, sprang der andere ein. Wenn einer von beiden kritisiert wurde, kam der Gegenschlag mit doppelter Wucht. Und vergessen Sie dabei ihre Mitarbeiter nicht! Lob, Anerkennung und die Aussicht darauf, im Unternehmen gefördert zu werden, wirken oftmals Wunder.

Ein Netzwerk und nachhaltige Beziehungsarbeit gehören zu den wichtigsten Dingen im Berufsleben. Sie dienen dazu, Sie als Führungskraft zu stärken, Ihre Leistungen hervorzuheben oder auch mächtigen sichtbaren – oder unsichtbaren – Gegnern erfolgreich begegnen zu können.

Eine der wichtigsten Tugenden für eine gelungene Integration bleibt dabei – wie eingangs erwähnt – Geduld, vor allem mit sich selbst.

Ihr Andreas Erbenich
www.andreaserbernich.de



Die Jobs des Monats

Um den Erfolg des Unternehmens auch auf dem deutschen Markt auszuweiten, suchen wir für unsere Vertriebsgebiete Nord-, Mitte- und Süddeutschland eine/n

AUSSENDIENSTMITARBEITER/IN IM VERTRIEB

... mehr auf Seite 110

VERKAUFSLEITUNG SCHLAFRAUMMÖBEL

Für einen der führenden deutschen Schlafzimmerhersteller mit vielseitiger Modellpolitik wird der erfahrene Verkaufsleiter (m/w) mit Potenzial zum Vertriebsleiter gesucht ...

... mehr auf Seite 110

BUCHTIPP

Amazon kennt dich schon von Carsten Knop



Amazon hat fast alles im Angebot, was Menschen brauchen. Der Onlinegigant sammelt als Universalanbieter seit Jahren Daten über die Einkaufsgewohnheiten seiner Kunden.

Gründer Jeff Bezos hat Amazon nicht nur zum Pionier des Onlinehandels gemacht. Er kennt seine Kunden auch besser als traditionelle Einzelhändler. Die könnten mit den neuesten Trends in der Informationstechnologie rund um das Stichwort „Big Data“ zwar bald nachziehen, aber Bezos ist längst einen Schritt weiter: Er vermietet die Kapazität seiner Rechenzentren an Dritte. Lesen Sie die Erfolgsgeschichte eines Unternehmens, das nicht nur unseren Einkauf revolutionierte, sondern seine Kunden oft besser kennt als die Kunden sich selbst. Frankfurter Allgemeine Buch, 175 Seiten, 19,90 Euro, ISBN: 978-3-89981-301-2