

# Ready for Business

Erfolgreich in der neuen Position



Andreas Erbenich.  
www.andreaserbenich.de  
Foto: Archiv

Wer in einer neuen Position seine Rolle erfolgreich finden möchte, muss auf viele Dinge achten. Zum einen muss der Manager die sachlich-logischen Anforderungen seiner Position begreifen und zum anderen muss er ein Gespür für Kultur und Gefüge entwickeln. Und das geht nur mit Geduld: Wichtig bei jedem Wechsel ist es, Zurückhaltung zu wahren. Viele Manager setzen sich zu sehr unter Druck und versuchen, sofort als Heilsbringer in Erscheinung zu treten. Mancher Manager 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.

## Schritt 1: Schlüsselpersonen identifizieren

Besser ist es, im ersten Schritt die Schlüsselpersonen zu identifizieren, die im Unternehmen Autorität besitzen und deren Akzeptanz der Manager für seine geplanten Veränderungsprojekte benötigt. Die wichtigsten 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. Besonders in den ersten Wochen geht es darum, einen Blick von außen auf das Unternehmen zu bekommen, indem man etwa die Leiter der Niederlassungen bzw. Betriebsstätten besucht, die die Lage des Unternehmens ohne politische Implikationen schildern.

Punkten kann ein Manager immer dann, wenn er seinem Umfeld das Gefühl vermittelt, wirklich etwas über die neue Organisation lernen zu wollen. Dabei kann

er ruhig die eigene Situation zur Sprache bringen. Zum Beispiel, indem er seine neuen Mitarbeiter fragt: „Was muss ich eigentlich über dieses Unternehmen wissen, damit ich hier erfolgreich führen kann?“

## „Und plötzlich war ich Untertan.“

Wer in einem eigentümergeführten Unternehmen seine Rolle finden möchte, braucht besonders viel Fingerspitzengefühl. Vor allem konzerngeprägte Manager, die an klare Entscheidungsprozesse gewöhnt sind, erleben da regelmäßig schmerzhaftes 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, testosterongeschwängelter Atmosphäre üblich ist, oder ob hier der eher distinktierte 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 länger. Eine besonders kritische Phase lauert zwischen dem achten und zehnten Mo-

nat, wie der Psychologe Wolfgang Walter festgestellt hat. Während der Manager auf der rationalen Ebene besser zurechtkommt – er 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 eine einflussreiche Persönlichkeit auf einer hohen Hierarchieebene. Suchen Sie nach etwas, was Sie verbindet, z. B. das gemeinsame Alter, gemeinsame berufliche Stationen, gemeinsame Hobbys, etc.! 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