

So gelingt der Führungs-Wechsel

Der alte Chef geht – der neue Chef kommt

Eine klassische Situation, die wir alle in Unternehmen bereits erlebt haben: Die Verabschiedung des alten Chefs mit den verbundenen Lobeshymnen und Danksagungen für das bislang Erreichte.

Gleichzeitig wird dem Nachfolger das Ruder übergeben. Mit ausreichend guten Wünschen gesegnet sitzt dieser am nächsten Morgen unter den Eindrücken des Vorabends auf seinem neuen Chefsessel ...

Dilemma: Dem Erwartungsdruck standhalten

Von nun an wird er kritisch beäugt und unter die Lupe genommen. Der Erwartungsdruck ist hoch – getreu dem Motto „Neue Besen kehren besser“ erwarten / befürchten Alle, dass von jetzt auf gleich alles besser / anders wird.

Wer steckt hinter dem lapidaren Wörtchen „Alle“? Je nach Position können sich dahinter

- Vorgesetzte, Kollegen auf gleicher Ebene, Mitarbeiter, Assistenten, Kunden, Kooperationspartner, Lieferanten ... befinden.

Last, but not least darf der **eigene Druck**, den der neue Vorgesetzte sich selbst macht, nicht außer Acht gelassen werden.

Leitgedanke beim Führungswechsel

Ein wichtiger Leitgedanke für den Führungswechsel lautet:

„Führungswechsel ist ein Langstreckenlauf und kein Sprint“

Dabei ist es wichtig, sich die Strecke gut einzuteilen, nicht gleich los zu rennen und alles sofort tun zu wollen.

1. Etappe: Orientierung und Kennenlernen

Auf der ersten Etappe stehen Orientierung, Einarbeitung und Kennenlernen im Vordergrund. Die Bereitschaft Gespräche zu führen und Fragen zu beantworten ist in dieser Phase besonders hoch – schließlich will man sich doch näher kennenlernen. Die notwendigen Schritte und Regeln dieser Etappe können u. a. sein:

- Gespräche mit „Allen“ führen; dabei sowohl auf die Sachebene achten als auch eine gute Beziehung aufbauen
 - In Sachthemen des zu verantwortenden Bereichs einarbeiten
 - Erwartungen kennenlernen (gegebenenfalls Ziele grob abstecken)
 - Schlüsselbeziehungen (= Förderer und Stolperer) identifizieren
 - Bisheriges nicht missachten, sondern mit einer positiven Grundhaltung die Gespräche führen
-

Fortsetzung nächste Seite

So gelingt der Führungs-Wechsel, *Fortsetzung*

Orientierung und Kennenlernen (Fortsetzung)

- Auf bestehende Kultur und ungeschriebenen Regeln / Rituale achten
- Keine Versprechen machen, die möglicherweise später nicht gehalten werden können

Sofern möglich, sollte man sich für diese Etappe ca. 1 Monat Zeit nehmen.

2. Etappe: Erste Schritte: Gestalten und notwendige Veränderungen initiieren

Mit der zweiten Etappe starten die ersten Schritte der Gestaltungs- und Führungsarbeit im neuen Bereich. Sensibilisieren Sie die beteiligten Mitstreiter für notwendige Veränderungen, bereiten sie diese gut vor und geben Sie allen Beteiligten die benötigte Orientierung. Die Unterziele dieser Etappe können u. a. sein:

- Themen kennen und eine Gewichtung geben
- Ziele entwickeln und kommunizieren; Zielformulierungen anstreben (Ihre persönlichen Ziele und gegebenenfalls die Ihrer Mitarbeiter)
- Leistungsstand und Potenzial der eigenen Mitarbeiter identifizieren und entsprechend der Fähigkeiten und persönlicher Ziele einsetzen
- Ein positives Veränderungsklima fördern, dabei Stabilisierungen im Auge behalten
- Schlüsselbeziehungen entwickeln und das Networking stärken und ausbauen. Dabei stark auf Förderer und „Gegner“ achten / differenzieren
- Visionen und eine Gesamtstrategie entwickeln (im Team, d. h. alle beteiligten schnell mit ins Boot holen)
- Erstes Feedback geben und einholen

Sofern möglich, umfasst diese Phase 2 Monate, sodass die Gesamt-Einarbeitungszeit ungefähr 100 Tage umfasst.

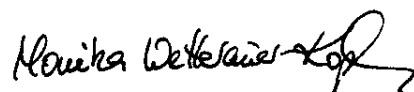
Danach sollte eine neue Führungskraft ihre Position gefestigt, sich eine Grund-Akzeptanz bei allen Mitstreitern erarbeitet und den Wechsel erfolgreich vollzogen haben.

Die langfristige Etablierung in der neuen Position steht als nächster Schritt an – sie sollte das anstreben, was wir eigentlich unter Führung verstehen:

„Führen heißt, mit Menschen Ziele zu erreichen“

Wollen Sie mehr zum Thema „Erfolgreicher Führungswechsel“ wissen? Das Team von cope steht Ihnen bei allen Fragen gerne zur Verfügung.

Herzliche Grüße,



Ihre Monika Wetterauer-Kopka