

BERUF & KARRIERE

Mint-Berufe

Wie Firmen um Fachkräfte mit technisch-naturwissenschaftlicher Ausbildung werben > Seite 67



Ärmel hoch und alles umkrempeln: Das „Neue-Manager-Phänomen“ beschreibt Führungskräfte, die möglichst schnell vom Rest der Organisation als erfolgreiche Macher wahrgenommen werden wollen. FOTO: DPA

Jetzt komme ich!

Wenn neue Chefs ihr Amt antreten, meinen sie oft, erst mal alles verändern zu müssen. Mit vollmundigen Ankündigungen markieren sie ihr Revier und untermauern ihren Machtanspruch. Doch hinter dem sinnlosem Aktionismus steckt manchmal pure Eitelkeit

VON CHRISTINE DEMMER

Der Berliner Zoo feierte im Frühjahr einen Wechsel an der Spitze. Kaum hatte der frischbestellte Direktor einen Fuß ins Gehege des praktisch insolventen Tierparks gesetzt, verkündete er mehr Abwechslung für die Tiere, mehr Attraktionen fürs Publikum und mehr Ertrag für den Eigner. Ebenfalls im Frühjahr bekam das Kaltenberger Ritterturnier einen tatendurstigen neuen Chef. Der Jungintendant will radikal modernisieren – mehr Ritter, mehr Pferde, mehr Emotionen. Und vor ein paar Wochen begrüßte das Deutsche Herzzentrum in der Hauptstadt seinen neuen Chef. Der ließ schon Wochen zuvor keine Zweifel daran, dass er eigene Akzente setzen wolle, bei den Strukturen, bei der Forschung, im OP. „Das ist klar“, fügte er hinzu. Als ob es ein Naturgesetz sei, dass neue Führungskräfte erst einmal alles umkrempeln müssen.

Aber ist dies wirklich ein Naturgesetz? Hinter der Erwartung, dass neue Besen besser kehren, steht pure Hoffnung, eine geradezu religiöse Heilserwartung. Der Münchner Sozialpsychologe Dieter Frey erklärt, warum die meisten Führungswechsel von Aufräumaktionen begleitet werden: „Dem bisherigen Stelleninhaber traute man die Rettung nicht mehr zu. Dem Neuen wird gesagt: Lösen Sie die Probleme besser. Er kommt also mit einem riesigen Erwartungsdruck in das Unternehmen hinein“, sagt Frey. „Natürlich könnte er das Begonnene fortführen. Aber er muss ja denen, die ihn eingestellt haben, zeigen, dass er neue Wege geht. Schließlich wurde ihm ja gesagt, dass die alten Wege nicht mehr funktioniert hätten.“



In jeder Krise gibt es Verlierer und Gewinner. Für uns zählt, dass wir zu den Gewinnern gehören.

Deutsche-Bank-Vorstand Jürgen Fitschen über seine neue Konzernstrategie „2015+“

Bei jedem Großreinemachen gibt es Scherben. Hier geht ein Vertrauensverhältnis zu Bruch, dort platzen Karriereträume. Wenn Strategien gekippt, Strukturen zerschlagen und Teams auseinandergerissen werden, kommen Ängste hoch. Die Belegschaft versteinert oder stürzt sich in chaotische Betriebsamkeit, nicht selten beides gleichzeitig, was ein heilloses Durcheinander anrichtet. Ans Ohr des Neuen dringen vor allem die Stimmen derer, die es schon immer besser wussten. In Erwartung ihrer großen Stunde klemmen sie sich hinter den Chef und bestätigen ihm die Notwendigkeit einer Grundreinigung. Wer leise darauf hinweist, was bisher eigentlich ganz gut funktioniert hat, gilt als nicht einsehbar. Er hat nicht verstanden, worum es geht. Oft muss er dann gehen.

Dieses Ritual ist bei der Personalberatung Mercuri Urval bekannt, man nennt es das Neue-Manager-Phänomen. Der Headhunter Jörg Breiski erklärt: „Für viele Manager scheint es eine hohe Priorität zu haben, möglichst schnell vom Rest der Organisation als erfolgreich, innovativ und pro-



Ich persönlich stehe dafür gerade, dass die nachfolgende Generation ein besseres Unternehmen weiterführen kann.

Siemens-Chef Joe Kaeser kurz vor Amtsantritt über seine „Vision 2020“

gressiv wahrgenommen zu werden und gut in der Öffentlichkeit dazustehen – selbst wenn dies von den Vorgesetzten oder dem Aufsichtsrat gar nicht in diesem Ausmaß und Tempo gefordert ist.“ Man handle in der vorausseilenden Gehorsam und in der Hoffnung, Anerkennung und Wertschätzung zu erfahren.

Aber warum? Schließlich ist hinlänglich bekannt, dass Organisationsveränderungen nicht nur Geld und Zeit, sondern auch viel Motivation kosten können. „Es gibt mehrere Ursachen“, sagt Breiski. Manchmal gehe der Führungswechsel überstürzt über die Bühne, manchmal würden Ziele und Erwartungen nicht ausreichend geklärt. „Und in vielen Fällen ist es ein Ego-Thema“, sagt der Wirtschaftspädagoge.

Spielt dabei etwa Eitelkeit eine Rolle? Eher Selbstüberschätzung, meint Winfried Berner, Psychologe aus Mitterfels bei Regensburg und seit mehr als 20 Jahren als Berater bei Veränderungsprojekten tätig. „Neue Topmanager neigen zu dem Glauben, die Weltgeschichte beginne mit ihrem Eintritt in dieselbe. Alles was vorher war, gilt nichts“, sagt Berner. „Es heißt dann: Legt den Schrott auf die Seite, wir machen alles neu.“

Martin Wehrle, Karriereberater in Hamburg, glaubt nicht an messianisches Sendungsbewusstsein, eher an Aufgeblasenheit. „Neue Chefs haben das Bedürfnis, in ihrer Rolle wahrgenommen zu werden“, sagt er. „Deshalb setzen sie das Schwert der hierarchischen Macht ein, zerschlagen alte Knoten und reiten in eine neue Richtung. Jeder soll sehen: Hier weht ein neuer Wind.“ Dahinter stehe ein uraltes Motiv, meint Wehrle: „Reviermarkierung, oft ohne Rücksicht darauf, ob es der Sache wirklich dient.“ Sinnvolle Projekte des Vorgängers werden gnadenlos beerdigt, begonnene Produktentwicklungen abgebrochen. „Das kennen wir aus der Natur: Kater töten gerne die Jungen ihrer Partnerin, die nicht von ihnen selbst gezeugt wurden. Ähnlich verhalten sich neue Chefs.“

Sie träumten davon, als Helden gefeiert zu werden, ergänzt Manuel Tusch, Psychologe und Professor für Beratung, Mediation und Coaching an der Fachhochschule Münster. „Veränderungen beinhalten die Chance auf Verbesserungen. Und wenn die kommen, dann fällt der Erfolg auf die Person zurück, die verändert hat.“ Kommen sie nicht, dann kommt der nächste Hoff-



Die Eckpfeiler für den zukünftigen Erfolg stehen.

Carsten Spohr bei seinem Amtsantritt als Lufthansa-Vorstandsvorsitzender

nungsträger. Manche Fische blasen sich auf, wenn sie angegriffen werden. Gudrun Happich bringt gerne Beispiele aus der Tierwelt, um Führungsverhalten zu erklären. Happich ist Biologin und Executive Coach in Köln und erzählt von einem Konzernmanager, der als Betriebsleiter in ein mittelständisches Unternehmen wechselte und vom ersten Tag an den veränderungswütigen Hardliner gab. „Kein Stein blieb auf dem anderen.“ Happich fragte den Neuling, was er denn eigentlich tun sollte – sanieren, aufbauen oder reorganisieren? Das habe er den Eigner nicht gefragt, gab der Manager zu. „Er glaubte, das müsse er selbst wissen“, sagt Happich, „deshalb traute er sich nicht, zu fragen.“ Das gehe ganz vielen Managern so, meint Happich, Fragen seien für sie ein Zeichen von Schwäche. Um stark zu wirken, wollten sie schnelle Erfolge.



Ich möchte ein neues Kapitel in der Geschichte unseres stolzen Konzerns aufschlagen. Ich will dahin gehen, wo es am meisten wehtut. Ich hasse es zu verlieren.

Tim Höttges bei seiner Antrittsrede als neuer Telekom-Chef

„Die Action hat den Zweck“, sagt Happich, „den Gesellschaftern zu signalisieren: Der Junge bringt was.“ Kaum jemand würde sich klarmachen, was das für das Management und die Mitarbeiter bedeute. Nämlich eine schallende Ohrfeige: Alles, was ihr bisher gemacht hat, war falsch. Die Folgen reichen von passivem Widerstand bis zur offenen Meuterei, wie unlängst beim Hamburger Nachrichtenmagazin *Der Spiegel* mitzuverfolgen war.

Doch nicht auf jeder schnellen Tat lastet ein Fluch. Soziologen erkennen zuweilen sogar eine gewisse Vernunft hinter den Hausrück-Aktionen neu eingewechselter Machthaber. Anders als durch „Tabubruch“, so notierte einst der Soziologe Niklas Luhmann, kämen Innovationen nämlich nicht zustande. Auch in Organisationen erspähte er gelegentlich „große Persönlichkeiten, die eine neue Ära einleiten, Organisationen sanieren oder die tradierten Gewohnheiten dadurch kenntlich machen, dass sie mit ihnen brechen.“ Der radikale Bruch mit dem Gewohnten erspare den Leitenden die Legitimation, die Vergangenheit werde durch Zukunft ersetzt, und zum Star wird die Führungsfigur, „der man für den Moment zutraut, dass sie es schafft“, schreibt Luhmann in seinem Buch „Organisation und Entscheidung“.

Den Zauber dieses Momentes kann man nutzen. Berater, die sich von Berufs wegen mit dem Management von Veränderungen beschäftigen, belächeln das Ankündigungsgelotter bisweilen zwar auch als menschliche Schwäche, behaupten aber, es täte der Wirksamkeit der Wende keinen Abbruch. „Der oder die Neue hat die einmalige Chance, unbehelligt von den vorhandenen informellen Strukturen Dinge in Bewegung zu setzen“, erklärt Ursula Bohn, Soziologin und Change-Expertin bei Caggemini Consulting. Und dieser kurze Augenblick sei unbedingt zu nutzen, rät Bohn: „Denn

wenn er die bestehenden Strukturen unangetastet lässt, dann übernimmt er den ganzen Filz mit.“ Und noch etwas spreche für die sofortige Revierreinigung: „Neue Chefs wollen markieren, dass sie die Regeln verändern können. Damit untermauern sie ihren Hierarchieanspruch und signalisieren

ihren Mitarbeitern, was für ein Typ sie sind. Je früher ein Vorgesetzter richtungweisende Entscheidungen trifft, desto schneller wissen seine Leute, wohin er will.“ Und können dazu beitragen, dass er dort ankommt. Oder eben nicht. Ein Risiko ist immer dabei.

Start nach Plan

Worauf Führungskräfte in den ersten 100 Tagen achten müssen

So ist er, der neue Chef: sprühend vor Ideen und Eifer, beschwingt im Auftritt und stolz im Bewusstsein, für die Lösung einer großen Aufgabe auserkoren zu sein. Gedämpft wird seine Begeisterung nur von der Schwierigkeit, diese Lösung in recht kurzer Zeit finden zu müssen. Ursprünglich galten die ersten 100 Tage als Schonfrist nur für neue Amtsinhaber in der Politik. Erst nach dieser Einarbeitungszeit durften sie kritisiert werden. Mittlerweile gestehen Aktionäre, Börsenanalysten und Beschäftigte auch neuen Vorständen und Geschäftsführern nicht viel mehr Zeit zu. Nach 100 Tagen sollte der Neue seinen Verantwortungsbereich, seine engsten Mitarbeiter und die Knackpunkte bei der Lösung seiner Aufgabe kennen. Diese Zeit teilt sich nach Meinung von Wissenschaftlern und Praktikern in vier Phasen, in denen folgende Aufgaben bewältigt werden sollten:

Vorphase (vor Stellenantritt): Die Erwartungen des Einstellenden, also des Vorstands, Aufsichtsrats oder Kapitaleigners müssen geklärt werden. Was genau soll der Neue tun, bis wann soll es getan werden, wie soll es geschehen, was darf auf keinen Fall passieren?

Orientierungsphase (erster Monat): Am Anfang ist es für jeden Neuling am wichtigsten zuzuhören, zu fragen, Fakten zu sammeln, Beziehungen zu knüpfen, Vertrauen aufzubauen – also zu lernen und zu verstehen.

Bewertungsphase (zweiter Monat): Die gewonnenen Informationen werden gesichtet, diskutiert und bewertet. Auch unter Berücksichtigung der Quelle: Wer meint was? Wer will was? Wer fürchtet was? Dem Neuen sind die Stärken und Schwächen des Unternehmens jetzt grundsätzlich klar, sodass er die wichtigsten Handlungsfelder definieren kann.

Umsetzungsphase (dritter Monat): In der abschließenden Umsetzungsphase werden erste Maßnahmen eingeleitet und die Umsetzung geplant. Erst jetzt ist die Sache spruchreif. CDE

Stellenmarkt

Ihr Karrierebegleiter für den richtigen Job: der Stellenmarkt der Süddeutschen Zeitung.

Fragen Sie die Profis.

Das Karrierecoaching der Süddeutschen Zeitung auf der Career Fair Management & Technology.

Erfahrene Experten aus dem Personalbereich schärfen Ihren Blick für das Wesentliche und machen Sie fit für Ihre berufliche Zukunft.

Lassen Sie Ihre Bewerbungsunterlagen direkt während der Veranstaltung in der Immatrikulationshalle der TU München in der Arcisstraße 21 prüfen und profitieren Sie vom Fachwissen unserer Berater.

Wir freuen uns auf Ihren Besuch!

Career Fair Management & Technology am 11.11.2014



Claudia Rank
Dr. Rank & Partner GbR

12.00 – 15.00 Uhr



Ivonne Pechmann
Beratungsgruppe Wirth + Partner

15.00 – 18.00 Uhr

Career Fair

Management & Technology

Seien Sie anspruchsvoll.

Süddeutsche Zeitung

