

Buchauszug Gudrun Happich: „Herausforderungen im Führungsalltag. 24 Führungsthemen für den Weg ins Topmanagement.“

**Buchauszug Gudrun Happich: „Herausforderungen im Führungsalltag.
24 Führungsthemen für den Weg ins Topmanagement.“**



Gudrun Happich (Foto: PR/Haufe)

So bewegen Sie sich auch auf hochpolitischem Parkett sicher und souverän

Stellen Sie sich vor, Sie fahren in ein fremdes Land. Wahrscheinlich beobachten Sie dann erst einmal respektvoll, wie die Anderen sich verhalten. Das fängt am Flughafen an: Wie ruft man hier ein Taxi? Oder im Restaurant: Wie bestellt man, wie winkt man den Kellner heran? Und wie ist das mit dem Bezahlen? Ist ein Trinkgeld üblich? Ihnen ist klar, dass Sie zunächst die Regeln kennen müssen, bevor Sie sich in diesem Land souverän bewegen können. Würden Sie Gepflogenheiten und Umgangsformen missachten, stieße das bei den Einheimischen schnell auf Unverständnis und Abwehr.

Nicht anders ist es beim Einstieg ins Topmanagement. Auch in diesem Fall gelangen Sie – wie schon im ersten Kapitel beschrieben – in eine andere Welt. Sie betreten ein »fremdes Land«, mit dessen Gepflogenheiten Sie sich erst einmal vertraut machen sollten. Denn die Unterschiede sind beträchtlich. Während im mittleren Management Fairness und Kooperation den Umgang bestimmen, vergleicht Topcoach Uwe Böning die Verhältnisse im Topmanagement mit einem Leben wie früher am Hofe: »Subtile oder direkte Infragestellungen und politische

Taktik« prägen das Geschehen, verbunden mit einer Kommunikation, »von der man nicht immer weiß, ob sie einen doppelten Boden hat«. Nicht die Personen mit ihren persönlichen Gefühlen zählen an erster Stelle, »sondern ihre Rolle im gesamten Netzwerk der Ziele und Spiele«.

Mit anderen Worten: Werte und Umgangsformen, die eine Führungskraft im Mittelmanagement als wesentlich kennengelernt hat und mit denen sie viele Jahre lang erfolgreich war, gelten nun zum großen Teil nicht mehr oder werden um neue Regeln ergänzt. Nun sollte man annehmen, dass eine Führungskraft, die Hervorragendes leistet und seit vielen Jahren im Unternehmen gut »verdrahtet« ist, über die Spielregeln im Vorstand informiert sei. Eigentlich läge es auch nahe, einen Anwärter auf das Topmanagement – ähnlich wie dies bei Nachwuchsführungskräften gemacht wird – durch Schulungen und andere Entwicklungsmaßnahmen auch auf diese zweite Metamorphose im Leben einer Führungskraft vorzubereiten. Dem ist jedoch in der Regel nicht so. Was Führungskräfte in den Medien lesen oder auf Seminaren lernen, ist fast durchweg abgestimmt aufs mittlere Management. So kommt es, dass die meisten Aufsteiger ins Topmanagement nicht einmal wissen, dass sie ein fremdes Land betreten.

Ziel dieses Kapitels ist es, auf diese neue Welt ein Stück weit vorzubereiten – damit Sie auf dem ungewohnten Parkett der Topetage nicht ausrutschen.

Knapp der Kündigung entgangen

Ein promovierter Chemiker, nennen wir ihn Dr. Lässig, wurde in einem DAX-Unternehmen zum Ressortleiter ernannt. Er ist nun verantwortlich für rund 10.000 Mitarbeiter und berichtet direkt an den Vorstandsvorsitzenden. Natürlich freut er sich über die Beförderung, ist stolz auf seine neue Aufgabe – und will alles richtig machen. Herr Dr. Lässig ist ein sportlicher Typ, immer freundlich und zuvorkommend. Lässig, breitbeinig, die Hände in den Hosentaschen steht er eines Morgens am Tresen seiner Sekretärin, unterhält sich mit ihr, als die Tür aufgeht und einer der Vorstände in den

Raum kommt. Freudig überrascht dreht er sich dem Eintretenden zu und wirft ihm, ohne Haltung und Tonfall zu ändern, ein freundliches »Moin, moin!« entgegen. Das Gespräch ist nur kurz, der Vorstand nutzt die nächste Gelegenheit, den Raum wieder zu verlassen. Dr. Lässig denkt sich nichts dabei; seine Sekretärin schaut ihn an, schweigt und wendet sich dann ihren Aufgaben zu.

Es irritiert Dr. Lässig etwas, dass der Vorstand auch bei weiteren Begegnungen kurz angebunden ist. Ihm fällt auch auf, dass einige Kollegen immer wieder versuchen, ihm auf freundliche Weise etwas zu verstehen zu geben, ohne sich jedoch klar auszudrücken. Er begreift nicht, was sie meinen, ist er doch – zumal als Naturwissenschaftler – eine klare Sprache gewohnt. Nach einigen Wochen wird ihm ein Coaching nahegelegt. Dr. Lässig freut sich, sieht darin eine Chance, sich weiterzuentwickeln und möchte diese Möglichkeit gerne wahrnehmen. Zuvor will er dann aber doch wissen, warum ihm das Coaching empfohlen wurde. »Haben Sie eine Idee, worüber ich mit dem Coach reden soll«, fragt er seinen Empfehlungsgeber, »oder darf ich mir meine Themen selbst aussuchen?« Der rät ihm dann, er solle mit seinem Coach doch einmal über den »Umgang mit höheren Hierarchien« sprechen.

Auweia! Im Gespräch mit seinem Coach erkennt Dr. Lässig, dass er im Verhalten mit den obersten Hierarchien so ziemlich alles falsch gemacht hat. Und was das Typische für diese Ebene ist: Kein Mensch hat ihm das direkt gesagt, schon gar nicht sein Vorgesetzter. Stattdessen gab es diverse, durchaus freundlich gemeinte Versuche, ihn durch die Blume auf sein Fehlverhalten aufmerksam zu machen. Verstanden hat er diese Andeutungen allesamt nicht.

Inzwischen sind einige Jahre vergangen. Heute ist Dr. Lässig als Typ nicht anders als damals – offen, freundlich, zuvorkommend. Aber er kennt die Regeln und Umgangsformen im Topmanagement und kommt deshalb mit seinen Kollegen ebenso wie mit dem Vorstandsvorsitzenden bestens zurecht. »Das war echt ein Schock«, erinnert er sich heute an die erste Coachingsitzung zurück. »Inzwischen kann ich darüber lachen, aber damals wurde mir gleichzeitig heiß und kalt, als ich erfuhr, was ich alles falsch gemacht hatte. Ich bin wohl nur knapp an der Kündigung vorbeigeschrammt. Was mich dabei am meisten wunderte: Ich war ja nun nicht mehr der jüngste mit 50 und kannte das Unternehmen wirklich sehr gut. Doch von den Spielregeln auf der obersten Etage hatte ich bis dahin tatsächlich nichts gewusst.« Hierbei handele es sich im wahrsten Sinne des Wortes um »Hidden Agendas«, oder auch »geheime Codes«, denn niemand rede darüber.

Wie kam es zu dieser Beinahe-Katastrophe? Dr. Lässig hatte sich weiterhin so verhalten, wie er es gewohnt war – offen, transparent, klar, ein wenig unkonventionell. Ein lässiges »Moin, moin!«, als der Vorstand das Zimmer betrat, war für ihn absolut normal. Was er nicht wusste: Das unorthodoxe, entspannte Verhalten empfand das konservative Topmanagement als Missachtung; es wurde als mangelnde Wertschätzung registriert. Der Verhaltenskodex hätte stattdessen von ihm verlangt: Sich ordentlich hinstellen, Hände aus den Hosentaschen, sein Gegenüber ansehen – und ein höfliches »Guten Morgen«.



Gudrun Happich: „Herausforderungen im Führungsalltag. 24 Führungsthemen für den Weg ins Topmanagement.“ – 256 Seiten, Haufe Verlag, 29,95 Euro. <https://shop.haufe.de/prod/herausforderungen-im-fuehrungsalltag-inkl-arbeitshilfen-online>

Womit Sie im Topmanagement rechnen müssen

Erfahrungen wie die von Dr. Lässig sind kein Einzelfall. Viele meiner Klienten sind auf die Spielregeln, die sie im Topmanagement erwarten, nicht vorbereitet. Sicher: Nicht überall sind diese Spieregeln gleich ausgeprägt. Insgesamt ist auch der Trend zu einem moderneren, das heißt zu einem offeneren und transparenteren Topmanagement unverkennbar. Doch selbst wenn diese Entwicklung in einem Unternehmen bereits im Gange ist, dürfte eine Führungskraft nur schwer abschätzen können, an welcher Stelle der »Modernisierung« das Topmanagement oder auch nur der Vorgesetzte gerade steht. Und Achtung: Turnschuhe und offen getragenes Hemd machen noch kein modernes Topmanagement aus.

Es lohnt sich deshalb in jedem Fall, sich mit den klassischen Regeln vertraut zu machen. In den folgenden Abschnitten erfahren Sie, womit Sie zumindest rechnen müssen. Wenn Sie dann in der Realität auf ein anderes, moderneres Management treffen, umso besser!

Hidden Agendas und doppelter Boden

Die Gepflogenheiten in der Topetage sind vor allem eines: undurchsichtig. Die Verhaltensweisen folgen Regeln, die selbst den Betroffenen oft nicht bewusst sind. Wer sich im Topmanagement bewegt, orientiert sich intuitiv an bestimmten Erfolgscodes, über die er sich selbst nie Gedanken gemacht hat. So erklärt sich auch die typische Antwort, die ich auf die Frage nach Erfolgsfaktoren erhalte: Immer wieder ist von Glück und Zufall die Rede.

Was steckt tatsächlich dahinter? Die wohl entscheidende Rolle spielen die objektiv anderen Anforderungen, die im Topmanagement existieren. Die Leistung, auf die es hier ankommt, besteht nicht mehr in der Führung eines Mitarbeiterteams – vielmehr kommt es jetzt darauf an, das Unternehmen als Ganzes erfolgreich zu führen. Daran wird die Leistung des Topmanagers gemessen.

Entscheidend hierfür sind strategisches Geschick und, wenn es dann um die Umsetzung geht, in erster Linie Einfluss und diplomatische Souveränität.

Der Topmanager benötigt Durchsetzungskraft nach innen, vor allem aber auch Einflussnahme nach außen – und dies in mehrfacher Hinsicht:

- Das Unternehmen möchte im Markt seine Stellung halten oder ausbauen. Wichtige Themen sind deshalb Einflussnahme auf Konkurrenten, geschicktes Verhandeln, Verkauf von Unternehmensteilen, Kauf neuer Unternehmensfelder, Fusionen, das Durchsetzen von Standards auf dem Markt, möglicherweise auch Absprachen mit Wettbewerbern. Mit anderen Worten: Es zählen Macht und Einfluss, was in manchen Unternehmen auch Aktivitäten am Rande des ethisch Vertretbaren und gesetzlich Zulässigen einschließt.
- Auch mit Blick auf die Eigentümer und Geldgeber des Unternehmens zählen Verhandlungsgeschick, Macht und Einfluss: Es gilt, gute Konditionen auszuhandeln oder potente Finanzpartner an Bord zu holen, ohne die Eigenständigkeit des Unternehmens aufs Spiel zu setzen.
- Nicht zuletzt kommt dem Topmanagement die Aufgabe zu, Lobbyarbeit für das Unternehmen zu betreiben. Das bedeutet vor allem: Einfluss auf Politik und Gesetzgeber nehmen, um für die Entwicklung des Unternehmens möglichst günstige Rahmenbedingungen zu sichern.

Wie diese Beispiele zeigen, hat sich der Leistungsbegriff gegenüber dem Mittelmanagement radikal gewandelt. Um die in der Unternehmensleitung geforderte Leistung zu erfüllen, kommt es vor allem auf Beziehungen und Einfluss an. Es geht hier nicht mehr um das Erreichen von vorgegebenen Abteilungs- oder Bereichszielen, sondern um (politische) Einflussnahme. Nur so ist es möglich, das Unternehmen als Ganzes durch ein schwieriges wirtschaftliches, aber auch gesellschaftliches Umfeld zu steuern.

In dieser Welt des Einflussnehmens und politischen Taktierens ändert sich zugleich auch die Art und Weise, wie die Manager ihre eigenen Ziele verfolgen. Nach wie vor sind die persönlichen Ziele eine entscheidende Triebfeder und stehen vermutlich für die meisten Führungskräfte an erster Stelle. Im mittleren Management stimmen persönliche und sachliche Ziele jedoch weitgehend überein – wer die mit dem Vorgesetzten vereinbarten Ziele erreicht, fördert damit auch seine eigene Karriere. Im Topmanagement, wo sich Leistung über politisches Denken und Handeln definiert, sind beide Motive auf intransparente Weise miteinander verbunden. So entsteht eine manchmal doppelbödige Kommunikation, bei der das Gesagte nicht unbedingt mit den persönlichen Motiven übereinstimmt und das Gesagte vom Gemeinten abweichen kann. Die Folge ist häufig ein gegenseitiges Misstrauen, denn keiner kann so genau einschätzen, welche Botschaft nun gilt und welche möglicherweise ganz anders gemeint ist. So stellt sich ständig die Frage: »Was könnte mein Gegenüber nun meinen?«

Neben der sichtbaren Welt der Fakten, Entscheidungen und Ereignisse existiert deshalb eine zweite Dimension – eine unsichtbare Bühne, auf der die Führungskräfte der obersten Etage um Einfluss und Karriere ringen. Ihr Resonanzraum ist dabei nur am Rande das eigene Team und der eigene Bereich – hier sind sie ja sowieso schon Chef. Zuspruch und Anerkennung suchen sie vielmehr bei den mit Ihnen verbundenen, erfolgreichen Topmanagern. Dazu gehören Vorstände und Aufsichtsräte des eigenen Unternehmens, aber auch Partner und Freunde aus anderen Kontexten.

Dieses Bild trifft wie gesagt nicht auf jedes Unternehmen zu. Nicht überall beherrscht das politische Kalkül in so hohem Maße die Verhältnisse in der Topetage, auch wenn dies in weiten Teilen der Wirtschaft noch so sein dürfte. Erkennbar ist jedoch in den letzten Jahren eine deutliche Tendenz zu mehr Offenheit und Transparenz. Nach meinem Eindruck findet in vielen Unternehmensleitungen ein Kulturwandel statt. Doch jüngst las ich, dass in bestimmten Bereichen ein Wandel zu mehr Autorität erkennbar sei (Jürgen und Nane Nebel, CEO-Auswahl, Campus 2020).

Die sieben häufigsten Fehler der Newcomer im Topmanagement

Aufsteiger ins Topmanagement sind gestandene Führungskräfte, die in der Regel zu den besten Leistungsträgern eines Unternehmens zählen. Dennoch ist es erstaunlich, wie unvorbereitet sie oft in die für sie völlig neue Welt eintreten – und wie häufig sie am Anfang auf dem politischen Parkett der obersten Etage ausrutschen. Anhand der Erfahrungen aus zahlreichen Coachingsitzungen habe ich die folgenden sieben häufigsten Fehler der Newcomer im Topmanagement zusammengestellt.

Bei der Zusammenstellung gilt es, zu beachten: Die Fehler und daraus abgeleiteten Regeln beziehen sich auf eine Kultur, die in der obersten Hierarchieebene nach wie vor häufig vorherrscht, insgesamt jedoch im Wandel begriffen ist. Das traditionelle Topmanagement wird zunehmend durch Führungskräfte abgelöst, die einen moderneren Führungsstil pflegen. Selbstverständlich gibt es heute bereits viele Unternehmensleitungen, in denen offenes Feedback und Kritik nicht nur erlaubt, sondern sogar ausdrücklich erwünscht sind.

Ein Neuankömmling im Topmanagement muss daher sorgfältig prüfen, welche ungeschriebenen Regeln in seinem konkreten Umfeld gelten. In jedem Fall ist es jedoch sinnvoll, die klassischen »Gesetze« des Topmanagements zu kennen – ähnlich wie die Verhaltensregeln des Knigge auch heute noch nützlich sind. Denn nur in Kenntnis der Regeln können Sie beobachten und austesten, wo Ihr Unternehmen steht und – wenn erforderlich – dann auf die eine oder andere Regel zurückgreifen.

Wer ins Topmanagement aufsteigt, muss sich nicht »verbiegen«, um weiterhin Karriere machen zu können. Jedoch sollte er die dortigen Gepflogenheiten kennen, um auf diese Weise Einfluss und Gestaltungsmöglichkeiten zu gewinnen. Dann ist er auch in der Lage, die Verhältnisse nach seinen eigenen Vorstellungen zu gestalten.

Werfen wir deshalb noch einen etwas näheren Blick auf die sieben Fehler.

Fehler 1: Sich auf vertraute Werte, Erwartungen und Regeln verlassen

Im mittleren Management sind ehrliches Feedback und konstruktive Kritik entscheidende Erfolgsfaktoren. Es zählen Werte wie Berechenbarkeit, offene Kommunikation und Klarheit – denn damit, so hat sich nun einmal erwiesen, lassen sich die hier anstehende Aufgaben am effektivsten lösen. Auf dieser Weise lässt sich eine Mannschaft am besten führen und zu Leistungen und Ergebnissen bringen.

Auch wenn es nun naheliegt, diese vertrauten und über viele Jahre erfolgreichen Regeln weiterhin anzuwenden, kann dies beim Aufstieg ins Topmanagement ein Fehler sein. Denn Leistung wird hier – wie beschrieben – anders definiert. Das, was Sie bislang als Leistung kannten, wird als selbstverständlich vorausgesetzt und wird nicht weiter beachtet. Jetzt kommen noch weitere Anforderungen hinzu. Dementsprechend gelten andere Arbeitsweisen und Spielregeln. Wer ins Topmanagement aufsteigt, muss sich auf die zweite Metamorphose im Leben einer Führungskraft einstellen.

Fehler 2: Mit dem Vorgesetzten das Gespräch auf Augenhöhe suchen

Im Mittelmanagement sind Sie es wahrscheinlich gewohnt, auch mit Ihrem Vorgesetzten das Gespräch auf Augenhöhe zu suchen. In der obersten Etage kann das ein gravierender Fehler sein und das Gegenüber vor den Kopf stoßen. Der hier gültige Verhaltenskodex verlangt es, den höheren Rang des Anderen in besonderem Maße zu respektieren. Gespräche auf Augenhöhe finden daher in der Regel nur zwischen gleichrangigen Partnern statt. So können Vorstände zueinander durchaus Zugehörigkeit und Vertraulichkeit schaffen. Anders verhält es sich, wenn ein Vorstand mit dem Vorstandsvorsitzenden spricht. Auch Führungskräfte der zweiten Führungsebene, deren Vorgesetzte der obersten Ebene angehören, sollten den Rangunterschied beachten und nicht wie selbstverständlich den Kontakt auf Augenhöhe suchen.

Fehler 3: Offenes und direktes Feedback geben

So angebracht es im mittleren Management ist, in der Topetage ist es ein Fehler: das offene, direkte Feedback. Und unaufgefordert ist es sogar ein Tabubruch. Es ist wie seinerzeit am Hofe, um es mit dem Bild von Uwe Böning auszudrücken: Im Topmanagement kritisiert man nicht, das gehört sich nicht. Ein ungeschminktes Feedback ist hier tabu, wohl auch deshalb, weil sich das Gegenüber dadurch häufig gleich angegriffen fühlt. Erkennbar ist der Fauxpas meist sehr schnell: Anstatt auf das Feedback einzugehen, steigt der Gesprächspartner sofort aus der Situation aus.

Die Regel lautet deshalb: Vermeiden Sie im Topmanagement direktes Feedback,

kritisieren Sie niemals Ihren Vorgesetzten. Versuchen Sie stattdessen, sein Verhalten durch Empathie zu beeinflussen. Versetzen Sie sich in seine Lage, versuchen Sie, seine Gefühle und Wünsche zu erkennen – und sprechen Sie mit ihm über seine Anliegen.

Fehler 4: Ausschließlich fachlich argumentieren

Im Topmanagement zählt emotionale Überzeugungskraft – erst dann folgen die Argumente. Ein Fehler ist es deshalb, ausschließlich durch Zahlen, Daten und Fakten überzeugen zu wollen. Wieder (wie bei Fehler 3) kommt es darauf an, die Wünsche und Anliegen des Gegenübers zu erkennen – und dann die Argumentationsstrategie mit Blick auf dessen Bedürfnisse aufzubauen. Um ein Ziel zu erreichen, formulieren Sie also zuerst das Anliegen des Gesprächspartners, das Sie dann mit sachlichen Argumenten untermauern. Einer meiner Klienten – Geschäftsführer in einem Konzern – bringt es prägnant auf den Punkt: »Egal, was ich meinem Vorstandsvorsitzenden gegenüber zu kommunizieren habe: Ich brauche eine Story!«

Fehler 5: Die eigene Person über die Rollenerwartung stellen

Im Topmanagement wird konsequent zwischen Rolle und Person unterschieden. Wer sich hier bewegt, hat sich an die Regeln seiner Rolle zu halten – so verlangt es der ungeschriebene Verhaltenskodex. Ein Fehler ist es deshalb, die eigene Person über die Erwartungen zu stellen, die mit der Rolle verbunden sind. Erinnern wir uns an das Beispiel von Dr. Lässig (siehe oben): Der Verhaltenskodex erwartet bestimmte Höflichkeitsfloskeln, gegen die dieser Manager durch sein unkonventionelles Verhalten verstoßen hat.

Unterscheiden Sie also zwischen Person und Rolle – und achten Sie darauf, die für Ihre Rolle gültigen Regeln einzuhalten. Natürlich zählt auch im Topmanagement die Person – und es wäre falsch, sich nun »verbiegen« zu wollen und die eigene Authentizität aufs Spiel zu setzen. Dennoch ist es wichtig, die Rollenerwartungen zu kennen und sich – so weit es geht – damit zu arrangieren. Es war auch für Herrn Dr. Lässig letztlich kein Problem, seine Umgangsformen an die herrschenden Gepflogenheiten anzupassen. Daher spreche ich im Zusammenhang mit dem Topmanagement auch weniger von »authentisch« – was eher auf die Person bezogen ist. Ich nutze die Formulierung »stimmig«, damit ist gemeint »passend zur Rolle.«

Fehler 6: Ausbleibende Kritik als Zustimmung interpretieren

In der Topetage kritisiert man nicht. Diese unausgesprochene Regel kann für den Betroffenen unangenehm sein. Er ahnt womöglich nicht, dass er längst in Ungnade gefallen ist. Keiner informiert ihn – und es liegt nahe, die ausbleibende Kritik als Zustimmung zur eigenen Leistung zu interpretieren. »Wenn man mit mir unzufrieden wäre, würde man es mir doch sagen«, lautet der manchmal gefährliche Trugschluss.

Es ist deshalb ein Fehler, ausbleibende Kritik unbedacht als Zustimmung zu interpretieren. Achten Sie deshalb auf andere Signale, aus denen Sie schließen können, wie Ihre Leistung ankommt. Die Wertschätzung des Vorgesetzten erkennen Sie zum Beispiel daran, dass er sich Zeit für Sie nimmt. Achten Sie also auf das Verhalten der anderen, insbesondere dem Verhalten der »Chef-Flüsterer«, bzw. dem näheren Umfeld desjenigen, von dem Sie wissen wollen, wie es um Sie selbst steht. Vermeiden diese Personen den Kontakt mit Ihnen – oder sind sie höflich zugewandt und versuchen sich mit Ihnen zu verbinden?

Fehler 7: Davon ausgehen, dass ein Topmanager stets meint, was er sagt

Im mittleren Management können Sie üblicherweise davon ausgehen: Was der Andere sagt, meint er auch so. Die Kommunikation ist auf Vertrauen ausgerichtet, offen und transparent. Auf der Topebene hingegen gibt es, wie beschrieben, zwei Kommunikationsebenen. Das besondere Problem liegt darin, dass eine Botschaft hier beides sein kann – ehrlich gemeint oder doppelbödig. Daher gilt die Regel: Vertrauen Sie nicht blind dem Gesagten. Achten Sie stets auch auf den Zusammenhang, das Umfeld. Entwickeln Sie sich zu einem aufmerksamen Beobachter.

Zusammenfassung

Was Führungskräfte in den Medien lesen oder auf Seminaren lernen, ist in der Regel aufs mittlere Management abgestimmt. So kommt es, dass die meisten Aufsteiger völlig unvorbereitet ins Topmanagement gelangen. Vor allem eines ist ihnen nicht bewusst: Während sich Leistung und Erfolg im Mittelmanagement vor allem an guter Mitarbeiterführung festmachen, definiert sich Leistung im Topmanagement völlig anders – nämlich durch strategisch kluge Einflussnahme. Im Mittelpunkt stehen jetzt Strategien, um Einfluss zu gewinnen und Einfluss zu nehmen. Das hat zur Folge, dass auch Arbeitsweise und Umgangsformen andere sind als im Mittelmanagement. Wer ins Topmanagement aufsteigt, muss im Extremfall damit rechnen, dass politische Taktik, Misstrauen und doppelbödige Kommunikation das Geschehen bestimmen.

Wie ist es nun möglich, sich auf diesem hochpolitischen Parkett souverän zu bewegen?

Gehen Sie wie beim Arbeitsbeginn in einem neuen Unternehmen vor. Wenn Sie dort Ihren ersten Arbeitstag haben, ist es ganz selbstverständlich, dass Sie erst einmal beobachten und schauen Sie, wie man sich hier verhält. Sie schnuppern in die Unternehmenskultur, versuchen den tatsächlich gelebten Werten und Spielregeln auf die Spur zu kommen. Auch wenn Sie ins Topmanagement gelangen, sollten Sie zunächst beobachten, welche Gepflogenheiten hier herrschen – selbst dann, wenn Sie dem Unternehmen seit vielen Jahren angehören. Analysieren Sie die für Sie relevante Personen hinsichtlich Einfluss, Interessen und Zielen sowie die Beziehungen dieser Personen untereinander. Nehmen Sie auch Ihr Bauchgefühl ernst: Ist Ihr Gegenüber echt? Stimmen Handlung und Stimme überein? Was sagt seine Körpersprache? Je mehr Sie Ihre Intuition trainieren, desto verlässlicher sind diese »von innen« kommenden Informationen.

Wenn Sie dann noch die typischen, in diesem Kapitel beschriebenen Fehler vermeiden, stehen die Chancen gut, dass Ihnen die Metamorphose von der Führungskraft hin zum strategisch denkenden und politisch handelnden Topmanager gelingt.



Blogger-Relevanz-Index 2019