



Leitlinie

für Vorstände und Geschäftsführer

Mai 2013

Herausgeber: Johann Leitl

„Führungswechsel - Echter Fortschritt oder Strohfeuer?“

Personelle Wechsel im Führungs-Team eines Unternehmens sollen sich positiv auf den Erfolg des Unternehmens auswirken. Ob kurzfristig notwendig oder lange und sorgfältig geplant, wer kann zum Zeitpunkt des Führungswechsels mit Gewissheit vorhersagen, ob er funktionieren wird? In vielen Unternehmen wird die Erfahrung gemacht, dass sich von Führungswechsel zu Führungswechsel nichts Grundlegendes ändert. Muss man sich sowohl mit der Ungewissheit, ob der Wechsel funktioniert, als auch mit der Aussicht auf die Fortsetzung einer blockierten Führungskonstellation abfinden, oder gibt es Vorhersage- und effektive Gestaltungsmöglichkeiten?

Vorhersagen auf realer Basis

Wer denkt, die Möglichkeiten das Geschehen in Unternehmen vorherzusagen, sind schlechter als bei der Wettervorhersage, der irrt. Dieser Irrtum beruht einzig und allein auf der weit verbreiteten Kurzfrist-Orientierung im Management. Langfristige Beobachtungen zeigen, dass sich das Geschehen im Unternehmen oft in Form eines Musters wiederholt. Dies trifft auch auf Personalwechsel im Top-Management zu. Vom Ergebnis her betrachtet gibt es nur zwei Arten von Mustern, funktionale und dysfunktionale. Besteht bei Personalwechsel im Top-Management ein funktionales Muster, so werden die gewünschten Ziele erreicht und es kann weiter darauf aufgebaut werden. Bei dysfunktionalen Mustern gibt es nach anfänglichen Erfolgen Rückschläge und der Wechsel im Top-Management erweist sich relativ bald als unwirksam. Ohne Zweifel bergen dysfunktionale Muster beim Wechsel im Top-Management ein besonders hohes Schadenspotential für jedes Unternehmen. In solchen Fällen sind z.B. jahrelange Lähmungen der Unternehmensentwicklung, Fehlentscheidungen und Fehler in der Strategieumsetzung zu be-

obachten. Wer diese Schäden abwenden will, der braucht zunächst einen geschulten Blick für das Erkennen des dysfunktionalen Musters. Eine weitere Voraussetzung für das Erkennen des Musters sind Menschen, die auf langjährige Erfahrung im Unternehmen zurückgreifen können. Sobald das dysfunktionale Muster transparent ist, kann die Vorhersage des Verlaufs künftiger Führungswechsel getestet und bewiesen werden. Hierfür wird überprüft, ob die Schritte des Musters bei früheren Personalwechseln auch zu finden sind. Vor dem Hintergrund der damit gewonnenen Erkenntnisse kann in einem nächsten Schritt ein neuer Weg gefunden und ein funktionales Muster neu geschaffen werden.

Das „Window of Opportunity“

Mit diesem Vorgehen bietet sich für jeden Wechsel im Führungs-Team eines Unternehmens die einmalige Chance, eingefahrene dysfunktionale Muster zu erkennen, zu überdenken und neue funktionale Wege einzuschlagen. Dies gelingt jedoch nur, wenn die bestehenden Mitglieder der Unternehmensleitung offen sind für eine entsprechende Reflexion und die Gelegenheit nutzen, unvoreingenommen auf ihre Führungskonstellation zu blicken. Jeder, der neu in eine Unternehmensleitung kommt, würde sich diese Reflexion wünschen. Viele tun sich jedoch schwer diesen Wunsch zu benennen oder sogar einzufordern. Je mehr Zeit nach einem Führungswechsel ohne Reflexion vergeht, umso mehr wird der Neue „eingenordet“ und befindet sich, ohne, dass ihm das bewusst ist, in dem sich wiederholenden Muster des Unternehmens. Das führt zu dem häufig zu beobachtenden Phänomen, bei dem der Neue nach wenigen Monaten ähnlich wie sein Vorgänger agiert. Um neue Wege einzuschlagen und die neue Führungskonstellation effektiver zu gestalten, gibt es nach jedem Führungswechsel nur ein begrenztes Zeitfenster. Je mehr sich dieses „Window of Opportunity“ wieder schließt, umso schwieriger wird es, im Unternehmen ausreichende Offenheit für die neuen Wege zu finden und die sich wieder einschleichende Betriebsblindheit zu überwinden.





Die Abseitsfalle

Für Führungs-Teams, die diese Erfahrung bereits gemacht haben, und die zusammen mit dem neuen Kollegen im Team offen und in einer gestaltenden Haltung an den Führungswechsel heran gehen wollen, gibt es eine weitere, wichtige Hürde, die sich wie eine Abseitsfalle für die angestrebte Teamentwicklung auswirken kann. Stillstand oder Fortschritt eines Unternehmens wird von der Konstellation der Ziele und Werte bestimmt, die im Unternehmen für wichtig erachtet werden. Aussagen und Handlungen stimmen dabei oft nicht überein. Zum Beispiel gibt es Unternehmen in denen wird immer über den Gewinn als wichtigstes Ziel gesprochen, tatsächlich verhält sich jeder, einschließlich der Geschäftsleitung, so, als sei die Absicherung des eigenen Arbeitsplatzes das wichtigste Ziel. Zum Beispiel gibt es Unternehmen, in denen wird immer über Wachstum das wichtigste Ziel gesprochen, tatsächlich verhält sich jedoch jeder so, als sei eine möglichst sparsame Mittelverwendung das wichtigste Ziel.

Je länger die Frage in einem Unternehmen unbeachtet bleibt, was tatsächlich wichtig ist, umso mehr baut sich die oben genannte Abseitsfalle für jedes neu hinzukommende Mitglied der Unternehmensleitung auf. Sie besteht darin, dass einzelne Mitglieder in der Unternehmensleitung sich für die scheinbar wichtigen und andere für die tatsächlich wichtigen Ziele mit ihrem Ressort einzusetzen. Sind die Ziele, wie in den oben genannten Beispielen auch noch widersprüchlich, entwickeln sich im Zeitverlauf aus diesen Zielkonflikten, persönliche Konflikte. Für jeden, der neu in die Unternehmensleitung kommt, ist diese Konstellation schwer erkennbar. Die Gefahr ist groß, dass jeder Neue relativ schnell in diese Falle tappt und ohne es zu merken, bereits im Abseits steht.

Den Spagat hinbekommen oder Dilemma-Management?

Damit sich diese Falle nicht aufbaut, ist es erforderlich, sich in der Unternehmensleitung bewusst zu werden in welchen Dilemmata das Unternehmen steckt und sich darüber klar zu werden, dass diese Dilemmata bestehen bleiben, solange immer wieder versucht wird, die beiden Endpunkte jedes Dilemmas gleichzeitig zu realisieren. Hier ein paar Beispiele für gängige Dilemmata in der Führung eines Unternehmens:

- Wir wollen, dass unsere Führungskräfte eigeninitiativ handeln, gleichzeitig wollen wir aber auch sicherstellen, dass die Art, wie sie handeln zielführend und effizient ist.
- Wir wollen uns schlanker im Unternehmen aufstellen und Kosten sparen, gleichzeitig

wollen wir aber auch im Markt vorankommen und möglichst Marktanteile gewinnen

- Wir wollen die Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen steigern, gleichzeitig wollen wir aber auch, dass alles zu den geringst möglichen Kosten ausgeführt wird
- Wir wollen, dass unsere Führungskräfte neue Management-Fähigkeiten erlernen, gleichzeitig wollen wir aber auch, dass es in deren Bereichen reibungslos voran geht

In vielen Top-Management-Teams lautet die erste Antwort auf diese Dilemmata: „Wir müssen diesen Spagat schaffen“. Damit sind jedoch die Weichen in Richtung dysfunktionaler Mustern gestellt, die sich mit jedem Führungswechsel fortsetzen. Eine Weichenstellung in Richtung eines neuen funktionalen Musters erfolgt erst dann, wenn für jedes Dilemma geklärt ist, welcher der beiden Endpunkte wichtiger ist und welcher dieser beiden Punkte dem anderen untergeordnet wird. Diese Aufgabe kann am besten aus der Perspektive eines übergeordneten, unternehmerischen Ziels entschieden werden. Damit ist nicht die Perspektive der Gewinnmaximierung gemeint, sondern zum Beispiel die Perspektive der Weiterentwicklung von Produkten und Technologien, des Aufbaus spezieller Fähigkeiten und des Auf- bzw. Ausbaus neuer Märkte.

Das Ziel: Co-Creating

Nur mit echten, unternehmerischen Zielen, wie in den gerade genannten Beispielen, wird es möglich, den Schritt im Top-Management-Team zu gehen, mit dem sich dysfunktionale Muster in Wohlgefallen auflösen. Die erste Frage dazu lautet: Was wollen wir gemeinsam mit dem Unternehmen erreichen? Dabei sind zwei Worte in dieser Frage besonders wichtig, das Wort „wollen“ und das Wort „gemeinsam“. Jedes Management-Team, in dem diese beiden Worte ernst genommen werden, macht sich damit auf den Weg des Co-Creating, des gemeinsamen Gestaltens des Unternehmens und des gemeinsamen Gestaltens der Fähigkeit, unternehmerische Ziele zu erreichen. Bei den gemeinsamen Vorhaben handelt es sich also nicht um die Erreichung von Kennzahlen aus der Gewinn- und Verlustrechnung, sondern um den Auf- und Umbau von z.B. Produktprogrammen, Organisationen, Gebäuden und Kooperationen. Je konkreter und sichtbarer die gemeinsamen Vorhaben sind, umso effektiver kann das Co-Creating gestaltet werden. Jeder, der neu in ein Management-Team kommt, das auf dieser Basis zusammen arbeitet, muss sich fragen, ob er sich dem Ziel anschließt und seinen Beitrag zur Zielerreichung leisten will. Erst wenn diese Frage geklärt ist, kann ein personeller Wechsel in der Unternehmensleitung gelingen und können sich die mit dem Wechsel verbunden Erwartungen dauerhaft erfüllen.