

Management

Rolf Zaugg Der CEO der Clientis Zürcher Regionalbank hat es mit seiner ruhigen Art weit gebracht. **Seite 19**

VERA SOHMER

Der alte Chef ist weg, der neue noch nicht da - und nagende Fragen hängen im Raum: Wie wird er sein, der Neue? Knallhart und autoritär? Wird er mit eisernem Besen fegen? Keinen Stein auf dem andern lassen? Oder etwa gleich die ganze Abteilung auflösen? Unsicherheit macht sich breit; schlaue Ratschläge, man solle der neuen Führungskraft unvoreingenommen begegnen, erscheinen einem ziemlich rhetorisch. Schliesslich hat man seine Erfahrungen gemacht mit Chefs, die alles besser wissen und einem das Gefühl vermitteln: Was für ein unprofessioneller und ineffizienter Haufen! Ab heute weht hier ein anderer Wind.

Das aber ist keine gute Strategie, sagt Markus Theiler von der Jörg Lienert AG für Kaderselektion. «Wer alles umkrempelt, sagt indirekt, alles Bisherige sei schlecht gewesen.» Das gehe an die Ehre und den Stolz einer Belegschaft - und

Guten Chefs ist bewusst, dass sie nur erfolgreich sein können, wenn ihr Team mitzieht.

führe zwangsläufig zu Widerstand. Guten Chefs ist bewusst, dass sie nur erfolgreich sein können, wenn ihr Team mitzieht. Dazu müssen sie Menschen und deren Vertrauen gewinnen. Und das gelingt nach Theilers Worten kaum, wenn neue Führungskräfte mit einer gewissen Arroganz als Erstes den starken Mann, die starke Frau mimen. Oder wenn durchsickert, was der Neue alles ändern will - bevor man ihn das erste Mal zu Gesicht bekommt. Auch damit dürfte ein schwieriger Start programmiert sein.

Hinschauen statt draufhauen

Wie aber gewinnen neue Vorgesetzte die Belegschaft für sich? «Indem sie Wertschätzung zeigen für das, was bis jetzt erreicht worden ist - und zwar ohne sie», sagt Bob Schneider vom Berner Institut für emotionale Kompetenz (siehe «Nachgefragt»). Es gelte, das immense Know-how in einer Firma zu sichten und zu würdigen, betont Markus Theiler. Und dies schaffen neue Führungskräfte am besten, indem sie sich persönlich vorstellen und den Kontakt auf allen Ebenen suchen - beim Stift genauso wie beim Abteilungsleiter. Dieser Schritt auf die Belegschaft zu sei wichtig. So könne der neue Chef am besten «andocken».

«Eine seriöse Führungskraft arbeitet sich detailliert ein und will Mitarbeitende, Abteilungen, Produkte und Prozesse kennen lernen», sagt Renato C. Müller vom Institut für Organisation und Per-

Die Erwartungen sind hoch - die Ängste oft auch. Und zwar auf beiden Seiten.

sonal der Uni Bern. Das sei zwar anstrengend und brauche Zeit - aber zwingend erforderlich, um eine Firma wirklich zu verstehen. Schon deshalb werde eine gute Führungskraft niemals Schnellschüsse produzieren und niemals Entscheidungen treffen, ohne die Zusammenhänge und Hintergründe zu kennen. Sie werde vielmehr klar kommunizieren, dass sie sich

zuerst einen Überblick verschaffen wolle. Dazu gehöre, die Arbeit des Vorgängers zu durchleuchten. Aber auch, bei der Belegschaft Ideen abzuholen, etwa so: «Was können wir Ihrer Meinung nach tun, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen?» Wichtig bei all dem: Präsent sein, greifbar sein. Nichts sei schlimmer als ein neuer Chef, der im stillen Kämmerlein wirke

und dann die Leute mit nicht nachvollziehbaren Entscheidungen vor den Kopf stosse - «das ist die Bombenabwurfstrategie», sagt Müller.

Druck von oben und von innen

Überhaupt: Transparenz. Je klarer und einsichtiger die Ziele sind, die der neue Chef erreichen will und muss, desto besser seien sie umzusetzen, sagt Markus Thei-

TIPPS

Das sollten neue Chefs vermeiden

- Permanent darauf hinweisen, dass es jetzt anders läuft;
- den Vorgänger schlecht machen;
- sich selber in den Vordergrund stellen oder sich hinter formaler Autorität, sprich dem Titel, verstecken;
- nur von sich erzählen, nicht zuhören, kein Interesse zeigen, keine Fragen stellen;
- verschweigen, wie man zu führen gedenkt und was Mitarbeitende erwarten können;
- sich zu wenig in Dossiers und Projekte vertiefen;
- zu stolz sein, vor Entscheidungen neutrale Meinungen einzuholen;
- Kontakt zum eigenen Team scheuen, sich von Vorurteilen leiten lassen;
- ignorieren, dass alle Mitarbeitenden für ihre Arbeit und ihren Einsatz gelobt werden wollen, auch wenn ihr Beitrag noch so klein ist;
- Ängste und Sorgen der Mitarbeitenden vom Tisch wischen;
- keine Rücksicht auf die Betriebskultur nehmen;
- unzuverlässig, wankelmütig, inkonsequent sein;
- mit übertriebenen Spesen auffallen oder mit überzogenen Wünschen - einer extravaganten Büroausstattung beispielsweise.

ler. Wer begreife, wieso sich ein Unternehmen in eine bestimmte Richtung bewegen müsse, sei Teil des Ganzen und damit eher bereit, am gleichen Strick zu ziehen - auch in schwierigen Phasen.

Und warum beherrschen viele neue Führungskräfte diese Grundregeln nicht? Setzen sie sich selbst unter Druck? Oder beugen sie sich dem Druck von oben? «Beides», sagt Markus Marthaler, früher Personalverantwortlicher grosser Firmen, heute unter anderem Outplacement-Berater. Schnellschüsse und Aktivismus seien oft die Reaktion auf eine hohe Erwartungshaltung: Man muss rasch Erfolge vorweisen - oder man meint, es tun zu müssen. Mitverursacher für diese Situation seien jene, die Führungskräfte rekrutieren. Aber auch die Bewerber und Bewerberinnen selbst: Sie sollten im Vorstellungsgespräch fragen, was man von ihnen erwarte. Tun sie es nicht, können sie nicht abschätzen, ob sie der Herausforderung gewachsen sind.

«Die meisten Vorgesetzten scheitern nicht fachlich, sondern menschlich», ist Marthaler überzeugt. Vielen mangle es an Selbsteinschätzung, an Selbstreflexion. Hinzu komme Raubbau an den eigenen Ressourcen. «Ich habe wenige böse Chefs erlebt», sagt Marthaler, «aber viele überforderte, die dadurch böse wurden.»

CHEFSACHE

Innovationen: Starker Trumpf für den Standort



SONJA WOLLKOPF WALT

Geschäftsführerin, Greater Zurich Area, Zürich

Es ist kein Zufall, dass die weltberühmte Walt Disney seit Kurzem mit einem eigenen Forschungsteam im Bereich Animation an der ETH Zürich tätig ist. Die Schweiz bzw. die Greater Zurich Area, welche acht Deutschschweizer Kantone sowie die beiden Städte Winterthur und Zürich umfasst, verfügt im internationalen Vergleich über eine hohe Dichte an technologischem Spitzen-Know-how. Das Zusammenspiel zwischen Forschung und Privatwirtschaft ist hier enger als anderswo, und die Schweiz belegt bezüglich Wissenstransfers im renommierten IMD-Ranking den 1. Rang.

Um diesen bevorzugten Platz unter den innovationsstärksten Volkswirtschaften der Welt zu behalten, brauchen wir neben eigenen Ressourcen Kapital und Ideen aus dem Ausland. Eine im Auftrag der Greater Zurich Area AG von Ernst & Young erstellte Studie bestätigt, dass hier auf sehr kleinem Raum beste Voraussetzungen für eine hohe Innovationsfähigkeit vorhanden sind wie beispielsweise Netzwerke entlang der gesamten Wertschöpfungsket-

«Die gezielte Vermarktung unseres Forschungs- und Wissensplatzes leistet einen wichtigen Beitrag für künftiges Wachstum.»

te. Der dadurch erleichterte Zugang zu relevantem Know-how ist für internationale Firmen ein guter Grund, hier zu investieren. Wir verfügen also über beste Voraussetzungen für Wachstum in innovationsstarken Branchen. In den Bereichen Medtech und Biotech ist die Greater Zurich Area ein international bedeutender Standort. Unter den hier ansässigen ausländischen Unternehmen finden sich klingende Namen wie Amgen, Baxter oder Zimmer. Daneben gibt es eine Vielzahl lokaler, hoch spezialisierter und stark vernetzter Betriebe, die international höchst erfolgreich sind.

Auch in der Informationstechnologie entwickeln sich neben grossen Namen wie Google, Microsoft oder IBM hoch innovative Unternehmen und Hochschul-Spinoffs, welche die Zukunft von IT-Kommunikation und Multimedia weltweit entscheidend mitprägen: Wachstumsbranchen wie IT, Medtech und Biotech, Spitzenforschung und enge Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen. Dies gibt auch dem Standortmarketing starke Trümpfe in die Hand. Die Schweiz ist jedoch nicht allein. Andere Länder setzen mit beträchtlichem Mitteleinsatz seit einigen Jahren ebenfalls stark auf die Innovationskarte. Die gezielte Vermarktung unseres Forschungs- und Wissensplatzes leistet - insbesondere auch in Zukunftsmärkten wie China oder Indien - einen wichtigen Beitrag für künftiges Wachstum. Dies zugunsten des Wirtschaftsstandortes Greater Zurich Area und der ganzen Schweiz.

NACHGEFRAGT | BOB SCHNEIDER, Institut für emotionale Kompetenz, Bern

«Es schadet nicht, zuzugeben, wenn man etwas nicht weiss»

Warum verfallen viele neue Chefs in Aktivismus?

Bob Schneider: Es liegt daran, dass neue Chefs zu Beginn häufig etwas unsicher sind. Mit dieser Unsicherheit gehen sie jedoch ganz verschieden um. Die einen sind übertrieben streng und wollen sich damit Respekt verschaffen. Die anderen sind zu nett. Und dann gibt es jene, die ihre Unsicherheit überspielen, indem sie gleich von Beginn weg den Chef markieren, der alles umkrempelt. Sie wollen damit ein Zeichen setzen. Die Folge sind oft Umstrukturierungen, die sich nachträglich als Flop erweisen.

Sollen neue Vorgesetzte einräumen, dass sie unsicher sind?



BOB SCHNEIDER

Schneider: Ja, es schadet in der Regel nicht, wenn Vorgesetzte auch mal zugeben, dass sie etwas nicht wissen. Es ist ganz normal, dass sie zu Beginn auf den Goodwill ihrer Mitarbeitenden angewiesen sind. Das wissen alle und das muss man auch nicht verstecken.

Legt man ihnen das nicht als Führungsschwäche aus? Schneider: Im Gegenteil. Es schafft Vertrauen, wenn man of-

fen und ehrlich ist. Als Führungsschwäche wird ihnen höchstens ausgelegt, wenn sie sich anbieten.

Neue Chefs müssen bestimmte Ziele durchsetzen. Wie schaffen sie es, dass die Leute mitziehen?

Schneider: Einerseits liegt es an den Zielen selbst. Sie sollten «smart» sein - spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert. Andererseits liegt es aber auch an der Beziehungsqualität zwischen Chef und Belegschaft. Stimmt sie, tun Mitarbeitende auch mal etwas einfach dem Chef zuliebe. Sie ziehen mit, weil sie an ihn glauben. Ein Aspekt, der häufig unterschätzt wird. Ebenso wie jener, dass eine schlechte Bezie-

hung zur Kündigung führt: Zunächst kündigt man innerlich, dann verlässt man die Firma. Ge-kündigt hat man aber eigentlich dem Vorgesetzten.

Wie sollten sich Mitarbeitende dem neuen Chef gegenüber verhalten?

Schneider: Offen, wohlwollend, aber durchaus auch prüfend. Eine vertrauensvolle Beziehung lässt sich nicht herbeireden, sie kann sich durch das ergeben, was im Alltag gelebt wird. Ist man offen, ist die Chance grösser, eine konstruktive Arbeitsbeziehung aufzubauen. Ausserdem sollte man sich eines vor Augen führen: Vorgesetzte sind auch nur Menschen, und der neue Chef wird nicht zau-

bern können. Man sollte sich daher fragen, wie realistisch die eigenen Erwartungen an ihn sind.

Wie gehen neue Führungskräfte mit jenen Mitarbeitenden um, die den Posten selber gerne gehabt hätten?

Schneider: Falls der betreffende Mitarbeiter während längerer Zeit Widerstand zeigt und dadurch die Zusammenarbeit gestört wird, sollte der neue Chef Klartext reden. Der Mitarbeiter muss begreifen, dass er sich entscheiden muss: Entweder den neuen Vorgesetzten akzeptieren oder sich eine andere Stelle suchen. Es gibt keinen Zwischenweg.

INTERVIEW: VERA SOHMER