

## Relativitätstheorie für Executives

# Durch Langsamkeit schneller ankommen

von Dr. Frank Döring, Rochus Mummert  
Executive Consultants, Frankfurt am Main

**Man hat es vielleicht schon einmal selbst erleben dürfen oder musste einen nicht mehr haltbaren „Mitarbeiter“ entlassen: Eine nach allen rationalen Aspekten ideale Besetzung einer Top-Führungspersönlichkeit findet nach ein bis zwei Jahren vorzeitig ihr Ende. Für Kenner ist dies ein klares Zeichen, dass etwas grundlegend schief gelaufen ist. Die Weichen für diese Trennung wurden oft bereits in den ersten Monaten gestellt, die Umsetzung erfolgt aus Gründen der „Gesichtswahrung“ oder wegen des Prinzips Hoffnung erst in dem genannten Zeitraum. Der Erfolg von Managern hat viele Facetten. Der Weg zum relativ frühen Scheitern lässt sich dagegen auf wenige Muster reduzieren.**

Unternehmen verändern sich durch Marktentwicklungen, Krisen oder Neuorganisationen häufig schneller, als Mitarbeiter und Führungskräfte sich anpassen können. Positionsanforderungen und Kompetenzen divergieren zunehmend; ergänzt durch zwischenmenschliche Animositäten sind Trennungen der natürliche Lauf der Dinge. Scheiternde Neubesetzungen (intern genauso wie extern) können auf die simple Erkenntnis zurückgehen, dass das Leistungsspektrum und Persönlichkeitsprofil des Kandidaten im Detail doch nicht zu den Positionsanforderungen gepasst haben. Ursächlich ist hier der Besetzungsprozess, den es zu optimieren gilt.

Interessanter und vor allem unnötiger sind die Fälle, in denen keine offensichtlichen formalen Divergenzen des sorgfältig ausgewählten Stelleninhabers ausgemacht werden können. In diesen Fällen trifft man auf Personen, die offensichtlich in ihrer Rolle nicht ankommen, ihr Umfeld nicht aktivieren und für sich gewinnen können, die wenig bewegen oder – nicht weniger schlimm – das offensichtlich Falsche durchdrücken.



Foto: Fotolia

In der Folge ecken diese Manager immer wieder mit Gesellschaftern, Beiräten, Vorgesetzten, Kollegen oder anderen internen und externen Gruppen an. Es entsteht das ungute Gefühl, dass Organisation, Branche oder spezifische Problemfelder nicht hinreichend verstanden wurden. Es reicht meist einer der genannten Aspekte aus, um die Demontage einzuleiten, häufig kommen gleich mehrere zusammen. Neue Besen sollen und werden anders fegen – wer edle Möbelstücke voreilig mit grobem Sandpapier bearbeitet, findet jedoch keine Freunde! Nicht jedem ist zudem hinreichend bewusst, dass Mitarbeiter kommunizieren, während man als Executive unvermeidlich ständig *Botschaften* sendet, die von der Umwelt kritisch interpretiert und gewertet werden.

Der Fahrplan des möglichen Scheiterns wird potenziell ab dem Moment eingeleitet, in dem ein ambitionierter Mensch den Vertrag für eine Executive-Position unterschreibt. Die bisher in dem Bewerbungsprozess skizzierte Aufgabe ist mächtig, gespickt mit vielen Unbekannten und niemals eine simple Fortsetzung des Gewohnten. Da niemand versagen möchte, beginnt mit der Unterschrift eine aktive Vorbereitung auf die neue Mission.

In der bisherigen Karriere hat sich der neue Stelleninhaber durch Leistung, Einsatz und Erfolge hochgearbeitet. Selbstbewusstsein, Drang nach vorne und hinreichend Mut sind wünschenswerte Persönlichkeitsmerkmale von Top-Führungskräften. Heute kommt nicht selten die „intellektuelle Aufladung“ durch beispielsweise ein MBA-Studium hinzu. Mit dieser Vergangenheit und der neuen Aufgabe vor Augen ist es nur natürlich, sich vorbildlich vorzubereiten und vielleicht sogar einen 100-Tage-Master-Plan aufstellen zu wollen. Bis zum eigentlichen Start der neuen Aufgabe

vergehen häufig Monate. Die scheinbar wichtigsten Lösungsansätze sind bis dahin zutiefst verinnerlicht und möchten angewendet werden.

Auf der anderen Seite steht das Unternehmen, das sich von jeder Executive-Besetzung und ähnlich gelagerten Schlüsselpositionen eine Veränderung und Verbesserung erhofft. Selbstverständlich soll dem neuen Stelleninhaber Zeit für die *Akklimatisation* im Unternehmen gegeben werden. Doch leider schlägt hier die Relativität zum 1. Mal gnadenlos zu: Ein Zeitraum von drei Monaten – die berühmt berüchtigte 100-Tage-Bilanz – ist für Gesellschafter und Aufsichtsgremien gefühlt viel länger als derselbe Zeitraum für einen operativen neuen Manager, auf den in der Anfangszeit viele Themen und Eindrücke hereinstürzen.

Gleich in der Startphase kommen von oben zügig Fragen – wenn auch dezent verpackt – nach ersten Erkenntnissen und Fortschritten. Schnell fühlt man einen Ergebnisdruck. Gleichzeitig setzt sich der motivierte und ehrgeizige Neu-Stelleninhaber selbst unter Handlungsdruck. In seiner vermeintlichen und/oder tatsächlichen Not kommen die vorgedachten „Masterpläne“ und „bewährten“ Handlungsrezepte zum Einsatz. In der nicht ungewöhnlichen Management-Sturm- und Drangzeit zu Beginn der 40er prescht jeder Mensch zusätzlich nur zu gerne übermütig nach vorne. Doch wer auf diese Weise gesteuert losrennt, Erfolge fast schon erzwingen möchte, mit großen To-do-Listen Sitzungen überlädt und sich vom übermächtigen Willen des Handelns leiten lässt, legt das Fundament seines Scheiterns.

Der neue Vorgesetzte ist in der Organisation noch nicht einmal bekannt, legt jedoch nach kürzester Zeit imposant klingende Aktionspläne auf den Tisch. Der frisch gekürte Chef hat vielleicht einmal kurz die Abteilung gesehen, aber noch nie gefragt, was man wirklich macht, hat noch nicht die Produkte verstanden und kommt plötzlich mit Themen, die in den Augen der Mitarbeiter eindeutig zeigen, dass er „absolut keine Ahnung“ hat. Ab diesem Moment ist der/die Neue in der Organisation beschädigt. Eigentlich spricht der Vorgesetzte auch in der Welt der bestehenden Organisation „fremdlich“, im Zweifel sogar noch mit dem Vokabular seines früheren Unternehmens. Es wird eventuell über Methoden gesprochen, von denen Mitarbeiter bereits gehört haben, die aber im Zweifel noch nie angewendet wurden.

Für den gestandenen Mitarbeiter wankt die gewohnte Welt; Unmut entwickelt, Gegenströmungen formieren

und gefährliche Koalitionen bilden sich – kein gutes Klima, um ein Rennen zu gewinnen.

Am Ende gibt es viele Sitzungen, das Unternehmen kommt offensichtlich nicht weiter, so dass mehr oder weniger schnell – Stichwort: Gesichtswahrung – der neue Manager seinen Weg nach draußen findet oder in eine „Spezialaufgabe“ abgeschoben wird.

### Relativitätstheorie für Executives

Der grundsätzliche Fehler liegt im Überspringen einer unabdingbaren menschlichen/kulturellen als auch fachlichen Sozialisierungsphase, die einhergeht mit Vertrauens-, Wissens- und gegenseitigem Respektaufbau.

$$E = M * \left(\frac{1}{A}\right)^2$$

- E = Nachhaltiger Erfolg
- M = Menge tragfähiger Kontakte im Unternehmen und im 360°-Umfeld
- A = Anfänglicher Aktionismus  
(→ weniger ist mehr!)

Der Ausweg, das Unternehmen schneller zu ändern/selbst erfolgreich zu sein, ist daher – so widersprüchlich es klingen mag – die Langsamkeit, mit der man seine neue Aufgabe angeht. Man darf dieses durchaus als *Relativitätstheorie für Executives* bezeichnen.

### Wenig handeln, viel zuhören

In den ersten Monaten nimmt man auf, hört zu, beobachtet, kommuniziert bidirektional (statt nur zu senden), wiederholt, geht in die Tiefe, hinterfragt kritisch seine Erbschaften (Leichen im Keller gibt es immer!), beschäftigt sich mit Personen, Märkten als auch Produkten und entwickelt Ideen, die man besser zuerst im Stillen verifiziert. Erst wenn sich aus einem solchen Evolutionsprozess nachweislich wichtige Kernthemen herausgebildet haben, dann sollte mit dem Handeln begonnen werden.

Aber auch hier sind anfängliche (!) Langsamkeit und Minimalismus der aussichtsreichste Lösungsweg. Egal wie groß der Maßnahmenplan ist, es sollte stets darauf geachtet werden, dass für die einzelnen Unternehmensbereiche jeweils nur wenige Topics zu bearbeiten sind – diese dafür aber sehr intensiv, so dass in relativ kurzer Zeit Erfolge sichtbar werden.

Diese Phase führt zu gegenseitigem Kennen- und Voneinander-Lernen, einer Weiterentwicklung der Mannschaft und dem Finden einer gemeinsamen

Sprache. Positive Ergebnisse – auch kleine Erfolge – überzeugen mehr als viele Sitzungen mit Diskussionen über halb fertige Projekte.

Ein erfolgreich integrierter Manager hat nach einigen Monaten ein internes Netzwerk zu maßgeblichen Zielgruppen – intern und extern – aufgebaut, erhält Vorschläge und Kritik mehr oder weniger im Klartext aus verschiedenen Ebenen, kann sich so vor sich selbst schützen, aber auch gute Ideen der Organisation identifizieren und fördern. Statt peitschender Treiber zu sein, fungiert der Manager als Coach, Gestalter und Motivator. Eine entsprechend aufbereitete Organisation kann zügig immer schlagkräftiger werden und beginnt, sich selbst weiterzuentwickeln. In der Gesamtheit zeigen solche Unternehmen am Ende viel schneller dynamische Veränderungen und nachhaltige Erfolge.

Executives, die wenig Aktionismus ausstrahlen und mehr beobachten, was per se ausgesprochen souverän wirkt, können sich intensiv mit ihren direkten Mitarbeitern beschäftigen, die letztendlich immer ein Filter zur Organisation sind. Eine längere Phase der Beobachtung führt zu einer besseren Analyse, welche Personen Leistungsträger für die Zukunft und welche gegebenenfalls in anderen Aufgaben besser aufgehoben sind. Jede Organisation hat smarte Potenzialträger, die vielleicht unter ihren Möglichkeiten arbeiten, unfähige, unwillige, stille graue Eminenzen, heilige Kühe, wichtige Schlüsselpersonen, Bewahrer, Innovatoren, echte Leader und viele, die das gerade nicht sind, obwohl ihre aktuelle Position es erfordern würde. Nur: Wer ist was? Da niemand mit einem entsprechenden Schild herumläuft, gilt es, diese Klassifizierung mit Sorgfalt für sich selbst zu erarbeiten und dann aber auch schnell und konsequent zu handeln. Zudem ist es nicht ungewöhnlich, dass sich die Einschätzung von Personen gegenüber der ersten Wahrnehmung oder Beschreibung wohlwollender Dritter vollständig dreht. Schlecht also, wenn durch voreiliges Handeln die besten Mitarbeiter erfolgreich neue Akzente setzen – nur mittlerweile leider bei der Konkurrenz.

In Familienunternehmen dauert diese Anladungs- und damit auch der wichtige Vertrauensbildungsprozess mindestens zwei Jahre!

Anmerkung: Mit dem Unternehmen gut vertraute interne Bewerber haben scheinbar Vorteile gegenüber externen, aber auch ein *Interner* schlüpft in eine neue Rolle, ist nicht gegen Aktivismus geschützt und als Teil

des Systems ggf. übersozialisiert. Langsamkeit kann helfen, Distanz zu vertrauten, scheinbar logisch schlüssigen Denkstrukturen aufzubauen.

### **Langsamkeit schärft den Blick für die Details**

Die simple Botschaft lautet, dass man auf einem Fahrrad die Details der Natur mit ihren Schönheiten, aber auch hässlichen Ecken gerade durch die Langsamkeit genauer identifiziert als in einem hyperschnellen modernen Jet. Genau so ist die Anfangsphase einer neuen Position zu bewerten. Aufsichtsräte und Gesellschafter sollten, auch wenn es oft Selbstbeherrschung kostet, neue Führungskräfte zur anfänglichen Langsamkeit zwingen und deren Ehrgeiz bändigen, statt selbst zu glauben, bereits nach kurzer Zeit beurteilen zu müssen und auch zu können, ob ein neuer Vorstand oder Geschäftsführer sein Geld wert ist oder nicht.

Davon ausgehend, dass sich die meisten Unternehmen nicht in einer die Existenz bedrohenden Situation befinden und der nicht perfekte Unternehmenszustand schon länger kultiviert wurde, sollte der Neue am Anfang das Tageswerk hinreichend managen, jedoch darauf verzichten, gleich weitreichende Akzente setzen zu wollen.

#### **TOP-5-EMPFEHLUNGEN FÜR DEN START IN EINE NEUE POSITION**

- Langsam starten – smarte Schritte statt Aktionismus, wenig selbst senden, das große Bild verstehen
- Viele Fragen (was, warum, wieso, wie genau, weshalb, ...) stellen und bei den Antworten auch zuhören
- Vorgefertigte Masterpläne bleiben zuhause
- Bewährte Rezepte sind schön - Anwendung, jedoch erst, wenn das Krankheitsbild verstanden wurde!
- Intensive Beschäftigung mit den Menschen

---

#### **Der Autor: Dr. Frank Döring, Partner**

Rochus Mummert Executive Consultants GmbH  
Gutleutstr. 175  
D-60327 Frankfurt am Main  
Tel.: +49 69 - 97 12 75 - 70  
Frank.Doering@RochusMummert.com