

## Interview mit Experten für Führungszintelligenz - Volker Schneider

Wer kann Führungspersonen besser verstehen, als jemand, der bereits dieselbe Position inne hatte? So zum Beispiel Volker Schneider, der sein Wissen über Führung und „der Vorgesetzte sein“ viele Jahre als Vorstandsvorsitzender selbst gesammelt hat. In derselben Art und Weise formuliert der Trainer & Coach auch die Formel für die optimale Führungskompetenz: Wissen + Erfahrung + Führungszintelligenz = Führungskompetenz. Der Schlüssel zum Erfolg sind für ihn insbesondere die ersten 100 Tage. Was hier in Sachen Kommunikation, Akzeptanz und Autorität am Businessplan stehen sollte, hat uns der Experte in einem Interview erklärt.

- 1) Wird der Vorgesetzte ausgewechselt, ist eines der wichtigsten Ziele, dass er als neuer Chef akzeptiert wird. Wie kann man diese Akzeptanz bei der Belegschaft erreichen?

Antwort:

Zunächst muss die FK sich darüber im Klaren sein, Akzeptanz bewegt sich zwischen Billigung und Zustimmung. Am Anfang gleich Zustimmung zu seinem Handeln und der eigenen Person zu erwarten, überfordert alle Beteiligten. Akzeptanz entsteht durch Klarheit und Verständnis. Mitarbeiter müssen von Anfang an angemessen über die Ziele, den Auftrag und die damit verbundenen Erwartungen Bescheid wissen. Und nach wie vor entsteht Akzeptanz durch ein ausgewogenes Verhältnis von erkennbarer Fach- und Führungskompetenz. Derjenige, der sich als reiner Fachexperte sieht oder nur als Manager, wird Akzeptanz auf breiter Basis nie erreichen.

- 2) Ein wichtiger Punkt in Sachen Akzeptanz ist die richtige Kommunikation. Man muss ein wenig von seiner Person preisgeben, aber auch etwas über die ersten Schritte im Unternehmen verlautbaren, um Vertrauen zu gewinnen. Welche Tipps für die perfekte Kommunikation in den ersten 100 Tagen kann man hier geben?

Antwort:

Reden und Zuhören! Sagen Sie als neue Führungskraft, was Sie wie und bis wann getan und erreicht haben wollen. Konkret bitte. Nicht nach dem Motto: „Schaun wir mal, was geht.“ Und stellen Sie sich als Mensch vor. Wer bin ich, was ist mir wichtig, welche Erfahrungen bringe ich ein, die aus Erfolgen und Misserfolgen entstanden sind. Übrigens, dass jemand nur Erfolge hatte, glaubt kein Mensch. Reden Sie wertschätzend über die bisherige Arbeit der Mitarbeiter, über die Arbeit der Kollegen und über Ihren Vorgänger. Dies erhöht die Akzeptanz für notwendige Veränderungen. Achten Sie auf nonverbale Kommunikation, wie Symbole und Rituale. Und hören Sie den Menschen zu. Zeigen Sie echtes Interesse. Die Frage, ob Sie extrovertiert oder eher introvertiert sind, so spielt aus meiner Erfahrung eine sehr geringe Rolle. Viel wichtiger ist, dass Sie tun was Sie sagen und nie etwas sagen, was Sie nicht tun wollen.

- 3) Die richtigen Gespräche mit den richtigen Personen zum richtigen Zeitpunkt führen - trifft das wirklich zu oder sollte ein neuer Vorgesetzter generell mit jedem im Unternehmen ein Welcome-Gespräch führen? Kann man das Ganze auch durch ein Gruppenmeeting ersetzen?

Antwort:

Bitte nicht als „Guten-Tag-Onkel“ durch das Unternehmen gehen und mit allen plaudern. Dafür ist die Zeit am Anfang zu kostbar. Grundsätzlich gilt: die ersten Gespräche führt die neue Führungskraft mit dem eigenen Vorgesetzten, seinen neuen Mitarbeitern und den Kollegen auf gleicher Ebene. Falls möglich auch mit einem Vertreter des Top-Managements und dem Betriebsrat. In diesen Gesprächen spielen vor allem die gegenseitigen Erwartungen eine wichtige Rolle und für die neue Führungskraft gilt es Informationen zu sammeln. Und um Ihre letzte Frage noch zu beantworten: Nein, ein Gruppenmeeting kann Einzelgespräche nicht ersetzen. Es kann eine sinnvolle Ergänzung sein, aber mehr nicht.

- 4) Bevor Sie als Vorstandsvorsitzender gearbeitet haben, waren Sie unter anderem als Polizist, also als ein Kontrollorgan der Gesellschaft, tätig. In wie weit ist der Vorgesetzte ein Kontrollorgan eines Unternehmens und wie sehen Sie diese Verbindung?

Antwort:

Auch ein Unternehmen hat Regeln. Und eine Führungskraft muss angemessen darauf achten, dass diese Regeln eingehalten werden und gegebenenfalls die Nichteinhaltung sanktionieren. Damit enden die Gemeinsamkeiten. Die Mittel, die ein Vorgesetzter einsetzen kann, unterscheiden sich doch erheblich von denen des Polizisten. Obwohl ich manchmal den Eindruck habe, als würde sich der ein oder andere Vorgesetzte in seiner Hilflosigkeit auch gerne bewaffnen.

Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass ich von einer Führungskraft vor allem erwarte, dass sie gestaltet und nicht nur kontrolliert und verwaltet.

- 5) Als Chef befindet man sich eine Hierarchie über allen anderen. Oft wird das Konzept des Freundes vs. der Ruf des Feindes diskutiert. Ist es möglich, dass man als Vorgesetzter eine freundschaftliche Bindung zu Teammitgliedern hat oder fehlt dann die nötige Autorität?

Antwort:

Autorität ist dabei für mich nicht das Problem. Wesentliche Elemente von Freundschaft sind Vertrauen und Wertschätzung. Nimmt mich jemand nicht ernst oder respektiert nicht, was ich in meiner Position oder Funktion tue, hat dies wohl nichts mit Vertrauen und Wertschätzung und damit nichts mit Freundschaft zu tun.

## Recruiting Club

Trotzdem halte ich eine freundschaftliche Beziehung für schwierig. Freundschaft fußt auf zwischenmenschlichen Aspekten, wie Sympathie und Zuneigung. Dabei kommt Freundschaft ohne konkrete Ziele, Zweck oder Nutzen aus. Aber genau diese Aspekte verfolgen wir in Unternehmen. Hier ist also reichlich Konfliktpotential vorhanden. Eine Beziehung, wie wir sie zu einem Geschäftsfreund haben, ist eine gute Alternative. Hier ist jedem bewusst, dass es sich um eine geschäftliche Beziehung handelt, die auf positiven Erfahrungen und gegenseitiger Sympathie beruht.

- 6) Mobilität gewinnt im heutigen Arbeitsleben an Bedeutung. Nicht nur Arbeitnehmer müssen zunehmend flexibel werden, sondern auch Führungskräfte werden immer kürzer und rascher ausgetauscht. Kurzfristig der Geschäftsführer eines Unternehmens zu sein und bereits innerhalb der magischen 100 Tage wieder zu wechseln, ist das Ihrer Meinung nach zielführend?

Antwort:

Nun als Interimsmanager schon. Ansonsten nein. Gerade die Neubesetzung der Geschäftsführerposition bringt zum Teil erhebliche Veränderungen für das Unternehmen und deren Mitarbeiter mit sich. Bis diese Veränderungen akzeptiert, verstanden und umgesetzt sind, vergeht mehr Zeit als die meisten Führungskräfte wahrhaben wollen. So entstehen weder Orientierung noch Bindung zum Unternehmen und schon gar kein hohes Leistungsniveau. Im Extremfall würde das bedeuten, dass ein Unternehmen innerhalb eines Jahres vier Geschäftsführer hätte. Sollten Sie an diesem Unternehmen beteiligt sein, verkaufen Sie schnellstmöglich. Unternehmen brauchen gerade an der Spitze Verlässlichkeit und Orientierung. Und dies steht nicht im Widerspruch zu Mobilität und Flexibilität.