

Die fünf Tipps für neue Chefs

Anleitung. Roger Martin ist Strategieprofessor, einem Freund gab er diese Regeln für den neuen CEO-Job mit

VON SANDRA BAIERL

Manchmal entstehen Strategien auf banale Weise. Roger Martin ist Direktor an der Rotman School of Management der Universität Toronto. Ein befreundeter CEO war gerade davor, einen neuen Job anzutreten und bat Martin, ihm Tipps zu geben. Weil Martin ein Strategieexperte ist, diverse Bücher zum Thema verfasst hat („Playing to Win: How Strategy Really Works“) und eben auch wissenschaftlich dazu forscht, schrieb er die nachfolgenden Empfehlungen für seinen Freund. Die *Harvard Business Review* druckte Martins Tipps ab, der KURIER macht das hiermit auch – und wünscht viel Erfolg im neuen Job, so Sie gerade einen antreten. Für alle anderen Chefs sind die Tipps aber auch nicht schlecht, finden wir.

1 Neue Projekte starten

Die schwierigste Sache eines neuen Chefs ist es, jemandem innerhalb des Unternehmens etwas wegzunehmen, was er bisher gewohnt war. Um die Firma voranzutreiben, müssen jedoch neue Schwerpunkte gesetzt werden. Was tun?

Um endlose Kämpfe, Diskussionen und Auflehnungen zu vermeiden, ist es ratsam, Budgets nicht gleich von Projekten

und Personen abzuziehen, sondern den primären Fokus auf Steigerung des Ergebnisses zu legen. Damit werden neue finanzielle Ressourcen frei, die in neue Felder und Projekte investiert werden können. Mit der Zeit werden diese Projekte wichtiger und ertragreicher, die Alten weniger wichtiger. Was dazu führt, dass man sich von letzteren dann auch leichter verabschieden kann.

2 Langsam!

Als Chef haben Sie die Macht. Sie können gestalten, das Team neu aufstellen, auch einzelne Personen kündigen. Agieren Sie trotzdem bedacht und vor allem: langsam. Alle Mitarbeiter beobachten und fürchten, die nächsten zu sein, wenn es zu voreiligen Personalentscheidungen kommt. Der bessere Weg: Eine Zeit lang beobachten, genügend Erfahrungen mit Personen sammeln, in einen ordentlichen Feedback-Prozess gehen – und erst in letzter Konsequenz und nach genügend Zeit Kündigungen aussprechen. Damit verschaffen Sie sich Respekt vor dem Team – mit Schnellschüssen garantiert nicht.

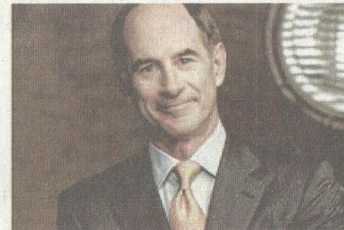
3 Meinungen einholen

Sichern Sie sich bei großen Entscheidungen ab: Konsul-



Entrümpeln und aufräumen im neuen Job? Ja, aber sehr langsam, rät Strategieexperte Roger Martin

tieren Sie Experten, holen Sie externe Meinungen ein, scheuen Sie sich auch nicht vor (offizieller) externer Beratung, wenn es um wichtige Weichenstellungen im Unternehmen geht. Damit zeigen Sie Ihrem Team: Sie entscheiden nicht leichtfertig, Sie denken komplexe Fälle sorgfältig durch, Sie sind jemand, der



Roger Martin, Professor und Baseballfan: „Bunte Teams fördern“

mehrere Sichtweisen einholt. Als Chef werden Sie in Zukunft genügend Fälle haben, bei denen Sie alleine und vielleicht sogar gegen Ihr Team entscheiden. Haben Sie sich vorher das Image einer bedachten Führungskraft erarbeitet, geht es dann vor Ihrem Team leichter.

4 Strategien einfordern

Der einfachste Weg für Führungskräfte in Ihrem Team ist, nicht zu entscheiden oder wichtige strategische Weichen gar nicht erst zu stellen. Eine lauwarme Strategie in Ihrem Team bringt aber nicht die erwarteten Erfolge. Als Chef müssen Sie von Anfang an klarstellen, dass Ihre Führungskräfte die Aufgabe haben, eindeutige, zielgerichtete Strategien zu verfol-

gen und auch dementsprechend zu handeln. Sie sind am Ende nur so gut, wie die besten Mitglieder Ihres Teams: Ermutigen Sie Ihre Führungskräfte zu Eigenverantwortlichkeit und zum Fokus auf das Ziel. Und: Erklären Sie sich bereit, hier zu unterstützen und zu helfen.

5 Bunt bleiben

Ein neuer Chef sollte von Anfang an signalisieren: Wir begrüßen Diversität, andere Ansätze und Meinungen sind wichtig und notwendig und werden auch wertgeschätzt. Eine Monokultur, in der alle Mitarbeiter und Führungskräfte nur die Meinung des Chefs vertreten, ist auf Dauer nicht erstrebenswert und behindert Innovation und Entwicklung.