

## Presse-Spiegel

**Frankfurter Allgemeine**  
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

**FAZ Impulse**  
von Prof. Dr. Christian Zielke

## Sesselwechsel - Warum scheitern Führungswechsel so häufig?

Es vergeht kaum ein Tag, an dem nicht interessante Stellen für Führungskräfte ausgeschrieben werden. Dabei scheitern rund 60 Prozent der Führungswechsel, rund die Hälfte davon im ersten Jahr. Aus dem Coaching vieler Führungskräfte ist mir bekannt, dass die Gefahren eines Stellenwechsels oft unterschätzt werden:

1. Unrealistische Einschätzung der Unternehmenssituation. Nach Stellenantritt gibt es Überraschungen bezüglich der Unternehmensergebnisse, der Wettbewerbssituation, der Marktstrategien und der Kostengesichtspunkte.
2. Die der Führungskraft zugeordneten Ressourcen an Technologie, Organisation, Mitarbeiterpotential und Einflußmöglichkeiten auf die Gestaltung wichtiger Prozessschritte werden überschätzt.
3. Fehleinschätzung der Unternehmenskultur. Wichtige Regeln und das Selbstverständnis des Unternehmens, Normen und Tabus der Unternehmenskultur, die Bereitschaft zur Veränderung, das Veränderungs-Know-How und das Veränderungsklima sowie die Führung, Organisation, Macht und Technologien werden nicht richtig bewertet.
4. Statt zurückhaltender Neugier und stillen Beobachtens wird mit sofortiger Problemlösung an vielen Schwachstellen gleichzeitig gehandelt, um schnelle Veränderungen herbei zu führen, ohne dabei zwischen lösbaren und unlösbaren Themen zu unterscheiden und die jeweilige Hintergrundgeschichte zu beachten.
5. Es gibt keine Problemlandkarte, auf der alle erfolgskritischen Punkte der Neupositionierung markiert sind.

6. Unkenntnis wichtiger Schlüsselbeziehungen. Die Beziehungen des Vorgängers zu seinen Mitarbeitern, die enttäuschten Mitbewerber, die Konkurrenz in den eigenen Reihen und die informellen Führer bleiben als wichtige Schlüsselbeziehungen unberücksichtigt.

7. Mißlungenes Schnittstellenmanagement. Als Einzelkämpfer mit wenig Vernetzung im Unternehmen fehlt die Unterstützung zuarbeitender Abteilungen.

8. Unerfüllte Erwartungen. Die widersprüchlichen und unausgesprochenen Erwartungen der Vorgesetzten, Mitarbeiter und Kollegen werden nicht erfüllt. Der Führungswechsler kämpft gegen ein unsichtbares Kraftfeld zahlreicher Verbündeter, die alles tun werden, den Führungswechsel für gescheitert zu erklären.

9. Unzugängliches Frühwarnsystem. Es fehlten geeignete Kommunikationskanäle, um sich jederzeit über bedeutende informelle Strömungen und Tendenzen zu informieren.

Prof. Dr. Zielke in FAZ - Beruf und Chance - Zur Sache 15.07.06