



# Integration & Networking

## Die Herausforderungen der ersten 100 Tage beim Wechsel in eine neue Führungsposition.

Die ersten 100 Tage in einer neuen Führungsposition sind entscheidend. Diese Zeit erfolgreich und sensibel zu gestalten, gehört deshalb zur Kernkompetenz jeder Führungskraft. Integration, Networking und die Gestaltung einer Roadmap kennzeichnen den Weg zur Sicherung einer erfolgreichen Führungsposition.

Andreas S., ein selbstbewusster Manager Ende 40, war im Begriff, an die Spitze eines gut situierten mittelständischen Unternehmens zu wechseln. Bisher hatte er die Verantwortung eines Konzernbereichs getragen. Dort kannte er die Prozesse, die Kultur und die Politik des Führungsteams genauso wie die ungeschriebenen Regeln und Vorgehensweisen. Nun stand er vor einer neuen Herausforderung. Es war ihm bewusst, dass er sich nicht mehr auf vertraute Strukturen verlassen konnte. „Mittelständler ticken anders als Konzerne. Man hat mir schon klar gemacht, dass man von mir weniger Strategie als praktisches Handeln erwartet. Motivierende, anpackende Führung mit Sachverstand ist gefragt.“

Andreas S. hatte ich schon während der Selektionsgespräche als Coach begleitet und während dieser Zeit verschiedene Ansatzpunkte und Kriterien bezüglich Unternehmenskultur, Zielsetzungen und Erwartungen mit ihm sondiert. Andreas S. war sich sicher, dass er in dieses Unternehmen passte, die richtigen Voraussetzungen, Kenntnisse und Führungsfähigkeiten mitbrachte und auch die menschliche Ebene zu seinen Vorstandskollegen schien vielversprechend. In punkto Gestaltung der ersten 100 Tage suchte er Rat und wollte er sicher gehen, sich gleich von Anfang an positiv und erfolgreich bei allen Akteuren zu positionieren. Ihm war bewusst, dass Fehler in dieser Zeit nur sehr schlecht aufzuholen seien:

- Wie kann ich die Kultur dieser Firma, die ungeschriebenen Spielregeln möglichst schnell erkennen?
- Wie erkenne ich die Meinungsmacher, die „Blockierer“, die Schlüsselpersonen, meine Netzwerkpartner und Koalitionspartner im Veränderungsprozess?
- Welche Erwartungshaltung haben sie und alle weiteren Mitarbeiter an mich?

Der Auftrag des Unternehmens an eine neue Führungskraft lautet zumeist: schnelle Veränderung und rasche Ergebnisse. Ein ungeheurer Druck – vor allem da das neue Umfeld erst einmal ein eher

vorsichtiges Agieren des „Wechslers“ erwartet. Ein zu forsches Vorgehen ohne Kenntnis der Situation der einzelnen Stakeholder-Gruppen führt daher eher zu einer Abwehrhaltung gegenüber „dem Neuen“. Zu zögerlich darf der Neue aber auch nicht sein.

Wir vereinbarten daher 5 Coaching-Termine. Im ersten Termin wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, um die wesentlichen Stakeholder im Unternehmen festzustellen und deren Erwartungen, Blockaden und Benefits herauszufinden – die Stakeholder Analysis. In Einzelgesprächen mit seinen Vorstandskollegen wie mit wesentlichen Führungskräften der ersten Ebene erhielt Andreas S. daher bereits vor seinem Antritt einen guten Überblick aus den bisherigen Fakten und Daten, die ihm über des Unternehmen bekannt gegeben wurden und über die wichtigsten Akteure, deren Erwartungen, Ziele, Sichtweisen zu Stärken, Chancen und Risiken der Abteilungen und des Unternehmens.

Mit seinen Vorstandskollegen vereinbarte er eine Besichtigung der wesentlichen Standorte und achtete dabei nicht nur auf die Daten und Fakten, sondern auf die „Stimmung“ im Unternehmen. So konnte er bei seiner Antrittsrede schon fundiert seine Roadmap für die ersten 100 Tage vorstellen. Er stellte klar, dass er in dieser Zeit verstehen wolle, „wie der Laden tickt“, und dass er Gespräche mit den verschiedenen Mitarbeiter-Teams führen wolle, um nach 100 Tagen dann seine gewonnenen Erkenntnisse vorstellen zu können. Mit diesen Workshops in den Bereich-Teams und vertiefenden Gesprächen mit Schlüsselpersonen und Netzwerkpartnern vertiefte er seine Kenntnis der Kultur, Struktur, Stärken und Risiken der Unternehmung und stärkte gleichzeitig das Vertrauen in seine Führung. Er zeigte, dass er sowohl die Persönlichkeit der einzelnen Akteure wie die bisherigen Vorteile der Unternehmen schätzt und auf eine konstruktive Zusammenarbeit baut.

Damit konnte er die wesentlichen Zielfelder für notwendige Veränderungen als erste Erfolge fokussieren. Die Mitarbeiter fühlten sich in ihrem Feedback akzeptiert und wurden in die Diskussion für die Zukunft in einem 100 Tage Event integriert. Dies schuf für Andreas S. die Basis für die Akzeptanz als „neuer Vorstand“ und den positiven Veränderungsprozess, den er in einer klaren Roadmap mit Zielen und Messkriterien festlegte. ■

