

# Neue Führungsposition – 10 Regeln für einen erfolgreichen Start

*Gastbeitrag von Maren Lorth*

Sie treten in nächster Zeit eine neue Führungsposition als Geschäftsführung, Vorstand oder Bereichsleiter an? Dann unterliegen Sie bereits bei der Übernahme der neuen Führungsaufgabe einem (Miss-)Erfolgscheck. Hier kennen die meisten die berühmte „Erste-100-Tage-im-Job-Regel“, die einer Führungskraft eine angemessene Schonfrist bis zur ersten (Zwischen-)Bewertung gewähren soll. Bei den von mir beratenen Unternehmen erlebe ich allerdings immer häufiger, dass Führungskräften heute weit kürzere Zeiträume zugestanden werden. Warum ist das so?

## Warum müssen sich Führungskräfte immer schneller beweisen?



Hohe Transparenz durch soziale Medien

Das Internet und die sozialen Medien zeigen heute sehr schnell und transparent auf, was in Unternehmen gut oder eben auch schlecht läuft. Aufsichtsorgane, Unternehmenseigentümer, Presse und Öffentlichkeit üben dann Druck aus, damit Missstände möglichst rasch beseitigt werden. Daraus ergibt sich ein Kreislauf, infolgedessen Deutschlands Unternehmen ihre Topmanager immer häufiger und schneller auswechseln.

## Welche 10 Regeln helfen Ihnen, die ersten 100 Tage erfolgreich zu meistern?

### 1. Planen und gestalten Sie den ersten Eindruck positiv.

Viele Ihrer Mitarbeiter kennen Sie noch nicht, Ihnen eilt aber vielleicht schon ein gewisser Ruf voraus. Sie werden daher mit viel Neugier, aber sicherlich auch mit einiger Skepsis erwartet. Überlegen Sie sich sehr genau, wie und wo Ihr „Auftritt“ am ersten Tag gestaltet werden soll und welche Personen unbedingt anwesend sein sollen. Legen Sie weiterhin

fest, durch welche kommunikativen Maßnahmen, wie z.B. Pressemitteilungen, Mail an die Mitarbeiter usw., Ihr Erstaufttritt unterstützt werden soll. Ihre neuen Mitarbeiter werden es zu schätzen wissen, wenn Sie einen kurzen Ausblick auf die Zukunft geben, damit sie ein Gefühl dafür bekommen, was für eine Persönlichkeit zukünftig die Geschicke des Unternehmens lenken wird und wie stark der Veränderungswille dieser Person ist. Auf keinen Fall sollten Sie dabei der Versuchung erliegen, die bisherige Unternehmensvergangenheit bzw. ihren Vorgänger zu bewerten. Selbst wenn es vom ersten Augenblick gute Gründe für ein schlechtes Zeugnis gäbe, reicht ein Hinweis, dass Sie um die Herausforderungen im Unternehmen wissen und willens sind, diese gemeinsam mit allen Mitarbeitern erfolgreich zu meistern.

## **2. Teilen Sie die Anfangszeit in drei Phasen.**

Beginnen sollten Sie mit einer umfangreichen Bestandsaufnahme der aktuellen Unternehmenssituation. In dieser Zeit sollten Sie mehr Fragen stellen und zuhören, als erste Antworten zu suchen oder gar zu geben. Ziel ist es, zum einen, aus der Häufung der genannten Themen eine Liste mit „brennenden“ Hauptthemen zu erstellen und zum anderen aus den Gesprächsatmosphären eine „Beziehungslandkarte“ zu entwerfen, die Ihnen einen Eindruck vermittelt, welche Allianzen und welche Disharmonien im Unternehmen zwischen einzelnen Personen/Gruppen bestehen. Sobald Sie die Mikronetzwerke identifiziert haben, agieren Sie diplomatisch, um sich weder von den Taktierern noch den anderen Gruppen direkt vereinnahmen zu lassen. Nach diesen Erstgesprächen nutzen Sie die gesammelten Informationen über Themen und Personen zur eingehenden Analyse, um in der dritten Phase entsprechende Strategien entwickeln und vermitteln zu können. Wenn Sie in der Anfangsphase auch nach Vorstellungen und Ideen gefragt haben, kann Ihnen dies in der dritten Phase bei der Gestaltung und der Akzeptanz von Veränderungen weiterhelfen.

## **3. Bauen Sie sich sowohl ein internes als auch ein externes Netzwerk auf.**



Bauen Sie sich ein Netzwerk auf.

Nutzen Sie gerade die Anfangszeit, um sich bei den Vertretern aller relevanten Anspruchsgruppen des Unternehmens persönlich vorzustellen und sich mit diesen vertraulich auszutauschen. Auf diese Weise lernen Sie die handelnden Personen und ihre Positionen kennen und umgekehrt und können bereits erste Verbündete und Ratgeber, aber auch mögliche Bremser oder Barrieren für Ihre Projekte identifizieren. Lernen Sie

in dieser Zeit zudem die Unternehmenskultur sowie unternehmensinterne Spielregeln kennen, und machen Sie sich mit den (in-)formellen Informations- und Kommunikationsnetzwerken vertraut. Beziehen Sie neben vielen unternehmensinternen Stakeholdern gerade auch Kunden, Lieferanten, Gläubiger, Gewerkschaften und die relevanten Schnittstellen bzw. Vertreter der Öffentlichkeit in Ihre Gespräche ein.

#### **4. Schaffen Sie eine Kultur der Antrittsbesuche.**

Lernen Sie möglichst viele Mitarbeiter und nicht nur die obersten Führungskräfte kennen. Dies ist für ihre Positionierung im Unternehmen von entscheidender Bedeutung und wird es Ihnen später erleichtern, Personalentscheidungen abzuwägen und zu treffen. Gerade bei der Besetzung wichtiger Strategieprojekte kann es erfolgskritisch sein, dass man sich einen eigenen Überblick über die Leistungsträger im Unternehmen verschafft hat und nicht allein von der Einschätzung anderer abhängig ist.

#### **5. Betreiben Sie Erwartungsmanagement.**

Versuchen Sie herauszufinden, welche Erwartungen die einzelnen Anspruchsgruppen an Sie knüpfen, und klären Sie ab, wie und woran man Ihren Erfolg messen wird. Steuern Sie die Erwartungshaltung durch eine klare Agenda, welche Aufgaben bei Ihnen welche Priorität besitzen und welche erst später oder ganz bewusst (vorerst) nicht angegangen werden sollen. Hüten Sie sich vor blindem Aktionismus, und achten Sie auf die sprichwörtlichen Tretminen, an denen schon andere (Ihr(e) Vorgänger?) gescheitert sind.

#### **6. Vermitteln Sie generelle Botschaften, noch keine Details.**

Gerade in den ersten Wochen hat alles, was sie sagen und tun, Symbolcharakter. Wenn Sie Antworten geben bzw. Entscheidungen treffen, dann tun Sie dies möglichst erst dann, wenn Sie ausreichende Informationen gesammelt haben. In der Anfangszeit steht die Einigung über zentrale Themen im Vordergrund. Über Details lässt sich leichter streiten als über generelle Botschaften. Vertagen Sie daher Detaildiskussionen und hieraus möglicherweise erwachsende Konflikte auf später, wenn Sie sich hinreichend etabliert haben. Sie verfügen dann einerseits über die wichtigen Detailinformationen und andererseits über die notwendige Standfestigkeit, um Konflikte in Detailfragen besser aushalten und lösen zu können.

#### **7. Erzielen Sie sogenannte „Quick Wins“.**



Erzielen Sie Quick-Wins.

Die knapp bemessene Anfangszeit sollten Sie frühzeitig für Vorbereitungen nutzen, um erste wichtige Weichen zu stellen, deren Erfolge sich in der Regel erst mit etwas Abstand einstellen. Sorgen Sie daher dafür, dass in der Zwischenzeit schon erste kleine Erfolge verzeichnet werden. Auf diese Weise lassen sich auch die Ungeduldigen leichter „einfangen“.

## **8. Agieren und kommunizieren Sie transparent.**

Stehen Sie offen und transparent zu Ihren Vorhaben und Ideen. Vorurteile und Argwohn lassen sich durch nichts schneller beseitigen als durch Transparenz, indem man sagt, was man warum vorhat. Zur Erzielung einer offenen Kommunikationskultur legen Sie Kommunikationsregeln als Teil der Führungsgrundsätze des Unternehmens fest, so z.B. bezüglich der Einrichtung regelmäßiger Informationsveranstaltungen für Mitarbeiter, konstruktiver Feedbackrunden und weiterer organisatorischer Verankerungen einer offenen Kommunikation.

## **9. Hüten Sie sich vor dem Fremdbild „schon wieder ein Umstrukturierer“.**



Sind Sie ein Umstrukturierer?

Natürlich gibt es Situationen im Unternehmen, die einen radikalen Strategiewechsel und erheblichen Wandel oder Reorganisation im Unternehmen erfordern. Aber allein die Tatsache, dass es einen neuen Chef gibt, erfordert nicht zwangsläufig einen Strategiewechsel. Die Erfahrung zeigt, dass voreilige Strategiewechsel oftmals aus einem gewissen Aktionismus resultieren, der den anstehenden Veränderungsprozessen nicht immer gut tut. Schauen Sie sich daher zunächst sehr gründlich an, was alles schon angedacht und aus welchen Gründen noch nicht angegangen worden ist. Denn meistens sind die Strategien selbst gar nicht so verkehrt gewesen, sondern es fehlte ein intelligentes Umsetzungskonzept.

## **10. Gewinnen Sie Ihre Mitarbeiter durch Authentizität und sympathisches Auftreten.**

Gewinnen Sie Ihre Mitarbeiter durch Authentizität und sympathisches Auftreten. Ohne die Unterstützung Ihrer Mitarbeiter werden Sie nicht erfolgreich sein. Versuchen Sie daher von Anfang an, Ihre Mitarbeiter durch glaubwürdiges und sympathisches Auftreten für sich und Ihre Ideen zu begeistern. Und wenn Sie es darüber hinaus auch noch schaffen – durch einen humorvollen sowie empathischen Umgang miteinander – richtig Freude an Ihren Projekten zu vermitteln, haben Sie langfristig loyale Unterstützer.

## Ihre ganz persönliche Erfolgsstrategie

Diese Regeln dienen lediglich als Leitfaden für Ihre ganz persönliche Erfolgsstrategie für die ersten 100 Tage in Ihrer neuen Führungsposition. Wie man seine persönliche Erfolgsstrategie der ersten 100 Tage findet, dabei unterstützt Sie gerne die unabhängige Unternehmensberatung Mi[de].



Maren Lorth

*Maren Lorth war mehr als 15 Jahre national wie international im Corporate und Investment Banking verschiedener Banken in führenden Positionen tätig und fungierte danach als Finanzvorstand und Mitglied des Vorstandes eines mittelständischen IT-Dienstleistungsunternehmens. Mitte 2013 gründete sie die unabhängige Unternehmensberatung Mi[de] – Mittelstand denken. im deutschsprachigen Raum, die Unternehmen bei Strategie-, Finanzierungs- sowie Kapitalmarktthemen und Familienunternehmen bei deren Nachfolgeplanung begleitet.*

Mehr Informationen zum Beratungsangebot und zu Führungsseminaren unter:

<http://www.mittelstand-denken.de/>