

### „Frauen am Steuer: In der Automobil- industrie ein Fremdkörper?“



#### IN DIESER AUSGABE

##### + **Schwerpunkt: Gleichstellung**

Frauen am Steuer: In der Automobilindustrie ein Fremdkörper?

Malefiz: Steinige Wege für weibliche Karrieren

Recht komplex: Das Allgemeine Gleichstellungsgesetz (AGG) auf Bewährung in der Praxis

##### + **Praxis + Wissen**

New Deal: 7-Stufenplan für die ersten 100 Tage in einer neuen Organisation

Courland Insights: Globalisierung als Herausforderung für den Executive Search

##### + **Infoticker**

##### + **Impressum**

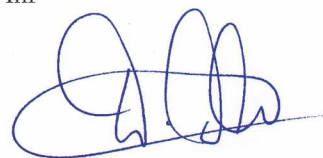
#### Liebe Leserin, lieber Leser,

wir freuen uns, Ihnen mit „AutoCoach“ das neue Dossier von Courland Automotive Practice (Deutschland) vorstellen zu können. Das Dossier reflektiert neben aktuellen Themen des Human-Resource-Managements auch die Erfahrungen und Erkenntnisse, die wir bei unserer Arbeit als Personalberater machen. Schwerpunkt der ersten Ausgabe ist das Thema „Gleichstellung“. Wir haben uns unter anderem gefragt, ob Frauen heute wirklich die gleichen Chancen haben, in die Führungsetagen der deutschen Automobilindustrie aufzusteigen, oder ob sie dort immer noch ein Fremdkörper sind. Wünschenswert wäre es, dass der neue Entwurf des Allgemeinen Gleichstellungsgesetzes (AGG) hier eine positive Entwicklung in Gang setzen würde. Seine entsprechende Bewährung wird das Gesetz, zu dem dieser „AutoCoach“ einige Praxistipps vermittelt, allerdings erst in der Rechtsprechung nachweisen müssen.

Die Kongruenz von Wunsch und Wirklichkeit ist auch für den Executive Search ein Erfolgsindikator. Nur wenn der Kandidat der Wahl bei Antritt seines neuen Amtes hält, was sich unsere Klienten zuvor von ihm versprochen haben, können wir als Personalberater einen Erfolg verbuchen. Wie dies gelingt, zeigen wir Ihnen in unserem „7-Stufenplan für die ersten 100 Tage in einer neuen Organisation“.

Eine unterhaltende und erkenntnisreiche Lektüre wünscht Ihnen

Ihr



Wolfgang Doell

VON DR. SABINE DEMBKOWSKI

## New Deal: 7-Stufenplan für die ersten 100 Tage in einer neuen Organisation

Machen Sie es bei Antritt ihrer neuen Position wie Franklin D. Roosevelt. Demonstrieren Sie innerhalb von 100 Tagen Ihr erfolgreiches Wirken als Führungskraft. Der 7-Stufenplan zeigt, wie Sie dabei optimal vorgehen.

Es war der 2. Juli 1932, der Tag seiner Nominierung zum demokratischen Präsidentschaftskandidaten, als Franklin Delano Roosevelt dem amerikanischen Volk den "New Deal", eine Neuverteilung der Karten durch Wirtschafts- und Sozialreformen, versprach. 100 Tage bat er sich als Schonfrist bei den Vertretern der schreibenden Zunft aus, in der sie am besten gar nichts über die Regierung in den Zeitungen berichten sollten. Dann, so versprach er, würden die ersten Erfolge seiner Reformpolitik erkennbar werden. Rund 75 Jahre später setzen sich nicht nur Politiker und Parteien nach Roosevelts Beispiel 100 Tage als Frist zum Nachweis ihrer Tüchtigkeit. Auch Führungskräfte, die eine neue Position in einer wirtschaftlichen Organisation antreten, müssen sich heute in immer kürzeren Zeiträumen durch messbare Erfolge bewähren, wenn sie ihre Karriere nicht gefährden wollen. Soll der Neustart gelingen, muss er systematisch gestaltet werden. Wirksame methodische Mittel dazu gibt Ihnen der 7-Stufenplan an die Hand.

### 1 Bereiten Sie sich gut auf die neue Position vor.

Ein optimaler Start bedarf einer intensiven Aufwärmphase. Investieren Sie deshalb ausreichend Zeit dafür, sich auf verschiedensten Wegen über

die neue Organisation zu informieren sowie deren Herausforderungen zu analysieren und zu reflektieren. Versuchen Sie ebenso im Vorfeld, die sozialen und fachlichen Kompetenzen ihres zukünftigen Teams zu erfassen. Und: setzen Sie sich in jedem Fall mental und emotional mit Ihrer neuen Rolle auseinander, damit Sie diese von Anfang an glaubwürdig vertreten können.

### 2 Managen Sie die Erwartungen von Entscheidern.

Gehen Sie insbesondere in Bezug auf Entscheider bewusst mit Erwartungen um, die die Organisation an Sie als „Neuen“ stellt. Behalten Sie dabei im Blick, welche Erfahrungen Sie in anderen Organisationen gemacht haben, was sie dazu motiviert, der neuen Organisation zuzugehören, welche Ziele Sie mit Ihrer neuen Position erreichen wollen und wie Sie diese in der Zusammenarbeit mit anderen umsetzen wollen.

### 3 Orientieren Sie ihre Handlungen an einer strategischen Agenda.

Sie müssen nicht sofort einen festen Plan haben, aber in den ersten 100 Tagen zumindest grobe Leitlinien einer strategischen Agenda entwickelt haben, bei der die „Quick Wins“ im Vordergrund stehen. Fokussieren Sie sich auch

#### Dr. Sabine Dembkowski

ist geschäftsführende Gesellschafterin von The Coaching Centre und deutsche Präsidentin des European Mentoring and Coaching Council (EMCC). Als Top-Executive Coach arbeitet sie weltweit mit und für Vorstände, Unternehmer und Führungskräfte. Die an ihr betriebswirtschaftliches Studium in Deutschland und England anschließende Promotion wurde von Ford Motor Company gesponsert. Anschließend war sie als Top-Managementberaterin für A.T. Kearney und Monitor Company in London tätig, wo sie führende Unternehmen in der Kfz- und Zulieferindustrie betreute. Darüber hinaus hat sie mit der Financial Times wegweisende Industriestudien veröffentlicht.

#### The Coaching Centre

The Coaching Centre (Köln, London) bietet Executive Coachings und Leadership Services für Organisationen und Führungskräfte im In- und Ausland an. Hinter den erstklassigen Coaches und effektiven Coaching-Methoden des Beratungsunternehmens stehen umfangreiches Wissen und langjährige Erfahrung in der Top-Management-Beratung sowie verschiedenen Industrien.

Weitere Infos unter:  
[www.thecoachingcentre.com](http://www.thecoachingcentre.com)



bei der mittel- und langfristigen Planung auf einige wenige „Agenda-items“, die Sie mit den vorhandenen Ressourcen wirklich erfolgreich umsetzen können. Involvieren Sie dabei unbedingt das direkte Umfeld sowie Mitstreiter im mittelbaren Umfeld in die Planung, damit diese ein Eigeninteresse an der Umsetzung der Agenda entwickeln.

#### 4 Stellen Sie ein optimales Team zusammen.

Der persönliche Erfolg steht und fällt mit der Zusammenstellung eines optimalen Teams, das Ihre Werte und Vorstellungen teilt, aber auch komplementäre Fähigkeiten und Erfahrungen einbringt. Jeder Einzelne sollte teamdynamisch so integriert werden, dass er die eigenen Motivationen und Stärken im Sinne der allgemeinen Handlungsziele einsetzen kann.

#### 5 Knüpfen Sie Allianzen innerhalb und außerhalb der Organisation.

Um Ziele in der Organisation und im Markt durchsetzen zu können, brauchen Sie „Freunde“, „Partner“ und „Vertraute“. Dies sollten Personen und Teams sein, mit denen Sie ver-

trauliche Gespräche führen und Gedanken austauschen können und bei denen Sie sicher sind, dass sie Ihre Pläne und Entscheidungen unterstützen.

#### 6 Formen Sie die Organisationskultur im Sinne der strategischen Agenda.

Setzen Sie sich bewusst und offen mit der bestehenden Unternehmenskultur auseinander, um sie in ihrer Funktionsweise zu verstehen. Ist diese Kultur in ihrem Bestand den strategischen Zielen nicht förderlich, muss sie sukzessive in eine definierte neue Identität transformiert werden. Dies gelingt nicht, ohne für diesen Wandlungsprozess ausreichende Anreize zu schaffen.

#### 7 Entwickeln Sie ein effektives Kommunikationskonzept.

Die Erfahrung zeigt, dass Führungskräfte nur dann erfolgreich sind, wenn sie es schaffen, andere Menschen für ihre Pläne zu begeistern. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist es, selbst einen emotionalen Bezug zu den eigenen Zielen zu haben und diese kommunikativ so zu vermitteln, dass andere sich damit ebenso identifizieren können.

## Courland Insights: Globalisierung als Herausforderung für den Executive Search

In einer globalisierten Wirtschaft, ändern sich die Anforderungen an die Besetzung von Spitzenpositionen. Theoretisch liegt das auf der Hand. Welche Herausforderungen dies in der Praxis mit sich bringt, konnten wir bei einigen von den Suchmandaten erfahren, die wir 2006 durchgeführt haben.

#### Lost in Translation

Eine besonders interessante Erfahrung haben wir bei dem Suchmandat nach einem Sales Director für asiatische OEM-Kunden in Europa gemacht. Bei der Ansprache von japanischen Führungskräften innerhalb Europas fiel auf, dass diese eine ausgeprägte Loyalität zu den Unternehmen haben, für die sie tätig sind, während Sie gegenüber anderen Unternehmenskulturen mangelnde Offenheit zeigten. Ebenso waren wir mit der Tatsache konfrontiert, dass maximal nur jeder zweite japanische Vertriebs- und Marketing-Manager, obwohl er in Europa arbeitet, über fließende Englischkenntnisse ver-

fügt. Unter diesen Umständen ist natürlich nur schwer denkbar, dass diese sich erfolgreich in andere Unternehmenskulturen integrieren. Uns wurde klar, dass wir unsere Suche bei solchen Mandaten anders ausrichten müssen, wenn wir sie erfolgreich durchführen wollen – nämlich: auf europäische Manager mit Affinität zur japanischen Kultur.

#### Act local, speak global

In einem anderen Fall waren wir damit beauftragt einen Internationalen Sales Executive zu finden, dessen Aufgabe darin bestehen sollte, alle deutschen Automobilhersteller zu bearbeiten und dazu eine sage und schreibe mit 14 Nationalitäten besetzte Vertriebsmannschaft zu führen. Abgesehen davon, dass das Unternehmen, während wir dieses Mandat durchführten, nicht nur seine gesamte Vertriebsorganisation restrukturierte, sondern auch die Firmenfinanzen nach Chapter 11 reorganisierte, war dies natürlich eine große Herausforderung. Denn unser Kandidat sollte

### LITERATURTIPPS

#### Schritt für Schritt: Erfolgreiche Integration neuer Mitarbeiter



Die Phase der Integration neuer Mitarbeiter hat in den letzten Jahren in Unternehmen sehr an Bedeutung

gewonnen, da sich hier zeigt, wie erfolgreich ein Unternehmen im „War for Talents“ wirklich ist. Der Aufsatz „Schritt für Schritt: Erfolgreiche Integration neuer Mitarbeiter“ beschäftigt sich vor einem interkulturellen Hintergrund mit Instrumenten, Maßnahmen und Zielen der Integration.

**Personalauswahl international**  
hrsg. von Anja Peitz und Rolf Pfeiffer  
Symposium Publishing GmbH, 2003  
ISBN 3-933814-98-7

#### The seven Steps of effective Executive Coaching



Die Autoren stellen mit dem 7-stufigen Achieve Coaching Model® eine ergebnisorientierte Coaching-Methode vor, die auf

umfassenden Untersuchungen von Coaching-Prozessen und -Methoden aus aller Welt sowie den Erfahrungen der eigenen Beratungs-Praxis basiert. Ziel dieser Methode ist es, mit Hilfe standardisierter Prozesse zu einer langfristig erfolgreichen Coachingkultur beizutragen und Organisationen wie auch Führungskräfte dabei zu unterstützen, geeignete Coaches zu identifizieren, auszuwählen und zu evaluieren.

#### The seven Steps of effective Executive Coaching

von Sabine Dembkowski, Fiona Eldridge und Ian Hunter  
Thorogood, 2006  
ISBN-10 1-85418-333-8  
ISBN-13 978-1-85418-333-0