

# + wirtschaft weiterbildung

04\_06

[www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de)

8,70 Euro

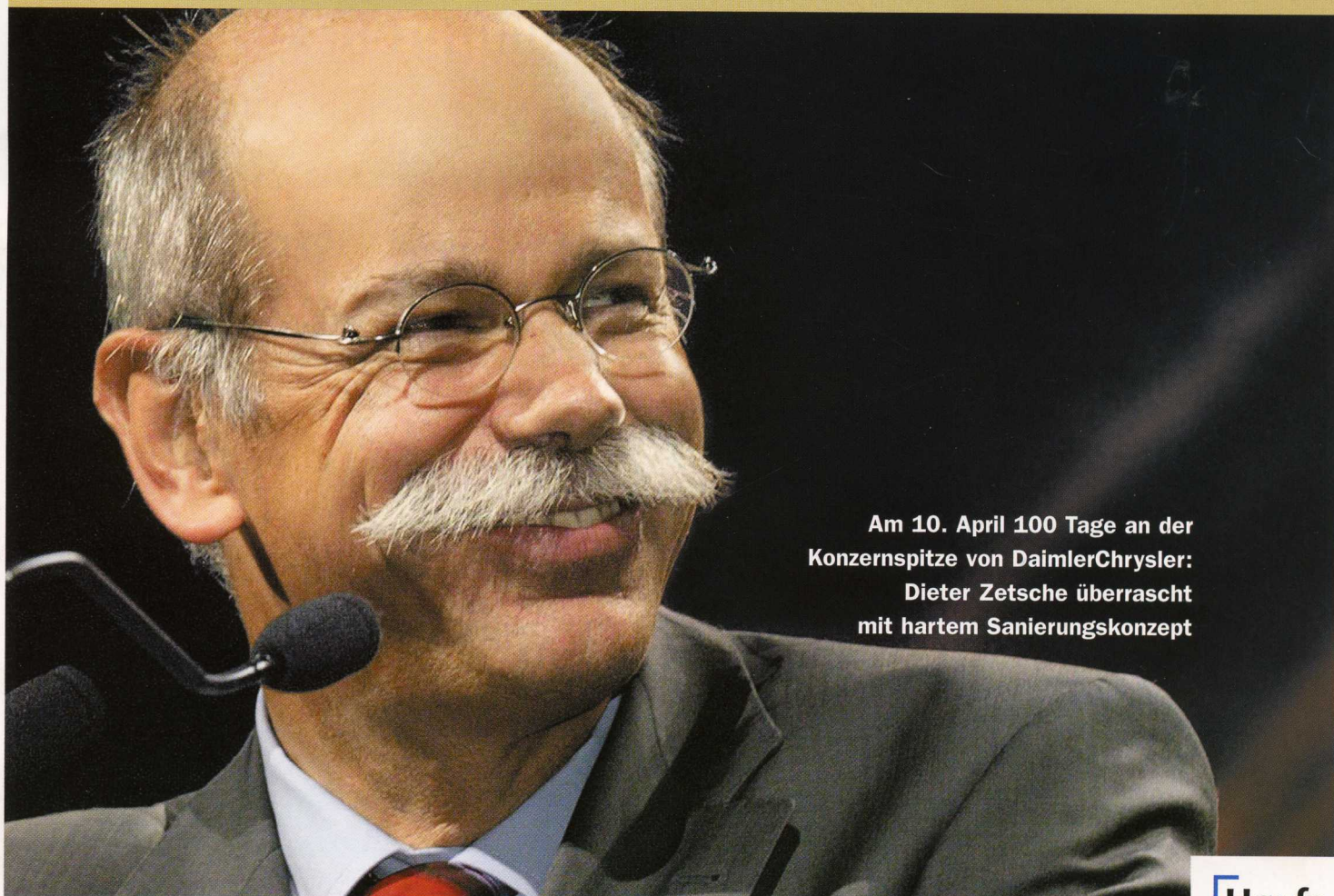
**Wissensmanagement**\_Die simplen Tools des Mittelstands s. 24

**Deutscher Trainingspreis**\_Trainer stecken Ärzte ins Bett s. 30

**Coaching-Special**\_Kets de Vries empfiehlt Team-Coaching s. 48

## Die ersten hundert Tage

Cool bleiben, auch wenn schnelle Erfolge hermüssen s. 14



Am 10. April 100 Tage an der  
Konzernspitze von DaimlerChrysler:  
Dieter Zetsche überrascht  
mit hartem Sanierungskonzept

# Sieben Stufen zum erfolgreichen Einstieg

**EINARBEITUNGSPLAN.** Im englischsprachigen Raum sinkt die effektive Verweildauer von Vorständen, Führungskräften und High-Potentials am rasantesten von allen Industrienationen. Aus den USA kommt deshalb die Idee, die „On-Boarding“-Phase zu systematisieren wie Dr. Sabine Dembkowski, The Coaching Centre, London/Köln, in diesem Fachaufsatz berichtet.

Am Beispiel der 100-Tage-Bilanz von Bundeskanzlerin Angela Merkel haben wir gerade live miterleben dürfen, wie wichtig die richtige Positionierung von der ersten Minute an ist. Schnell hat sie Akzente in der Innen- und Außenpolitik gesetzt. Die Meinungsumfragen und die positiven Kommentare in der ausländischen Presse spiegeln in beeindruckender Weise wider, wie wichtig ein gelungener schneller Einstieg in ein neues Amt ist.

Auf Basis einer im englischsprachigen Bereich sehr bekannten, breit angelegten US-Studie (Neff, T.J. und Citrin, J.M.: „You are in charge – now what?“, Crown Business, New York 2005) arbeiten die deutsch/britischen Coaching-Experten von „The Coaching Centre“ in Köln und London mit einem siebenstufigen Aktionsplan, um Vorständen, Führungskräften und High-Potentials zu helfen, die ersten „100 Tage“ effektiv zu gestalten. Die einzelnen Elemente des siebenstufigen Aktionsplanes, den der oder die „Neue“ mit einem Coach umsetzen sollte, lauten:

## 1 Vorbereitung auf die neue Rolle

Das Rennen beginnt vor dem offiziellen Startschuss. Eine gute mentale, emotionale sowie fachliche Vorbereitung auf die neue Position ist entscheidend. Je tiefer man sich auf diese Phase einlassen kann und je aktiver man bereit ist, Zeit zu investieren, desto größer die Erfolgswahrscheinlichkeit. Es gilt, Informationen aus verschiedenen Quellen zu analysieren und dabei die wichtigsten Herausforderungen, die auf den neuen Arbeitgeber warten, zu erkennen. Nach Möglichkeit sollte man auch schon vorab (zum Beispiel durch Besuche

am späteren Arbeitsplatz) die sozialen und fachlichen Kompetenzen seines künftigen Teams zu erfassen versuchen.

## 2 Realistische Erwartungen kreieren

Selbst bei einer romantischen Liebesheirat hat jeder der Brautleute knallharte Erwartungen an den anderen, wie er sich im Alltag verhalten beziehungsweise entwickeln sollte. Es ist wichtig, offen und authentisch

mit den gegenseitigen Erwartungen umzugehen. So sehr schnelle Gewinne gefragt sein mögen, dauerhaften Erfolg hat nur wer realistische Erwartungen erzeugt. Wer die Börse verfolgt weiß, wie wichtig diese Regel ist. Unternehmen, die hohe Erwartungen aufbauen und dann „nur“ gute Ergebnisse abliefern, werden brutal mit Kursabschlägen bestraft. Wer dagegen erfüllbare Erwartungen aufbaut, schafft Vertrauen.



**Einsamkeit.** Wichtig ist, sich rechtzeitig zu vernetzen.

Erfolgsverwöhnte Überflieger sollten beachten, dass das, was einen Kandidaten in der Vergangenheit zum Erfolg geführt hat, nicht zwangsläufig auch in seiner neuen Rolle den Erfolg bringt. Hervorragende analytische Fähigkeiten, die in einer bestimmten Karrierephase entscheidend waren, können in einer neuen Rolle keinesfalls mehr ausreichen, da es in höheren Positionen oft darum geht, Strategien auch „zu verkaufen.“

### 3 Die eigene strategische Agenda festlegen

Studien in den USA belegen, dass selbst die effektivsten Führungskräfte im Durchschnitt nur 15 Prozent ihrer Zeit für strategische Fragestellungen nutzen können. Es ist wichtig, dass nach Jobantritt schnell klar wird, auf welche Themen man seine Energie fokussiert. Sinnvoll ist, dass in den ersten 100 Tagen ein solides Fundament gelegt wird. Mittelfristig sollten die eigenen Ressourcen und die der Mitarbeiter nur auf wenige Ziele hin ausgerichtet werden. Die dazu gehörenden Maßnahmen

sollten konsequent umgesetzt und vollständig implementiert werden. Der strategische Plan sollte zumindest mit den engsten Mitarbeitern und nicht alleine im „Elfenbeinturm“ oder von Beratern entwickelt werden. Nur wenn die Mitarbeiter wirklich „Miteigentum“ am Plan haben, werden sie auch ein Interesse zeigen, tatkräftig an der Umsetzung mitzuarbeiten.

### 4 Ein passendes Team zusammenstellen

Zu Beginn ist es wichtig, von jedem einzelnen der direkt unterstellten Mitarbeiter, ein umfassendes Bild zu gewinnen. Was genau kann er/sie zum geplanten Erfolg beitragen? In welcher Weise bestimmt er/sie die Teamdynamik? Was motiviert sie/ihn? Jeder Einzelne sollte so eingesetzt werden, dass das Ganze größer wird als die Summe seiner Teile. Wichtig für den „Neuen“ ist es, der Versuchung zu widerstehen, solche Personen zu bevorzugen, die einem ähnlich sind. Für den Erfolg ist es wichtig, ein Team zu formen, das zwar die eigenen Werte teilt,

aber komplementäre Erfahrungen und Fähigkeiten einbringt.

### 5 Allianzen inner- und außerhalb der Organisation formen

Um wichtige Entscheidungen in der Organisation und im Markt durchzusetzen, braucht man „Freunde“, „Partner“ und „Vertraute“. Zumindest braucht man Menschen, mit denen man vertrauliche Gespräche führen und Gedanken austauschen kann, und man braucht Personen, Teams und Gruppen, die einen bei wichtigen Entscheidungen unterstützen.

### 6 Die Unternehmenskultur im Sinne der eigenen strategischen Agenda beeinflussen

Zu Beginn ist es wichtig, die bestehende Kultur der Organisation zu verstehen, um nicht Gefahr zu laufen, wie ein frisch eingepflanztes Organ vom Körper abgestoßen zu werden. Am wichtigsten ist es, nicht abfällig über den Vorgänger zu reden. Er ist Teil der Identität der verbliebenen Mitarbeiter. Wenn der „Alte“ nicht gewürdigt →

## Kommunikation in den ersten 100 Tagen

Kaum zu glauben – aber ausgerechnet an der Art, wie sie kommunizieren, scheitern viele Manager. Folgende Tipps sollten (eigentlich ganz selbstverständlich) beachtet werden:

**1 Redetalent beachten!** Nutzen Sie die Kommunikationsform, die Ihnen am ehesten liegt, um sich den Mitarbeitern vorzustellen und die Firma kennen zu lernen: reden vor großen Gruppen, präsentieren vor kleinen Gruppen, überzeugen im Vier-Augen-Gespräch.

**2 Schlauberger spielen?** Auf alles eine Antwort zu haben, ist die völlig falsche Vorgehensweise. Die neuen Mitarbeiter wollen sehen, dass Sie zuhören können und die neu aufgenommenen Informationen verarbeiten. Wenn Sie in einem Gespräch keine Fragen stellen, werden Sie Ihre Glaubwürdigkeit verlieren. Die Zeit, die Sie damit verbringen, mit der Basis zu sprechen, wird sich vielfach auszahlen in Vertrauen und in Engagement der Mitarbeiter.

**3 Einsamer Leitwolf sein?** Die Realität ist, dass Einsteiger gar nicht wissen können, was sie nicht wissen. Ein frisch gebackener Vorstandsvorsitzender scheiterte zum Beispiel daran, dass er in den ersten fünf Minu-

ten eines jeden Meetings beweisen musste, dass er der schlaueste Mensch im Raum war.

**Fazit:** In den ersten 100 Tagen sollte man mehr Zeit mit Zuhören als mit Reden, mit Lernen als mit Predigen, mit Beobachten als mit Schlussfolgern, mit um Rat bitten als mit dem Verkünden eigener Weisheiten verbringen. Bewährt hat sich, sich ein paar vertrauenswürdige und hilfsbereite Senior-Manager zu suchen und ihnen folgende Fragen zu stellen:

- Was sind die wichtigsten drei Dinge in der Firma, die wir erhalten sollten und warum?
- Was sind die drei wichtigsten Dinge, die wir verändern sollten und warum?
- Was ist das Wichtigste, das Sie von mir erwarten?
- Was macht Ihnen am meisten Sorgen, dass ich es falsch machen könnte?

Quelle: Summary nach Th. J. Neff/J. M. Citrin: You're in charge – now what?

→ wird, solidarisieren sich oft viele Mitarbeiter mit ihm und verweigern dem „Neuen“ ihre 100-prozentige Leistungskraft, weil sie es ihm nicht gönnen, besser dazustehen als sein Vorgänger. Gesetzt dem Fall, dass der Vorgänger abgelöst wurde, weil er Fehler gemacht hat, kann man ihn (zum Beispiel in einer Versammlung) für seine Aufbauarbeit würdigen und darauf hinweisen, dass jetzt die neuen Zeiten andere Qualitäten an der Spitze notwendig machen. Es zahlt sich nie aus, den Vorgänger schlecht zu machen.

Außerdem gilt es, eine hohe Aufmerksamkeit auf die Symbole der Organisation zu legen: Wie beschreiben Mitarbeiter die Organisation? Wie kleidet man sich? Wie sind die Büros eingerichtet? Am wichtigsten ist die Frage: „Ist die bestehende Kultur förderlich zur Erreichung der neuen strategischen Ziele?“ Wenn diese Frage mit „nein“ beantwortet werden muss, ist es an der Zeit, einen kulturellen Transformati-

onsprozess einzuleiten. Welche Anreize gibt es, um die neue Kultur zu etablieren? Erfolgreiche Führungskräfte haben ein Gespür für die Toleranz und die Fähigkeit einer Organisation, eine Kulturtransformation zu bewältigen.

### 7 Eine Kommunikationskampagne kreieren und konsequent umsetzen

Kommunikation und Emotionalisierung sind die Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung von Zielen. Die Erfahrung zeigt, dass erfolgreiche „Neue“ es schaffen, ihre Vorhaben gezielt zu kommunizieren und Menschen für ihre Pläne emotional zu begeistern. Dazu ist es notwendig, dass „Neue“ ihre Entscheidungen auch mit realen Daten belegen können, die sie vorher sorgfältig gesammelt haben. So wird ihr Handeln für die Mitarbeiter nachvollziehbar.

Mit dem siebenstufigen Plan für erfolgreiche „100 Tage“ kann nicht nur kurz-

**AUTOR**



**Dr. Sabine Dembkowski,**  
Gründerin und Geschäftsführerin von „The Coaching Centre“ in Köln und London. Gemeinsam mit ihren Associates betreut sie international Vorstände, Führungskräfte und High-Potentials aus den großen Industrieunternehmen sowie aus namhaften Beratungs- und Dienstleistungsgesellschaften.  
[www.thecoachingcentre.com](http://www.thecoachingcentre.com)

fristig das Überleben am neuen Arbeitsplatz erleichtert werden. Es werden auch die Weichen für eine nachhaltig erfolgreiche Karriere gestellt.

Dr. Sabine Dembkowski ●

# TrainerPraxis

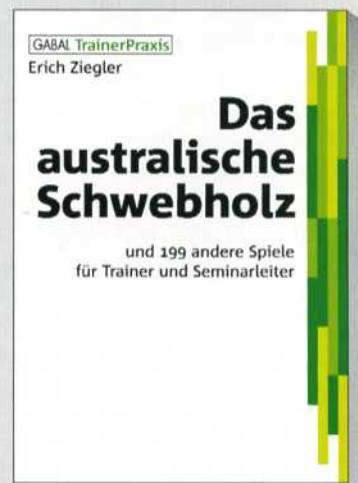
# GABAL

## Neuerscheinungen



Ein suggestopädisches Buch über Suggestopädie

Claudia Grötzebach  
Trainieren mit Herz und Verstand  
160 Seiten  
€ 29,90 (D) / sFr 52,20  
ISBN 3-89749-596-1



Spiellesammlung für Trainer und Seminarleiter

Erich Ziegler  
Das australische Schwebholz  
160 Seiten  
€ 29,90 (D) / sFr 52,20  
ISBN 3-89749-597-X

**Kostenlose Leseprobe anfordern!**

[www.gabal-shop.de](http://www.gabal-shop.de)

**GABAL Verlag**  
**Wissen für mehr Erfolg**

Telefon 0 69 / 83 00 66-0 • Fax -66 • [www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)