

**campus**

Michael Watkins

---

Die entscheidenden

---

**90 TAGE**

---

US-Bestseller  
200.000  
verkaufte  
Exemplare!

So meistern Sie  
jede neue  
Managementaufgabe

---



## Inhalt

Vorwort	11
Einleitung: Die ersten 90 Tage	15
Fünf Thesen zum Führungskräftewechsel	17
Die Beschleunigung von Unternehmen	20
Erfolgsstrategien für neue Führungskräfte	23
Wie dieses Buch aufgebaut ist	24
1. Befördern Sie sich selbst	29
Wie Sie sich selbst befördern	32
Wie Sie Hindernisse überwinden	40
2. Lernen Sie effektiv	42
Überwinden Sie Ihre Lernschwächen	43
Betrachten Sie Ihr Lernprogramm als Investition	45
Lernen Sie mit Methode	51
Stellen Sie Ihr Lernprogramm zusammen	57
Lernen Sie die Unternehmenskultur kennen	59
Lernen im Zyklus	64
3. Entwickeln Sie die optimale Strategie für Ihre Situation	65
Analyse der unternehmerischen Situation	67
Verstehen Sie die Geschichte	68
Erkennen Sie die Chancen und Gefahren	70

Verändern Sie die Psychologie des Unternehmens	70
Führen Sie mit den richtigen Fertigkeiten	72
Bündeln Sie Ihre Energie	73
Analysieren Sie Ihr Portfolio	76
Honorieren Sie Erfolge	78
Denken Sie vierdimensional	79
4.Sichern Sie sich frühe Erfolge	82
Vermeiden Sie typische Fehler	83
Schlagen Sie Wellen (der Veränderung)	85
Formulieren Sie langfristige Ziele	87
Sichern Sie sich frühe Erfolge	90
Dirigieren Sie die Veränderungen	97
Passen Sie Ihre Strategie an die Situation an	100
5.Handeln Sie Ihren Erfolg aus	102
Konzentrieren Sie sich auf das Wichtigste	104
Planen Sie fünf Gespräche	107
Planen Sie das Gespräch über die unternehmerische Situation	109
Planen Sie das Gespräch über Erwartungen	111
Planen Sie das Gespräch über Arbeitsstile	114
Planen Sie das Gespräch über Ressourcen	117
Planen Sie das Gespräch über Ihre berufliche Entwicklung	119
Fügen Sie alles zusammen: Ihr 90-Tage-Plan	120
Entwickeln Sie sich als Chef weiter	121
6.Koordinieren Sie Ihr Umfeld	124
Entwerfen Sie die Organisationsarchitektur	126
Erkennen Sie Abstimmungsschwierigkeiten	127

Vermeiden Sie typische Fehler	128
Die ersten Schritte als Unternehmensarchitekt	129
Entwickeln Sie eine Strategie	131
Verändern Sie die Strategie	134
Formen Sie die Struktur Ihrer Einheit	134
Koordinieren Sie die Schlüsselsysteme	137
Entwickeln Sie die Fähigkeiten Ihrer Einheit	141
Verstehen Sie die Kultur Ihrer Einheit	142
Stellen Sie einen Koordinationsplan auf	144
7.Bauen Sie ein schlagkräftiges Team auf	146
Vermeiden Sie verbreitete Fehler	147
Analysieren Sie Ihr bestehendes Team	150
Organisieren Sie Ihr Team neu	157
Koordinieren Sie Ziele, Anreize und Maßnahmen	159
Führen Sie neue Teamprozesse ein	162
Bringen Sie Ihr Team auf Touren	167
8.Finden Sie Verbündete	169
Analysieren Sie die Einflussnetzwerke	170
Wählen Sie die richtigen Überzeugungstechniken	175
Gewinnen Sie Verbündete	183
9.Halten Sie Ihr persönliches Gleichgewicht	184
Analysieren Sie Ihre Lage	186
Vermeiden Sie Teufelskreise	186
Die drei Säulen der Selbstwirksamkeit	190
Behalten Sie Ihr Gleichgewicht	200

10.Helfen Sie anderen	202
Schaffen Sie eine gemeinsame Sprache	204
Bauen Sie Ihr Team auf	205
Integrieren Sie Mitarbeiter von außen	206
Fördern Sie High Potentials	206
Verbessern Sie die Nachfolgeplanung	207
Verbessern Sie die Integration nach Fusionen	209
Benutzen Sie Online-Tools	209
Schluss: Jenseits des Führungskräftedarwinismus	211
Danksagung	214
Anmerkungen	216
Literaturempfehlungen	220
Register	222

## Einleitung

### Die ersten 90 Tage

Der Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika hat 100 Tage, um sich zu bewähren - Sie haben 90. Was Sie in den ersten drei Monaten in einer neuen Führungsposition tun, entscheidet darüber, ob Sie dort Erfolg haben werden oder nicht. Ein Wechsel bringt viele Chancen mit sich, er bietet Ihnen die Möglichkeit, neu anzufangen und in einem Unternehmen überfällige Veränderungen vorzunehmen. Doch gerade in der Übergangszeit sind Sie äußerst verwundbar, da Ihnen eingespielte Arbeitsbeziehungen fehlen und Sie Ihre neue Rolle noch nicht bis ins Detail kennen. Wenn es Ihnen nicht gelingt, in diesen ersten Monaten Fuß zu fassen und eine positive Dynamik zu entwickeln, dann werden Sie für die gesamte Dauer in Ihrer neuen Stelle kräftezehrende Kämpfe führen.

Es steht viel auf dem Spiel. Ein Misserfolg in einem neuen Aufgabengebiet kann das Ende einer vielversprechenden Karriere bedeuten. Doch bei der Gestaltung Ihres erfolgreichen Wechsels sollte es um weit mehr gehen als darum, eine Katastrophe zu vermeiden. Es gibt zwar Führungskräfte, die mit Pauken und Trompeten untergehen (und in diesem Fall lassen sich die Ursachen meist auf Teufelskreise zurückführen, die in den ersten Monaten entstanden sind). Doch auf jede gescheiterte Führungskraft kommen unzählige, die zwar überleben, denen es aber nicht gelingt, ihr Potenzial voll zu entfalten. Damit verbauen sie sich die Möglichkeit, weiter aufzusteigen, und bringen auch für ihr Unternehmen nicht die Leistung, die es sich auf dieser Position erhofft hatte.

Dieses Buch zeigt Ihnen daher nicht nur, wie Sie den Misserfolg vermeiden, sondern vor allem, wie Sie Ihren Wechsel zu einem Erfolg machen. Es gibt Ihnen eine Anleitung, wie Sie Ihr neues Aufgabengebiet schneller beherrschen - ganz unabhängig davon, ob Sie Jungmanager sind oder in den Vorstand aufsteigen. Wenn Ihnen dies gelingt, gewinnen Sie Zeit für Ihre tatsächlichen Aufgaben in Ihrer neuen Position und können deren Möglichkeiten besser für sich nutzen. Ihr Ziel sollte es sein, so rasch wie möglich den Break-Even zu erreichen, ab dem Sie zum aktiven Wertschöpfer in Ihrem neuen Unternehmen werden (siehe Kasten "Der Break-Even"). Denn jede Minute, die Sie durch die systematische Gestaltung Ihres Wechsels einsparen, ist eine Minute, die Sie für Ihr Unternehmen gewinnen.

Es steht viel auf dem Spiel. Umso erstaunlicher ist es, wie wenig gute Literatur es gibt, die neue Führungskräfte beim Einstieg in neue Positionen unterstützt. Zwar beschäftigt sich eine Vielzahl von Büchern und Zeitschriftenartikeln mit dem Thema Führung im Allgemeinen, doch das Thema Führungswechsel wird bestenfalls gestreift.<sup>2</sup> Auch zum Thema Change-Management gibt es eine Reihe ausgezeichnete Veröffentlichungen, doch die meisten gehen davon aus, dass die verantwortliche Führungskraft aus dem selben Unternehmen kommt und das notwendige Wissen und die erforderlichen Beziehungen mitbringt, um Innovationsprozesse zu planen, Unterstützung zu gewinnen und deren Umsetzung in die Wege zu leiten.

Die Wirklichkeit sieht jedoch anders aus, denn Change-Management-Prozesse gehen häufig mit der Neubesetzung einer Führungsposition einher. Dieses Buch schließt daher eine Lücke in der Managementliteratur. Es bietet Ihnen eine konkrete Anleitung für die beiden verwandten

Herausforderungen, denen Sie sich als Führungskraft in den ersten Monaten in einer neuen Position gegenübersehen: die persönliche Gestaltung Ihres Einstiegs und die Einleitung eines Wandels im Unternehmen.

## Fünf Thesen zum Führungskräftewechsel

Aus meiner Arbeit mit neuen Führungskräften und meiner Praxiserfahrung als Berater weiß ich sehr gut, welche Schwierigkeiten ein Einstieg in eine neue Position mit sich bringt und wie diese Schwierigkeiten gemeistert werden können. Diese Erkenntnisse, die sich in fünf Thesen zusammenfassen lassen, bilden die Grundlage für einen schnellen, erfolgreichen Führungskräftewechsel - und für dieses Buch.

These 1: Die Ursachen für das Scheitern einer Neubesetzung liegen immer in einem negativen Zusammenspiel der Chancen und Gefahren einer Situation mit den Stärken und Schwächen der neuen Führungskraft. Die Gründe für einen Misserfolg sind nie nur die Schwächen einer neuen Führungskraft. Im Gegenteil, die gescheiterten Führungskräfte, deren Fälle ich analysiert habe, konnten in der Vergangenheit beachtliche Erfolge vorweisen. Andererseits versagen neue Führungskräfte nie allein deshalb, weil ihre Aufgaben Übermenschliches von ihnen verlangt hätten. Die Aufgaben, an denen ein Manager scheitert, sind in der Regel nicht schwieriger als solche, die ein anderer brillant meistert. Die Neubesetzung wird dann zum Misserfolg, wenn die neue Führungskraft die Anforderungen der Situation falsch einschätzt oder wenn es ihr an Fertigkeiten und Flexibilität fehlt, auf diese Anforderungen zu reagieren.

These 2: Es gibt systematische Methoden, die Führungskräfte anwenden können, um die Gefahr des Misserfolgs zu minimieren und den Break-Even schneller zu erreichen. Als ich damit begann, eine Methode für die effektive Gestaltung des Wechsels zu entwickeln, die auf allen Führungsebenen funktionieren sollte, erklärte mir ein erfahrener Topmanager: "Das ist unmöglich." Als ich ihn fragte warum, antwortete er: "Weil jede Situation einmalig ist." Das stimmt natürlich, und es stimmt auch wieder nicht. Selbstverständlich ist jeder Wechsel in seinen Details einmalig. Doch von einer höheren Warte aus betrachtet, lassen sich sowohl bestimmte Gemeinsamkeiten als auch gemeinsame Fallstricke erkennen. Nehmen wir zum Beispiel den Aufstieg von einem Chefeinkäufer oder Finanzvorstand zum Vorstandsvorsitzenden. Jede Führungskraft, die diesen Sprung macht, steht vor denselben Herausforderungen und kann sich nicht mehr auf ihre spezielle Fachkompetenz stützen. Auf einer niedrigeren Ebene stellt der Aufstieg vom Produktionsleiter zu einer Führungskraft von Führungskräften eine ganz ähnliche Herausforderung dar.<sup>3</sup> Natürlich unterscheiden sich auch die spezifischen unternehmerischen Aufgaben, vor denen neue Führungskräfte stehen. Trotzdem haben bestimmte Situationen wie Start-Ups und Turnarounds hinsichtlich Ihrer Anforderungen vieles gemeinsam. Zudem gibt es ein paar Grundanforderungen - zum Beispiel, möglichst früh Gewinne zu erwirtschaften -, die bei jedem Neueinstieg als Erfolgsmesser dienen, egal ob es sich um den Posten eines Vorstandsvorsitzenden oder eines Produktionsleiters handelt. Der Schlüssel ist daher, die allgemeine Strategie optimal an die jeweilige Situation anzupassen, und genau darum soll es in diesem Buch gehen.



These 3: Das oberste Ziel bei jedem Neueinstieg ist es, eine Dynamik zu entwickeln, indem die Führungskraft positive Kreisläufe in Gang setzt, die ihre Glaubwürdigkeit stärken, und Teufelskreise vermeidet, die ihrer Glaubwürdigkeit schaden. Führen bedeutet, Hebel zu sein und Menschen in Bewegung zu versetzen. Die neue Führungskraft ist nur ein einzelner Mensch. Um erfolgreich zu sein, muss sie viele andere Menschen im Unternehmen mobilisieren. Ihre Vision, ihre Erfahrung und ihre Energie kann der Kristallisationspunkt eines Unternehmens oder einer Abteilung sein und immer neue produktive Verhaltensweisen hervorbringen. Allzu oft verhält sich die neue Führungskraft jedoch eher wie ein Virus: Mit ihren frühen Entscheidungen stößt sie mögliche Unterstützer vor den Kopf, verliert an Glaubwürdigkeit und provoziert Abwehrreaktionen. Es beginnt ein Teufelskreis, das Immunsystem des Unternehmens wird aktiv, und die neue Führungskraft wird von Gruppen von Killerzellen attackiert, isoliert und schließlich abgestoßen.

These 4: In der Entwicklung einer Führungskraft ist jeder Wechsel eine Schlüsselerfahrung und sollte entsprechend behandelt werden. Da Wechsel die analytischen Fähigkeiten schärfen, Wachstum und Flexibilität fördern und die persönliche Belastbarkeit testen, gehören sie unbedingt zu den Erfahrungen, die High Potentials jedes Unternehmens in ihrer Entwicklung durchlaufen müssen. In einer Umfrage, die die Unternehmensberatung McKinsey im Rahmen ihrer Studie "War for Talent" durchführte, wurden 200 leitende Führungskräfte nach den fünf wichtigsten Erfahrungen ihrer Laufbahn gefragt.<sup>4</sup> Die fünf am häufigsten genannten Antworten hatten ausnahmslos mit dem Wechsel in eine neue Rolle zu tun:

- o neue Position mit großem Verantwortungsbereich;
- o Turnaround eines Unternehmens;
- o Neugründung eines Unternehmens;
- o Leitung eines großen, repräsentativen Sonderprojekts;
- o Einsatz im Ausland.

Das bedeutet jedoch nicht, dass man gute Leute ins kalte Wasser werfen sollte um zu sehen, ob sie schwimmen oder nicht - auch wenn das leider bei allzu vielen Firmen so üblich ist. Wie Schwimmen ist auch ein Wechsel erlernbar. Jedes Unternehmen sollte Mitarbeitern in der Übergangsphase Fertigkeiten an die Hand geben, um den Neueinstieg so effektiv wie möglich zu gestalten und so zu verhindern, dass talentierte Kräfte unnötig untergehen.

These 5: Ein verbindliches Rahmenprogramm zur effektiven Einarbeitung von neuen Führungskräften schlägt sich positiv in der Unternehmensbilanz nieder. Allein in den Fortune-500-Unternehmen wechseln jedes Jahr eine halbe Million Führungskräfte die Position.<sup>5</sup> Wenn man sich diese Zahl vor Augen führt und wenn man weiter bedenkt, welche Auswirkungen ein Wechsel auf die anderen Mitarbeiter des Unternehmens hat, dann wird klar, wie wichtig es ist, dass alle - Chefs, Mitarbeiter und Kollegen - dieselbe "Einarbeitungssprache" sprechen. Warum sollte sich nicht jeder, der mit einem neuen Vorgesetzten zusammenarbeitet, nach bestimmten Regeln verhalten (wie etwa denen, die in Kapitel 5 dieses Buches vorgestellt werden), um diese wichtige Beziehung aufzubauen? Auch standardisierte Lernprogramme, die Wissen über die Organisation vermitteln, frühe Erfolge anleiten

und beim Knüpfen von Netzwerken helfen, sorgen dafür, dass sich ein Unternehmen schneller auf die unvermeidliche Personalfluktuation und Umfeldveränderungen einstellen kann. Die Einführung eines Programms zur effektiven Gestaltung von Führungskräftewechseln wirkt sich direkt auf die Bilanz aus.

## Die Beschleunigung von Unternehmen

Die letzte These verdient besondere Aufmerksamkeit. Wenn Sie den folgenden Abschnitt lesen, sollten Sie nicht nur an die Auswirkungen für sich selbst denken, sondern auch an die für Ihr Unternehmen.

In einem durchschnittlichen Fortune-500-Unternehmen wechselt jedes Jahr ein Viertel aller Manager die Position.<sup>6</sup> Das bedeutet umgekehrt, dass eine Führungskraft im Durchschnitt vier Jahre in einer bestimmten Position arbeitet. High Potentials der mittleren Führungsebene wechseln im Durchschnitt sogar noch häufiger: Ihre "Ära" dauert üblicherweise nur zweieinhalb bis drei Jahre. Die Laufbahn eines High Potentials besteht aus einer Abfolge solcher kurzen Ären, die immer wieder von Übergangsphasen markiert werden, in denen sie mit ihren Entscheidungen den Ton für ihre weitere Arbeit vorgeben und die große Auswirkungen auf ihre Gesamtperformance haben.

Ein Unternehmen muss seine besten Leute in immer verantwortungsvollere Positionen führen, um ihr Potenzial zu entwickeln. Tut es dies nicht, läuft es Gefahr, seine Talente an die Konkurrenz zu verlieren. Doch die damit verbundenen häufigen Wechsel haben ihren Preis. Jede Führungskraft benötigt eine gewisse Zeit, um ihren Break-Even zu erreichen. Aufgrund des hohen Tempos in der Wirtschaft bleibt jedoch wenig Zeit, sich zu akklimatisieren, und wenig Spielraum für falsche Entscheidungen in den ersten Wochen.

Jeder Wechsel einer Führungskraft hat aber auch negative Auswirkungen auf die Performance vieler anderer, nämlich auf die von Mitarbeitern, Chefs und Kollegen. In einer Studie habe ich Vorstandsvorsitzende und Geschäftsführer gefragt, wie viele Personen ihrer Schätzung nach durch den Wechsel eines Managers der mittleren Führungsebene in ihrer Arbeit beeinträchtigt werden. Der Durchschnitt lag bei 12,4 Personen.<sup>7</sup> Im Endeffekt befinden sich alle Personen im unmittelbaren Umfeld eines neuen Managers ebenfalls in einer Übergangsphase.

Eine weitere Herausforderung stellt die erfolgreiche Neubesetzung von Führungspositionen mit talentierten Kräften von außen dar. Auch ein gesundes Unternehmen benötigt dann und wann frisches Blut, um neue Denkweisen kennen zu lernen und lebendig zu bleiben. Doch die Misserfolgsquote neuer Führungskräfte, die von außen in ein Unternehmen kommen, ist immens. Studien sprechen davon, dass zwischen 40 und 50 Prozent der unternehmensfremden Topmanager nicht die erhofften Ergebnisse erbringen.<sup>8</sup> Laut Schätzungen belaufen sich die direkten und indirekten Kosten einer solchen Fehlbesetzung in der obersten Führungsebene auf bis zu 2 Millionen Euro.<sup>9</sup>

Bei einer Befragung gaben Personalchefs an, die Herausforderungen für einen Neueinsteiger seien ungleich höher als die bei einer internen Beförderung.<sup>10</sup> Als Grund für die hohe Misserfolgsquote bei Einstellungen von unternehmensfremden Managern geben sie verschiedene Gründe an:

- o Manager, die von außen in ein Unternehmen kommen, sind nicht vertraut mit der Organisationsstruktur und den informellen Informations- und Kommunikationsnetzwerken.
- o Diese Manager kennen die Unternehmenskultur nicht und haben deshalb größere Anpassungsschwierigkeiten.
- o Neue Manager sind im Unternehmen nicht bekannt und haben daher nicht dieselbe Glaubwürdigkeit wie jemand, der intern befördert wird.
- o Durch eine lange Tradition interner Beförderungen fällt es einem Unternehmen schwer, sich an Topmanager zu gewöhnen, die als Außenseiter gelten.

Wenn eine neue Führungskraft scheitert, kann dies ein harter persönlicher Schlag sein und möglicherweise sogar das Ende der Karriere bedeuten. Doch jeder Misserfolg eines Managers - ob ein Totalausfall oder einfach nur schlechte Leistungen - kommt auch das Unternehmen teuer zu stehen. Eine schnelle, erfolgreiche Gestaltung des Führungskräftewechsels dagegen - egal auf welcher Ebene und egal ob die neuen Manager von außen hereingeholt oder intern befördert werden - kann für jedes Unternehmen eine enorme Leistungssteigerung bedeuten.

Daher ist es umso erstaunlicher, dass sich nur wenige Unternehmen um eine möglichst effektive Gestaltung ihrer Führungskräftewechsel kümmern. Wenn ich in Unternehmen Fortbildungsprogramme leite, frage ich die anwesenden Manager immer, wie oft sie bisher die Position gewechselt haben und wie oft sie ihrer Einschätzung nach bis zu ihrer Pensionierung noch wechseln werden. In einer Gruppe von 30 Teilnehmern komme ich im Durchschnitt auf insgesamt mehr als 150 Wechsel! Wenn ich dann aber frage, wie viele Teilnehmer zuvor ein Training oder Coaching erhalten haben, dann ist das Ergebnis meist gleich null.

All diese hoch talentierten Kräfte mussten ihre eigenen Strategien entwickeln. Sie haben sich ihr Wissen hart erarbeitet, aber wenn sie ihre Erkenntnisse nicht weitergeben, dann ist dies ein großer Verlust für das Unternehmen. Trotzdem wird dieses wertvolle Wissen selten in die Lernprozesse eingespeist. Manager entwickeln ihre ganz eigenen Strategien, Führung zu übernehmen, die ihnen bei ihrem weiteren Aufstieg oder beim Wechsel in ein neues Unternehmen weiter gute Dienste leisten - oder auch nicht.

Ein Programm für die effiziente Neubesetzung von Führungspositionen wäre daher ein Zugewinn für jedes Unternehmen. Es senkt die Kosten, die in der Übergangsphase notwendigerweise entstehen, vor allem aber kann eine für alle verbindliche Einarbeitungsstrategie dabei helfen, Führungstalente ausfindig zu machen und sie zu halten. Wir erkennen Weltklassenschwimmer ja auch nicht, indem wir Kinder unvorbereitet in ein Schwimmbecken werfen und sehen, wer sich über Wasser hält - wir bringen ihnen erst das Schwimmen bei, leiten sie an und schauen uns ihre Leistungen an. Erfolgreiche Führungskräftewechsel können auf die gleiche Weise gelehrt werden. Führungskräfte sollten nicht deshalb aufsteigen, weil ihre Mentoren zufällig gute Schwimmlehrer sind oder weil sie zufällig mit Situationen zu tun haben, die ihren Stärken entgegenkommen. Umgekehrt sollten talentierte Kräfte nicht deshalb scheitern, weil sie diese Vorteile nicht haben. Wenn Sie wollen, dass die besten Leute Ihr Unternehmen führen, dann sollte jeder dieselbe Ausgangsposition bekommen.

## Erfolgsstrategien für neue Führungskräfte

Warum gibt es also so wenig gute Literatur über die effektive Gestaltung eines Führungskräftewechsels? Das liegt zum Teil daran, dass es viele unterschiedliche Formen des Wechsels gibt. Daher reicht es nicht, allgemeine Regeln aufzustellen und Ratschläge zu erteilen, die auf jeden Fall passen sollen. Nehmen wir die folgenden Beispielpaare. Wie unterscheiden sich die Erfolgskriterien und die Anforderungen an einen erfolgreichen Wechsel in jedem dieser Fälle?

- o Beförderung in eine höhere Position innerhalb einer Marketingabteilung versus Beförderung aus einer Position im Marketing in den Vorstand eines Unternehmens;
- o Wechsel in eine neue Stelle innerhalb eines Unternehmens versus Wechsel in ein neues Unternehmen;
- o Wechsel von der Personalabteilung in das Produktionsmanagement versus Wechsel vom Produktionsmanagement in die Personalabteilung;
- o Übernahme einer wirtschaftlich problematischen Einheit versus Übernahme einer sehr erfolgreichen Einheit.

Die Herausforderungen unterscheiden sich je nach Situation. Es ist ein gewaltiger Unterschied, ob Sie einen Karrieresprung innerhalb der Hierarchie eines Unternehmens machen oder ob Sie von außen kommen, inwieweit Sie formell über Autorität verfügen oder ob Sie eine erfolgreiche oder eine problematische Einheit übernehmen.<sup>11</sup> Daher sollten Sie unbedingt Ihre Strategie auf Ihre spezielle Situation abstimmen.

Praktischer Rat muss auf die jeweilige Situation, die Führungsebene des neuen Managers, die Erfahrung innerhalb des Unternehmens und den Zustand des Aufgabengebietes zugeschnitten sein. Dies ist das wichtigste Ziel dieses Buches: Ihnen als neuer Führungskraft praxiserprobte Methoden an die Hand zu geben, mit denen Sie Ihre Situation analysieren und einen optimal auf Ihre Bedürfnisse zugeschnittenen Plan für Ihre ersten 90 Tage entwickeln können.

Um die Bedeutung einer systematischen Vorgehensweise zu erkennen, sehen Sie sich die Herausforderungen an, vor denen Sie als neue Führungskraft stehen, wenn Sie die unternehmerische Situation Ihres neuen Unternehmens analysieren sollen. Wie schätzen Sie die Chancen und Schwierigkeiten ein? Wie stimmen Sie sich mit Ihrem neuen Chef und Ihren Mitarbeitern über die notwendigen Entscheidungen ab? Ohne einen konzeptuellen Rahmen und eine gemeinsame Sprache zur Analyse und Planung kann das sehr mühselig sein. Allzu leicht entstehen bei der Abstimmung über notwendige Maßnahmen folgenschwere Missverständnisse mit Ihrem Chef und Ihren Mitarbeitern. Und selbst wenn es Ihnen gelingt, ein gemeinsames Verständnis der Situation herzustellen, haben Sie vermutlich viel wertvolle Zeit darauf verwendet und darüber möglicherweise einige wichtige Gelegenheiten verstreichen lassen und tickende Zeitbomben übersehen.

Nehmen wir dagegen an, Sie orientieren sich früh, ob es sich bei der Ausgangssituation um einen Start-Up, einen Turnaround, eine Restrukturierung oder um die Stabilisierung einer bestehenden Erfolgsstrategie handelt. Nehmen wir weiter an, Sie verfügen über einen praktischen Handlungsleitfaden, um in jeder dieser Situationen rasch Prioritäten zu setzen. Was ist dann anders?

Dieses Analysewerkzeug mit dem Namen STARS-Modell (für Start-Up, Turnaround, Restrukturierung und Stabilisierung des Erfolgs) werde ich in Kapitel 3 ausführlich vorstellen. Es gibt Ihnen ein Instrument an die Hand, mit dem Sie Ihr neues Aufgabengebiet schneller einschätzen und effektiver Handlungspläne entwickeln können. Es hilft Ihnen außerdem, sich besser mit Chefs und Mitarbeitern über die Situation zu verständigen. Egal, ob Sie ein ganzes Unternehmen, eine Abteilung oder eine Projektleitung übernehmen, hilft Ihnen dieses Werkzeug, Ihre Übergangsphase erfolgreicher und effizienter zu gestalten.

Seien Sie also zuversichtlich. Die Herausforderungen und Chancen ähneln sich im Grunde, und es gibt Leitfäden - die "dos" und "don'ts" - für die unterschiedlichen Wechselsituationen. Der Schlüssel ist die sorgfältige Analyse und die Anpassung einiger Grundprinzipien an die Anforderungen Ihrer jeweiligen Situation.

Wie dieses Buch aufgebaut ist

Dieses Buch hilft Ihnen, einen persönlichen 90-Tage-Plan für Ihren erfolgreichen Wechsel in eine Führungsposition aufzustellen. Dieser Routenplaner hilft Ihnen bei den zehn zentralen Herausforderungen:

1. Befördern Sie sich selbst. Verabschieden Sie sich innerlich von Ihrer alten Stelle und bereiten Sie sich darauf vor, an Ihrer neuen Wirkungsstätte Verantwortung zu übernehmen. Sie können kaum einen größeren Fehler machen als anzunehmen, dass Ihre bisherigen Erfolgsstrategien auch Ihren weiteren Erfolg garantieren. Die Gefahr ist groß, dass Sie sich an das halten, was Sie schon wissen, extrem hart arbeiten - und kläglich scheitern.

2. Lernen Sie effektiv. Im neuen Unternehmen (oder in der neuen Abteilung) sollten Sie unbedingt so rasch wie möglich alles Wissenswerte lernen. Das heißt, Sie sollten seine Märkte, Produkte, Technologien, Systeme und Strukturen genauso kennen lernen wie seine Kultur und Politik. Manchmal fühlt sich dieser Lernprozess so an, als würden Sie aus einem Feuerwehrschauch trinken. Umso wichtiger ist es, dass Sie systematisch und fokussiert entscheiden, was Sie lernen und wie Sie es am effektivsten tun.

3. Entwickeln Sie die optimale Strategie für Ihre Situation. Es gibt keine allgemein gültigen Regeln für einen erfolgreichen Wechsel. Sie müssen die Situation richtig analysieren und Ihre Chancen und Gefahren einschätzen. Start-Ups zum Beispiel - egal, ob es sich um ein neues Produkt, einen neuen Prozess, ein neues Werk oder eine Unternehmensneugründung handelt - haben ihre Gemeinsamkeiten und unterscheiden sich wiederum vom Turnaround eines problematischen Produkts, Prozesses oder Werks. Eine klare Analyse der Situation ist Grundvoraussetzung für die Entwicklung Ihres Aktionsplans.

4. Sichern Sie sich frühe Erfolge. Frühe Erfolge stärken Ihre Glaubwürdigkeit und motivieren. Sie setzen die positiven Kreisläufe in Gang, mit denen Sie Dinge im Unternehmen bewirken können und die anderen in Ihrer Umgebung das Gefühl geben, dass von Ihnen Gutes ausgeht. In den ersten 90 Tagen sollten Sie unbedingt Wege finden, Ihre persönliche Glaubwürdigkeit zu stärken. Sie sollten Möglichkeiten finden, Werte zu schaffen, die Geschäftsergebnisse zu verbessern und möglichst bald Ihren Break-Even zu erreichen.

5. Handeln Sie Ihren Erfolg aus. Das wichtigste Arbeitsverhältnis ist das zu Ihrem neuen Chef. Deshalb sollten Sie herausfinden, wie Sie eine produktive Beziehung zu ihm herstellen und mit seinen Erwartungen umgehen können. Das bedeutet, sich gut auf einige entscheidende Gespräche über die wirtschaftliche Situation, Erwartungen, Arbeitsweisen, Ressourcen und Ihre persönliche Entwicklung vorzubereiten. Vor allem geht es darum, einen 90-Tage-Plan zu entwickeln und seine Zustimmung dafür zu finden.

6. Koordinieren Sie Ihr Umfeld. Je höher Sie in einem Unternehmen aufsteigen, desto öfter werden Sie in die Rolle des Organisationsarchitekten schlüpfen. Es gehört zu Ihren wichtigsten Aufgaben herauszufinden, ob die Organisationsstrategie intakt ist, die Struktur mit der Strategie in Einklang zu bringen und Systeme und Fähigkeiten zu entwickeln, die nötig sind, um die strategischen Ziele zu erreichen.

7. Bauen Sie ein schlagkräftiges Team auf. Wenn Sie ein Team übernehmen, müssen Sie die Mitglieder beurteilen und es gegebenenfalls umstrukturieren, um den Anforderungen der Situation besser gerecht zu werden. Ihre Bereitschaft, früh auch unangenehme Personalentscheidungen zu treffen, und Ihre Fähigkeit, die richtigen Mitarbeiter für die richtigen Stellen zu finden, gehören während der Übergangsphase zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren. Daher sollten Sie unbedingt systematisch und strategisch an den Aufbau Ihres Teams herangehen.

8. Finden Sie Verbündete. Ihr Erfolg hängt von Ihrer Fähigkeit ab, Menschen außerhalb Ihrer direkten Kontrolle zu beeinflussen. Sie brauchen interne und externe Verbündete, um Ihre Ziele zu erreichen. Daher sollten Sie schon zu Beginn die Menschen ausfindig machen, deren Unterstützung für Ihren Erfolg unabdingbar ist, und herausfinden, wie Sie sie auf Ihre Seite bringen können.

9. Halten Sie Ihr persönliches Gleichgewicht. Jeder Wechsel bringt persönliche und berufliche Turbulenzen mit sich, und Sie werden alle Hände voll zu tun haben, um sich Ihr persönliches Gleichgewicht und Ihre Urteilsfähigkeit zu bewahren. Während des Jobwechsels laufen Sie immer Gefahr, den Blick aufs große Ganze zu verlieren und falsche Entscheidungen zu treffen. Doch Sie können viel tun, um Ihre Einarbeitung zu erleichtern und Ihre neuen Aufgaben besser in den Griff zu bekommen. Ein gutes Netzwerk von Ratgebern ist eine unerlässliche Ressource.

10. Helfen Sie anderen. Schließlich sollten Sie in der Übergangsphase den anderen in Ihrer Umgebung - Ihrem Chef, Ihren Mitarbeitern und Ihren Kollegen - helfen, die Veränderungen möglichst effektiv zu bewältigen. Je schneller Sie Ihre neuen Mitarbeiter auf Sie einstellen, umso besser wird Ihre eigene Leistung sein. Wenn Sie die Menschen in Ihrem Umfeld unterstützen, profitiert darüber hinaus das gesamte Unternehmen.

Wenn Sie diese zehn zentralen Herausforderungen meistern, wird Ihr Jobwechsel zum Erfolg. Wenn Sie jedoch eine davon vernachlässigen, dann kann dies schon ausreichen, Sie ernsthaft in Schwierigkeiten zu bringen.

Die folgenden Kapitel geben Ihnen einen praktischen Leitfaden und Instrumente an die Hand, um diese zehn Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Sie werden lernen, Ihre Situation zu analysieren und Handlungspläne zu entwickeln, die optimal auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind, egal auf welcher Führungsebene Sie sich befinden oder vor welcher Situation Sie stehen. Sie werden einen 90-Tage-Plan aufstellen, der Ihnen hilft, schneller in Ihre neue Rolle zu wechseln.

Dieses Buch richtet sich an alle Führungskräfte, vom Jungmanager bis zum Vorstandsvorsitzenden. Die Grundvoraussetzungen für einen erfolgreichen und raschen Führungskräftewechsel sind auf allen Hierarchieebenen dieselben. Doch das Wer, Was, Wann und Wie sowie die Gewichtung der zehn zentralen Herausforderungen können sich erheblich unterscheiden. Für Führungskräfte in gehobenen Positionen wird es wichtiger, die Architektur des Unternehmens mit seiner Strategie zu koordinieren, ein Team zusammenzustellen und Bündnispartner zu finden. Für Manager der mittleren und der unteren Führungsebene geht es vor allem darum, ein gutes Verhältnis zum neuen Chef herzustellen und sich ein Unterstützernetzwerk aufzubauen. Doch auf allen Ebenen muss sich eine neue Führungskraft rasch mit der neuen Organisation vertraut machen und frühzeitig Erfolge erzielen. Daher leitet Sie dieses Buch an, nach bestimmten Grundprinzipien Ihre eigenen Pläne zu entwickeln, die optimal auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Lesen Sie die folgenden Kapitel deshalb aktiv, machen Sie sich Notizen, inwieweit bestimmte Punkte auf Ihre Situation anwendbar sind, und denken Sie darüber nach, wie Sie die Ratschläge an Ihre Situation anpassen können.