

Den Jobeinstieg meistern

Der Start in einer Führungsposition ist ein wichtiger, zugleich riskanter Übergang. Dem Mitarbeiter droht bei einem Flop ein nachhaltiger Karriereknick, dem Unternehmen entstehen hohe Kosten, wenn der Jobwechsler seine neue Funktion zu langsam ausfüllt. Hilfreich dabei: Die Situation analysieren und ein solides Fundament legen.

VON FRANZ METZ*

Die ersten 100 Tage im neuen Job sind wegweisend: Ron Daniels, ein ehemaliger Managing Partner von McKinsey, maß dem guten Start und der Vorbereitung eine so hohe Bedeutung bei, dass er jeden neuen Associate mit einem persönlichen Brief willkommen hieß, in dem er die Bedeutung der ersten Tage bei McKinsey heraushob und persönliche Tipps zum Einleben in die Firma weitergab.

*DR. FRANZ METZ ist Geschäftsführer der Beratergruppe Palatina GmbH in Rülzheim. www.bg-palatina.de

ANGEBOT

Beim Jobwechsel bietet sich ein so genanntes »Transition Coaching« an. Im Gegensatz zu personenzentrierten Coachingansätzen steht der Nutzen für das Unternehmen im Fokus. Ziel ist es, Führungskräfte darin zu unterstützen, in einer neuen Funktion schnell wirksam zu werden, typische Anfängerfehler zu vermeiden und persönliche Themen durch eine systematische Begleitung zu bearbeiten.

Führungskräfte, die eine neue Stelle oder Funktion übernehmen, müssen immer schneller Erfolge vorweisen können. Bereits eine gute mentale, emotionale sowie fachliche Vorbereitung auf die neue Position und Rolle ist dafür entscheidend – je gründlicher, desto besser. Vier Punkte sind besonders zu beachten:

VIER PUNKTE HELFEN BEI DER VORBEREITUNG.

- Informationen aus verschiedenen Quellen analysieren und absorbieren
- die wichtigsten Herausforderungen des Verantwortungsbereichs herausarbeiten
- persönliche Kreditibilität erarbeiten
- Erfassung der sozialen und fachlichen Kompetenzen des Teams

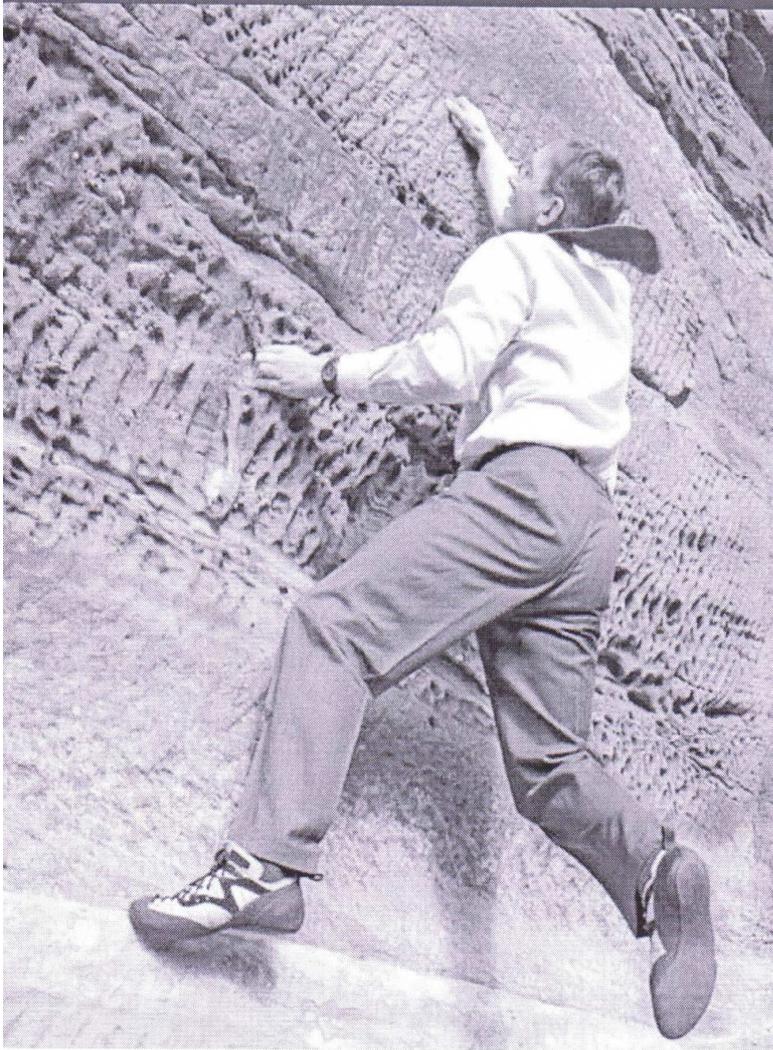
An Anfang steht stets eine Risikoanalyse. Sie gleicht Chancen und Risiken der neuen Funktion mit den Stärken und Schwächen der Führungskraft – bezogen auf den Übergang – ab. Denn Führungswechsel scheitern, wenn der Betreffende die Risiken der neuen Stelle falsch einschätzt oder ihm Erfahrung, Fertigkeiten, Flexibilität und Zeit fehlen, um auf die neuen Anforderungen zu reagieren.

Um festzustellen, welche Anforderungen an die neue Stelle bestehen und

welche Fähigkeiten der Betreffende neu erlernen muss, gilt es zu ermitteln, auf welcher organisatorischen Ebene sich diese Leitungsfunktion befindet. Ist der »Neue« zum Teamleiter aufgestiegen, soll er die strategische Planung übernehmen oder das Geschäft profitabel entwickeln?

Dann geht es an die Einschätzung der jeweiligen Geschäftssituation der zu führenden Vertriebs Einheit – Gründung, Wachstum, nachhaltiger Erfolg, strategische Neuausrichtung und Sanierung. Weitere Gefahren, zum Beispiel die angemessene Einbindung von wichtigen Leistungspartnern und deren Kooperationsbereitschaft, die politische Bedeutung des Themas innerhalb der Unternehmenskultur, spielen ebenso eine Rolle. Häufig festzustellen ist etwa, dass Jobwechsler ihren Führungsfokus zu sehr auf die Mitarbeiter im Sinne einer Teamführung richten.

Der Fokus liegt zunächst auf den »Quick-Wins«, um die eigenen Ressourcen sowie die der Mitarbeiter und der Organisation optimal zu nutzen. Zu beachten ist auch stets die Kultur der Organisation. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die neue Führungskraft wie ein Organ nach durchgeführter Transplantation vom Unternehmen abgestoßen wird. Hinweise über die Kultur geben etwa



Schwerer Einstieg Die ersten 100 Tage sind im neuen Job entscheidend.

Symbole der Organisation, wie Mitarbeiter das Unternehmen beschreiben, wie man sich kleidet und wie die Büros eingerichtet sind.

Um eine strategische Agenda festzulegen, empfiehlt sich ein dreiteiliger Businessplan. Der erste Teil dient zur Standortbestimmung im Sinne einer Orientierung. Der zweite ist die Positionierung und enthält den Zukunftsentwurf sowie die Konkretisierung des Vorhabens aus Sicht der Führungskraft. Und der dritte Teil beschreibt die Realisierung, wie das gesamte Vorhaben mithilfe von konkreten Maßnahmen und Projekten umgesetzt werden soll.

Die intensive Auseinandersetzung mit Geschäftszweck, Schlüsselkunden, Leistungsportfolio, Prozessen des einzelnen Bereiches, anstehenden Veränderungen

sowie betriebswirtschaftlichen Themen wie Ressourcenzuordnung, Aufwands- und Nutzenüberlegungen machen den Verantwortungsbereich transparenter und erhöhen die eigene Handlungsfähigkeit. Dazu sollten Neulinge den Vor-

MITSTREITER FÜR DEN AKTIONSPLAN GEWINNEN.

gesetzten und das Team in den Prozess einbeziehen, um Mitstreiter zu gewinnen und den Aktionsplan zum Leben zu erwecken. Zudem verbessert sich dadurch das Ansehen der neuen Führungskraft.

Wie wichtig dieses ist, zeigte sich zum Beispiel, wenn jemand vom Verkäufer zum Verkaufsleiter aufsteigt, also intern Karriere macht. Oft sind die ehemaligen

Der persönliche Businessplan

Wenn Sie in einen neuen Job starten, lohnt sich der Entwurf eines persönlichen Businessplans – damit verlieren Sie Ihre Ziele nicht aus den Augen. Der Ablauf:

1. Orientierung:

- Ausgangssituation (persönlich?)
- Geschäftszweck
- SWOT-Analyse (von was?)

2. Positionierung:

- Vision/Selbstverständnis
- strategische Handlungsfelder/ Ziele der Neuausrichtung
- Leistungsportfolio
- Geschäftsmodell
- interne und externe Kunden
- Übersicht der Prozesse und Beschreibung der Kernprozesse
- Mitarbeiterportfolio

3. Realisation

- Projekte und Vorhaben
- Qualifizierungsmaßnahmen
- Masterplan
- ggf. Ressourcenplanung, Szenarien

Kollegen dann nur bedingt kooperativ, auch wenn sie ihren neuen Vorgesetzten fachlich respektieren.

Stehen die strategischen Handlungsfelder fest, sollte ein Kapazitätsportfolio erstellt werden. So wird deutlich, welche Ressourcen im Team in welchen Tätigkeiten stecken und wie man sie noch besser einsetzen kann. Dadurch lösen sich in der Regel auch die Akzeptanz- und Führungsprobleme. Denn Mitarbeiter und Geschäftsführung spüren, dass der Neue an Profil gewinnt und die notwendigen Akzente setzt, um sein Geschäft im Sinne der Unternehmensstrategie zu entwickeln. Die Erfahrung zeigt außerdem, dass es erfolgreiche Führungskräfte schnell schaffen, einen emotionalen Bezug zu ihrem strategischen Plan herzustellen.