Führungswechsel mit Zwillingen

22.02.2024 13:01:37 | Management Insights, Lukas Michel | Executive transitions

Erfahren Sie, wie evidenz-basierte Einblicke mehr Wirkung in den ersten 100 Tagen bringen.

- Das dominante Betriebssystem und die geerbte Kultur der Unternehmung verstehen
- Sofortmassnahmen mit grösster Wirkung identifizieren
- Die gemeinsame Agenda mit dem künftigen Führungsteam gestalten
- Zwillinge ermöglichen wirksame und relevante erste 100 Tage

Es ist wohl einer der besonderen Momente in der Karriere eines CEO – die Freude über die Ernennung, die Erfüllung durch die neue Aufgabe und die Fülle der Verantwortung zur Führung einer Unternehmung. Fakt ist, dass der spezielle Moment oft durch eine hohe Misserfolgsrate gestört wird. Wir wissen, dass ein guter Start entscheidend ist für den künftigen Erfolg eines CEO. Statt weiteren wirkungslosen Tipps, allgemeinen Rezepten oder veralteter Praxis zu folgen gilt es, den unmittelbaren Überblick über die erfolgsentscheidenden, aber oft unsichtbaren Aspekte der Führung zu bekommen.

Führungswechsel an der Spitze von Unternehmen sind einschneidende und entscheidende Momente für alle Beteiligten. Die ersten 100 Tage gelten meist als Schonzeit. Die Realität zeigt jedoch, dass der Druck für die neue Führungsperson enorm hoch ist. Er besteht aus der Erwartung, dass er/sie „es“ nun richten soll. Alle Beteiligten warten auf einen bedeutenden Richtungswechsel, „die“ Entscheidung über die Zukunft der Unternehmung, ein neues, effizienteres Geschäftsmodell oder

wirkungsvollere Führung. Freunde und Feinde gleichsam deuten selbst schwache Signale vorzeitig als langfristigen Erfolg oder Misserfolg.

Oft drängt die Zeit. Die zunehmende Dynamik der Märkte, die Komplexität der Organisation, die Unsicherheit des Umfeldes und mehrdeutige Signale verändern den Kontext laufend. Die Planbarkeit von Massnahmen und beschränkte Mittel schränken die Handlungsfähigkeit ein. So ist es ist wichtig, gleichzeitig schnell zu handeln, agil zu bleiben und die Widerstandskraft der Organisation zu stärken. In den ersten 100 Tagen geht es darum, die besten Voraussetzungen für den künftigen Erfolg zu schaffen.

In einer solchen Situation bewahren erfahrene CEOs Ruhe. Sie führen viele Gespräche, hören zu, beobachten, holen sich Meinungen bei allen Beteiligten und fördern ungefilterte Kommunikation. Einerseits gilt es, das Marktumfeld und die Wertschöpfungskette zu verstehen. Andererseits geht es darum, die bestehen Fähigkeiten der Organisation zu verstehen, neue Fähigkeiten zu identifizieren, die künftige Entwicklung aufzuzeigen und notwendige Veränderungen einzuleiten. Ein guter Start ist wichtig für den künftigen Erfolg der Organisation und des CEO.
Energie, Zeit und Aufmerksamkeit von CEOs sind immer beschränkt. Und, die Kontrolle über den eigenen Kalender ist schnell verloren. So gilt es, sich auf die wichtigen Dinge zu konzentrieren. Unsere Erfahrung lehrt uns, dass diese immer (1) die Menschen, (2) die Strategie und (3) Management beinhalten.

Die Auswahl des Führungsteams hat erste Priorität. Dabei ist es wichtig, sich nicht nur auf die besten Talente zu konzentrieren, sondern ein funktionierendes Team zu entwickeln. Gewichtige Personalentscheidungen sind Teil der ersten 100 Tage. Mit einem gut funktionierenden Team lassen sich die gemeinsamen Grundlangen für die Strategie und Führung etablieren. Die Entwicklung guter Beziehungen im Team braucht Zeit ist aber erfolgsentscheidend.

Strategie hat zweite Priorität. Dabei geht es darum, im Team die gemeinsame Agenda zu gestalten. Menschen müssen den neuen Chef verstehen können. Hierfür braucht es viele Gespräche über den Sinn und Zweck der Organisation.

Dritte Priorität hat Management – die Kunst der Führung.

Während es bei der Strategie um materielle Dinge geht wie Kundenwerte, Strukturen, Kennzahlen usw., geht es bei der Führung um immaterielle Werte und die Unternehmenskultur. Letztere bestimmen als formale und informale Normen, Routinen und Instrumente das Verhalten aller Mitarbeitenden in der Organisation. Leise Signale werden verstärkt und jeder Unterschied von alt und neu wird als Zeichen verstanden. Mitarbeitende fragen sich, was ist nun anders, wie trifft das mich, was sind die wahren Absichten hinter den Worten? Das neue Führungsteam muss die Erwartungen neu kalibrieren und die richtigen Signale senden.

Der ungefilterte Durchblick. Neue Führungskräfte haben die Chance, den Rahmen der Organisation oder des Projektes neu zu setzen und das Betriebssystem für die neue Agenda zu kalibrieren. Ein neues Geschäft- und Führungsmodell braucht Erkenntnisse - den ungefilterten Durchblick für schnelles Lernen. Schwache Signale müssen erkannt und verstärkt werden. Unorthodoxe Analysen helfen, Annahmen zu hinterfrage und neu zu interpretieren, um ein frisches Verständnis für den Kontext zu bekommen. Durch präzise Diagnose des Rahmens und des Betriebssystems verhindern wir, dass die Organisation in Routinen verkommt, welche selber obsolete geworden sind.

Als neuer CEO müssen Sie in der Tiefe verstehen, wie die Organisation den Erfolg definiert und wie sie diesen in einem dynamischen Mark gestalten können. Sie müssen sich schnell einarbeiten, schnell lernen und die künftige Agenda gestalten. Gleichzeitig brauchen dringende operative Probleme Ihre Aufmerksamkeit. Bekannte Rezepte, gutgemeinte Empfehlungen, nicht hinterfragte Mythen und offensichtliche Fallen gibt es zuhauf!

Von Veränderung zur Fähigkeitsentwicklung. Neben den Entscheidungen über neue Ziele, Strategien, Strukturen sowie Kennzahlen brauchen neue CEOs eine Organisation mit den Fähigkeiten, all das umzusetzen. Unsere Forschung zeigt auf, dass 80% der traditionellen Veränderungsprogramme bereits in einem frühen Stadium scheitern. In einem volatilen Umfeld mit einer befähigenden Personalführung müssen dynamische Fähigkeiten über Zeit aufgebaut werden. Sie ermöglichen der Organisation, sich schnell, agil und robust auf ein neues Marktumfeld einzustellen.

Sofortmassnahmen mit Wirkung: Die Zeit drängt und jeder Kontext ist anders. Um die wichtigen Stellhebel zu identifizieren, gilt es (erst) zu diagnostizieren und (dann) zu entscheiden – oft schaffen wir es aber Hand in Hand, die passenden Stellhebel für Sofortmassnahmen zu identifizieren.

Neue CEOs müssen entscheiden, wo schnelle Handlung notwendig ist und wo es ein Entwicklungsprogramm braucht. Sie müssen gleichzeitig frühe Ankündigungen von neuen Geschäftsmodellen, einer anderen Kultur oder einer veränderten Kostenstruktur vermeiden, auch wenn das gegen die Erwartungen läuft. Das braucht Erfahrung von jenen, welche das schon einmal gemacht haben.

Unsere Erfahrung und Forschung lehrt uns, dass schnelle, ungefilterte Einblicke für tiefe Erkenntnisse über Sofortmassnahmen und die Entwicklung der Zukunftsagenda entscheidend sind für den Erfolg der ersten 100 Tage.

Weshalb raten, wenn Sie wissen können? Ohne grossen Aufwand erhalten CEOs mit unseren Zwillingen, der Executive Umfrage und der Toolbox für die Unternehmensentwicklung schnelle Einblicke für die Gestaltung einer relevanten Agenda mit Wirkung über die ersten 100 Tagen hinaus.

Über Management Insights

Management Insights wurde von Lukas Michel gegründet und baut auf mehr als 25 Jahren Forschung und Praxis auf. Die Arbeit unterstützt Menschen dabei, die Funktionsweise ihrer Organisation besser zu verstehen.
Der Organisationszwilling macht organisatorische Muster für Reflexion, Dialog und fundierte Entscheidungen sichtbar.

REFLEXION BEGINNEN

Privat · Kostenlos · Ungefähr 15 Minuten

- Version zum Drucken
- Per E-Mail versenden
- Newsletter abonnieren

- Twittern