

MICHAEL WATKINS

Die  
entscheidenden

90

So  
Tage

meistern Sie jede neue  
Managementaufgabe

**campus**



Die entscheidenden 90 Tage

Michael D. Watkins hat unter anderem an der Harvard Business School gelehrt und beschäftigt sich seit Langem mit den Themen Leadership und Verhandlung. Sein Unternehmen Genesis Advisers berät und unterstützt Führungskräfte aus der Wirtschaft und dem öffentlichen Bereich. Er hat bereits mehrere erfolgreiche Managementbücher verfasst. *Die entscheidenden 90 Tage* hat sich in den letzten zehn Jahren bereits mehr als 400 000-mal verkauft und viele Führungskräfte beim erfolgreichen Onboarding auf einer neuen Position unterstützt.

MICHAEL WATKINS



Die  
entscheidenden  
**90**  
Tage

So meistern Sie jede neue Managementaufgabe

Aus dem Englischen von Jürgen Neubauer und Nicole Hölsken

CAMPUS VERLAG  
FRANKFURT/NEW YORK

Die englische Ausgabe erschien 2013 bei Harvard Business Review Press unter dem Titel *The First 90 Days. Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter.*

Copyright © 2013 Michael D. Watkins. Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

ISBN 978-3-593-50129-1

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Copyright © 2014. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Anne Strasser, Hamburg

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus der Scala

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

<b>Vorwort zur 2. Auflage</b> . . . . .	9
<b>Einleitung: Die ersten 90 Tage</b> . . . . .	14
Die richtige Kompetenz zum Laufbahnwechsel erlangen . . . . .	15
Den Break-even erreichen . . . . .	16
Übergangsfällen vermeiden . . . . .	18
Schwungkraft gewinnen . . . . .	20
Verständnis der fundamentalen Prinzipien . . . . .	21
Risiken einschätzen . . . . .	24
90-Tage-Plan . . . . .	25
Alles sofort im Griff . . . . .	28
<b>1. Befördern Sie sich selbst</b> . . . . .	29
Onboarding: Eine neue Position in einem neuen Unternehmen . . . . .	33
Vorbereitung . . . . .	43
Wie Sie Hindernisse überwinden . . . . .	49
<b>2. Lernen Sie effektiv</b> . . . . .	51
Überwinden Sie Ihre Lernschwächen . . . . .	53
Betrachten Sie Ihr Lernprogramm als Investition . . . . .	55
Stellen Sie sich Ihren eigenen Lehrplan zusammen . . . . .	55
Machen Sie Ihre besten Informationsquellen ausfindig . . . . .	58
Lernen Sie mit Methode . . . . .	61
Stellen Sie Ihr Lernprogramm zusammen . . . . .	66
Suchen Sie sich Hilfe . . . . .	68
Lernen im Zyklus . . . . .	69

<b>3. Entwickeln Sie die optimale Strategie für Ihre Situation . . . . .</b>	<b>70</b>
Das STARS-Modell verwenden . . . . .	71
Honorieren Sie Erfolge . . . . .	83
Zum Abschluss . . . . .	85
<b>4. Handeln Sie Ihren Erfolg aus . . . . .</b>	<b>87</b>
Konzentrieren Sie sich auf das Wichtigste . . . . .	89
Planung . . . . .	92
Fügen Sie alles zusammen: Ihr 90-Tage-Plan . . . . .	106
Entwickeln Sie sich als Chef weiter . . . . .	107
<b>5. Sichern Sie sich frühe Erfolge . . . . .</b>	<b>110</b>
Schlagen Sie Wellen (der Veränderung) . . . . .	111
Beginnen Sie mit dem Ziel . . . . .	113
Konzentrieren Sie sich auf Geschäftsprioritäten . . . . .	114
Zielen Sie auf Verhaltensänderungen . . . . .	114
Beherrzigen Sie ein paar Grundprinzipien . . . . .	115
Sichern Sie sich frühe Erfolge . . . . .	117
Dirigieren Sie die Veränderungen . . . . .	125
Passen Sie Ihre Strategie an die Situation an . . . . .	129
<b>6. Koordinieren Sie Ihr Umfeld . . . . .</b>	<b>132</b>
Vermeiden Sie typische Fehler . . . . .	134
Entwerfen Sie die Organisationsarchitektur . . . . .	135
Erkennen Sie Abstimmungsschwierigkeiten . . . . .	137
Die ersten Schritte als Unternehmensarchitekt . . . . .	138
Entwickeln Sie eine Strategie . . . . .	140
Verändern Sie die Strategie . . . . .	144
Formen Sie die Struktur Ihrer Einheit . . . . .	144
Koordinieren Sie die Schlüsselsysteme . . . . .	147
Entwickeln Sie die Fähigkeiten Ihrer Einheit . . . . .	151
Verändern Sie die Architektur, um den kulturellen Wandel einzuleiten . . . . .	152
Stellen Sie einen Koordinationsplan auf . . . . .	153



<b>7. Bauen Sie ein schlagkräftiges Team auf</b>	154
Vermeiden Sie verbreitete Fehler	155
Analysieren Sie Ihr bestehendes Team	159
Prüfen Sie Ihre Annahmen	161
Bewerten Sie Ihre Mitarbeiter	163
Organisieren Sie Ihr Team neu	167
Koordinieren Sie Ziele, Anreize und Maßnahmen	169
Formulieren Sie Ihre Firmenphilosophie	172
Wie Sie Ihr Team führen	176
Stellen Sie sich auf virtuelle Teams ein	181
Bringen Sie Ihr Team auf Touren	182
<b>8. Finden Sie Verbündete</b>	184
Verschaffen Sie sich einen Überblick über die Einflusslandschaft	187
Schlüsselfiguren verstehen	194
Wählen Sie Einflusstechniken	196
Fügen Sie alles zusammen	202
<b>9. Halten Sie Ihr persönliches Gleichgewicht</b>	203
Die drei Säulen der Selbstwirksamkeit	209
Behalten Sie Ihr Gleichgewicht	217
<b>10. Fördern Sie andere</b>	219
Identifizieren Sie kritische Übergänge	222
Identifizieren Sie, wer zum Scheitern verurteilt ist	223
Analysieren Sie bereits existierende Förderungsmaßnahmen	224
Führen Sie ein allgemeines Basismodell ein	226
<b>Anmerkungen</b>	237
<b>Literatur</b>	242
<b>Register</b>	244

Für Aidan,  
Maeve und Niall,  
meine wunderbaren Kinder.  
– M. W.

# Vorwort zur 2. Auflage

Wie viel sich in einem Jahrzehnt doch verändert! Als ich im Jahr 2001 mit der Arbeit an *Die entscheidenden 90 Tage* begann, fand man nur wenig Literatur darüber, wie eine neue Führungskraft ihre Übergangssituation möglichst schnell möglichst erfolgreich meistern kann.<sup>1</sup> Zu jenem Zeitpunkt lehrte ich Verhandlungsstrategie und Firmendiplomatie an der Harvard Business School (HBS). Obwohl ich als Koautor im Jahr 1999 an einem einigermaßen erfolgreichen Buch über den Wechsel in Führungspositionen beteiligt gewesen war – *Right from the Start* mit Dan Ciampa –, hatten meine Kollegen an der HBS Bedenken, dass eine weitere Konzentration auf dieses Thema meiner Karriere nicht unbedingt förderlich sein könnte.<sup>2</sup>

Ich war für ihren Rat zwar dankbar, aber letztlich entschloss ich mich dennoch, das Buch voranzutreiben. Das Thema des erfolgreichen Übergangs in eine neue Führungsposition war einfach zu interessant, und die Zeit war reif, es näher zu erforschen. Es war buchstäblich unerforschtes Land, und zwar sowohl vom intellektuellen als auch vom praktischen Standpunkt aus gesehen. Ende 1999, kurz nach der Veröffentlichung von *Right from the Start*, war ich von der Unternehmensentwicklung der Firma Johnson & Johnson gebeten worden, Workshops und Coachingverfahren zu entwickeln, um den neuen Führungskräften auf die Sprünge zu helfen. Diese Arbeit war der Grundstein für eine verbindliche Zusammenarbeit, sodass J&J schon bald mein Testumfeld für die Entwicklung und den Einsatz meiner Ideen wurde.

*Die entscheidenden 90 Tage* ist sozusagen das Destillat dessen, was ich durch die fast zweieinhalb Jahre währende Zusammenarbeit mit Hunderten von Führungskräften auf der CEO- und Direktionsebene in allen Teilen der Welt gelernt hatte. Das Buch basiert auf einigen grundlegenden Ideen, die ich in *Right from the Start* bereits entwickelt hatte, beispielsweise die Bedeutung des

effektiven Lernens, das Sichern früher Erfolge und die Bedeutung von Verbündeten. Doch die Ideen wurden erweitert, getestet und modifiziert, sodass ein praktischer Bezugsrahmen entstand, der Führungskräften auf sämtlichen Ebenen das Handwerkszeug an die Hand gab, um ihren Erfolg in der neuen Führungsposition voranzutreiben. Es war ein Destillat – eine Mischung aus Konzepten, Tools, Fällen und praktischen Ratschlägen –, das für den Wechsel in eine Führungsposition von unschätzbarem Wert ist.

Dann hatte ich das große Vergnügen mitzuerleben, wie die Verkaufszahlen von *Die entscheidenden 90 Tage*, als es im November 2003 in den USA erschien, raketentypisch in die Höhe schnellten. Im Sommer 2004 stand das Buch auf der *BusinessWeek*-Bestseller-Liste und blieb dort 15 Monate lang. Zeitgleich mit dem Erfolg endete mein Arbeitsverhältnis in Harvard, was meine Entscheidung unterstützte, nicht länger im akademischen Bereich zu arbeiten. Stattdessen gründete ich mit einigen Mitarbeitern eine Firma zur Entwicklung von Führungskräften – Genesis Advisers –, die Unternehmen helfen sollte, Mitarbeiter bei der Übernahme von neuen Führungsrollen zu unterstützen.

Führungsratgeber, auch sehr erfolgreiche, verkaufen sich oft ein bis zwei Jahre wirklich gut, dann verschwinden sie in der Versenkung. Das war bei *Die entscheidenden 90 Tage* nicht der Fall. Zu meiner großen Freude verkaufte sich das Buch ein Jahrzehnt lang gleichbleibend gut, sodass in englischer Sprache fast 800 000 Exemplare über den Ladentisch gingen. Allein im Jahre 2011 waren es 75 000. Im letzten Jahrzehnt gehörte das Buch stets zu den Bestsellern von Harvard Business Review Press. Außerdem wurde es in 27 Sprachen übersetzt und gilt als Basis für *Leadership Transitions*, dem von Harvard Business Publishing herausgegebenen, preisgekrönten E-Learning-Tool.<sup>3</sup>

Durch seinen dauerhaften Erfolg gilt *Die entscheidenden 90 Tage* mittlerweile als »Business-Klassiker«, ein etwas angestaubtes Etikett, mit dem ich mich nicht ganz wohlfühle. Dennoch fühlte ich mich geehrt, als mein Buch im Jahr 2009 nach einer ausführlichen Rezension von Jack Covert und Todd Sattersten in *800-CEO-Read* als eines der 100 besten Business-Bücher aller Zeiten bezeichnet wurde. Diese Anerkennung zeigte nicht nur die Bedeutung und den bleibenden Wert dieser Ideen, sondern auch die Tatsache, dass auch weiterhin jede neue Generation von Führungskräften den Übergang in eine erfolgreiche Laufbahn erst lernen muss.

Der Erfolg von *Die entscheidenden 90 Tage* förderte und wurde gefördert durch ein wachsendes Interesse vonseiten der Unternehmen am Talent-Ma-

nagement, an der Einstellung neuer Mitarbeiter und an der Sicherung von Führungskraftnachfolgern. Von vornherein konzentrierte sich die Arbeit von Genesis Advisers bei J&J darauf, neuen Führungskräften einen erfolgreichen Übergang in ihre neue Rolle zu ermöglichen und interne Beförderungen voranzutreiben. Ich bin nach wie vor der Überzeugung, dass es ein Fehler ist, sich ausschließlich auf Neueinstellungen zu konzentrieren und die Betreuung der Übergangsphase in die Führungsebene zu vernachlässigen. Dennoch war es das Interesse am Onboarding, das dieses Thema vorantrieb, da der Kampf um begabte Mitarbeiter immer härter wurde und die hohen Kosten von Derailment im Management, Überforderung sowie die Abwanderung neuer Arbeitskräfte eine immer größere Belastung darstellten. Viele Unternehmen begannen, die Ideen aus *Die entscheidenden 90 Tage* zu übernehmen, um neue Mitarbeiter besser in die Unternehmensstruktur zu integrieren. Unabhängig von unserer Arbeit mit unseren Kunden bei Genesis Advisers wurden die Konzepte und Tools des Buches von den Human-Resources-Abteilungen in Tausenden von Firmen eingesetzt, erlernt und weiterentwickelt. Im Jahr 2006 bezeichnete *The Economist* das Werk als die »Onboarding Bibel«<sup>4</sup>. Das Forschungsgebiet ist mittlerweile »erwachsen« geworden, was aktuell durch verschiedene größere Tagungen deutlich wird, die sich den Themen Onboarding und der Erleichterung des Wechsels in eine Führungsaufgabe widmen.

Auch meine eigenen Erkenntnisse haben sich in den letzten zehn Jahren natürlich weiterentwickelt, weshalb ich in dieser neuen Ausgabe des Buches verschiedenste Verbesserungen angebracht habe. Ich arbeite immer noch eng mit Führungskräften in der Übergangsphase zusammen, forsche und übersetze meine praktischen Erfahrungen und Erkenntnisse in bessere Rahmenbedingungen und Tools. Zu den besonders wichtigen darauffolgenden Publikationen gehören:

- ***Shaping the Game***. Ein 2006 bei Harvard Business Review Press erschienenes Buch, das näher darauf eingeht, wie frischgebackene Führungskräfte sich Verhandlungstechniken und Einfluss zunutze machen können, um erfolgreich in ihrer neuen Rolle zu bestehen.<sup>5</sup>
- ***The First 90 Days in Government***. Eine Version von *Die entscheidenden 90 Tage*, die sich auf den öffentlichen Bereich konzentriert. Koautor war Peter Daly, ein ehemaliger führender Mitarbeiter des Finanzministeriums und Cate Reavis.<sup>6</sup>

- **»The Pillars of Executive Onboarding«.** Ein im Oktober 2008 erschienener Artikel in der Zeitschrift *Talent Management* über die Hauptschwerpunkte des Onboarding: Business-Orientierung, Erwartungen, Koordination, kulturelle Anpassung und politische Verbindung.<sup>7</sup>
- **Your Next Move.** Ein im Jahre 2009 bei Harvard Business Press erschienenes Buch, das betont, wie wichtig es für Führungskräfte im Übergang ist, zwischen den firmeninternen Herausforderungen und den persönlichen Anpassungsschwierigkeiten zu unterscheiden. Außerdem befasst sich das Buch intensiv mit den verschiedenen Arten des beruflichen Übergangs wie Beförderung, der Führung ehemaliger Kollegen, Onboarding oder einem internationalen Stellenwechsel.<sup>8</sup>
- **»Picking the Right Transition Strategy«.** Ein im Januar 2009 im *Harvard Business Review* erschienener Artikel, der sich mit der Situationsanalyse als Voraussetzung zum Erfolg befasst (egal, ob es sich nun um Start-ups, Turnarounds, Wachstumsbeschleunigung, Restrukturierung oder die Stabilisierung des Erfolgs handelt). Nur durch eine solche Analyse kann die richtige Strategie für verschiedene Managementsituationen entwickelt werden.<sup>9</sup>
- **»How Managers Become Leaders«.** Ein im Juni 2012 im *Harvard Business Review* erschienener Artikel, der meine Forschungsergebnisse zu den »sieben seismischen Veränderungen« zusammenfasst, die Führungskräfte durchlaufen, während sie aus einer Führungsposition zum Geschäftsführer eines gesamten Unternehmens heranwachsen.<sup>10</sup>

Meine Arbeit wurde zudem während der vergangenen acht Jahre dadurch entscheidend beeinflusst, dass wir unser Coaching für unsere Kunden bei Genesis Advisers immer wieder auf den neuesten Stand brachten. So entwickelten wir eine neue Generation von Lern-Coaching-Prozessen, einen webbasierten Workshop, der virtuelle Teilprojektgruppen beinhaltet, sowie ein spezielles Programm, das Ärzten beim Übergang von der klinischen Praxis und Forschung in ein Wirtschaftsgefüge hilft.

Ich bin sehr froh, dass *Die entscheidenden 90 Tage* und meine darauf basierende Arbeit so viel Interesse am Studium und der praktischen Anwendung von Ideen im Hinblick auf Übergangssituationen für Manager hervorgerufen hat. Hierzu entstanden im Laufe der letzten Jahre viele hervorragende Artikel.<sup>11</sup> Imitation ist, wie wir wissen, die aufrichtigste Form der Schmeichelei. Ich fühle mich also sehr geschmeichelt, dass viele meiner Konzepte, Hilfs-

mittel und Begrifflichkeiten von anderen Praktikern und Beratern aufgegriffen wurden: die sieben S zum Beispiel, ebenso wie Übergangsfällen und das Sichern früher Erfolge<sup>12</sup>, der Gedanke des »unscharfen Beginns« (womit die Phase zwischen der Vertragsunterschrift für den neuen Job und der formalen Übernahme der neuen Rolle gemeint ist – eine Vorstellung, die ich in Zusammenarbeit mit Dan Ciampa entwickelt habe)<sup>13</sup>. Ebenso wurde die für die Einschätzung des Übergangsrisikos wichtige Unterscheidung zwischen den unternehmerischen und den persönlichen Herausforderungen, die solch eine Veränderung mit sich bringt, von anderen Kollegen hinreichend gewürdigt.<sup>14</sup>

Die vergangenen zehn Jahre waren eine wunderbare Reise für mich, und ich schulde vielen Menschen meinen Dank, die dazu beigetragen haben, dass ich sie realisieren konnte. Zuallererst möchte ich die beiden Menschen nennen, die den größten Einfluss auf die frühe Phase meiner Forschungen und ihre Anwendung im Berufsalltag hatten: meinen Koautor für *Right from the Start*, Dan Ciampa, und meine Partnerin Shawna Slack. Als Nächstes danke ich meinen Lektoren und Redakteuren bei Harvard Business Review Press, insbesondere Jeff Kehoe, der mich stets ermutigt, geleitet und meine Arbeit verbessert hat. Dankbar bin ich auch für die Unterstützung der Führungskräfte bei Kunden unserer Firma Genesis Advisers, die bereit waren, den Sprung zu wagen und Geld und Zeit in unsere Arbeit zu investieren, insbesondere Becky Atkeison und ihre Kollegen bei FedEx sowie Inaki Bastarrika, Ron Bossert, Carolyn Cameron, Michael Ehret, Ted Nguyen und Doug Soo Hoo bei Johnson & Johnson. Schließlich danke ich von ganzem Herzen meinen Mitarbeitern von Genesis Advisers für ihre harte Arbeit und ganz besonders Kerry Brunelle für ihre Unterstützung bei der Überarbeitung des Manuskripts.

*Michael Watkins*

# 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.

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.

Warum ist ein solcher Wechsel schwierig? Bei meiner Befragung von mehr als 1300 Führungskräften im Personalwesen waren sich fast 90 Prozent einig, dass »der Wechsel in eine neue Rolle zu den schwierigsten Phasen im Berufsleben von Führungskräften gehört«. <sup>15</sup> Und fast drei Viertel stimmten zu, dass »Erfolg oder Scheitern in den ersten paar Monaten ein deutlicher Prädiktor für den Gesamterfolg oder das Scheitern im Job« sei. Natürlich verurteilt ein misslungener Wechsel den Betroffenen nicht unweigerlich zum Scheitern, er macht aber den Erfolg unwahrscheinlicher.

Übergangsphasen bieten dem Einzelnen die Chance zum Neubeginn und geben die Gelegenheit, auch das Unternehmen neu zu strukturieren. Aber Übergangsphasen machen auch sehr verletzlich, denn es fehlen feste Arbeits-



beziehungen und ein detailliertes Verständnis für die neue Rolle. Als Manager agieren Sie quasi unter dem Mikroskop, sind in hohem Maße dem prüfenden Blick Ihrer Umgebung ausgesetzt, weil Ihre Mitarbeiter herausfinden wollen, wer Sie sind und wofür Sie als Führungskraft stehen. Ansichten über Ihre Effektivität bilden sich überraschend schnell, und haben sie sich einmal gebildet, sind sie schwer veränderbar. Wenn es Ihnen erfolgreich gelingt, Glaubwürdigkeit aufzubauen, und Sie sich frühe Erfolge sichern können, gibt Ihnen das den richtigen Schwung, um den Rest Ihrer Amtszeit ebenfalls gut zu überstehen. Aber wenn Sie sich am Anfang immer tiefer hineinreiten, müssen Sie sich darauf gefasst machen, sich wie Sisyphos immer wieder den Berg hinaufkämpfen zu müssen.

## **Die richtige Kompetenz zum Laufbahnwechsel erlangen**

Eine langjährige Tätigkeit in einer einzigen Firma (oder auch nur in zwei oder drei Firmen) gibt es heutzutage nur noch ganz selten. Gerade Führungskräfte wechseln häufig die Stelle, weshalb die Fähigkeit, sich schnell und effizient an eine neue Rolle anzupassen, mittlerweile überlebenswichtig ist. In einer Studie von 580 Führungskräften, die gemeinschaftlich von Genesis Advisers, dem *Harvard Business Review* und dem International Institute of Management Development durchgeführt wurde (im Folgenden die Genesis/HBR/IMD-Studie), berichteten die Befragten, dass sie durchschnittlich über 18,2 Jahre Berufserfahrung verfügten.<sup>16</sup> Die typische Führungskraft wurde durchschnittlich 4,1 Mal befördert, hat etwa 1,8 Rollenwechsel hinter sich (indem sie beispielsweise vom Vertrieb ins Marketing wechselte), hat 3,5 Mal die Firma gewechselt, 1,9 Mal die Abteilung und ist jobbedingt 2,2 Mal umgezogen. Insgesamt kommt man auf 13,5 größere Veränderungen pro Führungskraft, also alle 1,3 Jahre eine. Wir werden später noch darauf eingehen, dass einige dieser Übergangsphasen wahrscheinlich parallel erfolgen. Aber was das bedeutet, ist klar: Jede erfolgreiche berufliche Laufbahn besteht aus einer Folge erfolgreich ausgeführter Aufgaben, und jede erfolgreich ausgeführte Aufgabe wird durch einen erfolgreichen Übergang in Gang gesetzt.

Neben diesen leicht erkennbaren Meilensteinen durchleben Führungskräfte auch zahlreiche verborgene Übergangssituationen. Diese ergeben sich, wenn ihre Rolle oder ihr Verantwortungsbereich sich ändert, ohne dass sie

einen neuen Titel erhalten. Das passiert häufig und ist oft auf Veränderungen im Unternehmen aufgrund eines schnellen Wachstums, aufgrund von Umstrukturierungs- oder Akquisemaßnahmen zurückzuführen. Verborgene Übergänge dieser Art bergen oft besondere Gefahren in sich, denn Manager erkennen sie nicht immer oder schenken ihnen nicht immer genügend Aufmerksamkeit. Die gefährlichste Übergangssituation ist häufig die, die man nicht als solche identifiziert.

Führungskräfte werden auch vom beruflichen Wandel ihres Umfelds beeinflusst. Alljährlich wechselt etwa ein Viertel der Manager in typischen Fortune-500-Unternehmen den Job.<sup>17</sup> Und jeder Wechsel in der Führungsetage beeinflusst die Leistung von etwa einem Dutzend anderer Mitarbeiter – der Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeiter oder Projektmitarbeiter.<sup>18</sup> Wenn Sie sich also persönlich gerade nicht in einer Übergangsphase befinden, werden Sie sich wahrscheinlich dennoch mit den Veränderungen im Berufsleben der anderen auseinandersetzen müssen. Um dafür ein Bewusstsein zu entwickeln, überlegen Sie, wer in Ihrem unmittelbaren Umfeld gerade ebenfalls seine ersten 90 Tage durchlebt. Sie werden erstaunt sein, wie viele es sind.

Das Problem besteht darin, dass es zwar ausreichend Literatur und Diskussionen darüber gibt, wie man als Manager zum Erfolg gelangt, aber nur wenige Aufsätze und Forschungsergebnisse befassen sich damit, wie man Führungspositionen und Wechsel in der beruflichen Laufbahn erfolgreich vorantreibt. Diese wichtige berufliche Feuerprobe stehen viele Menschen noch immer vergleichsweise unvorbereitet und ohne verlässliches Wissen oder das Handwerkszeug, das ihnen helfen könnte, durch. Und genau das soll dieses Buch Ihnen an die Hand geben.

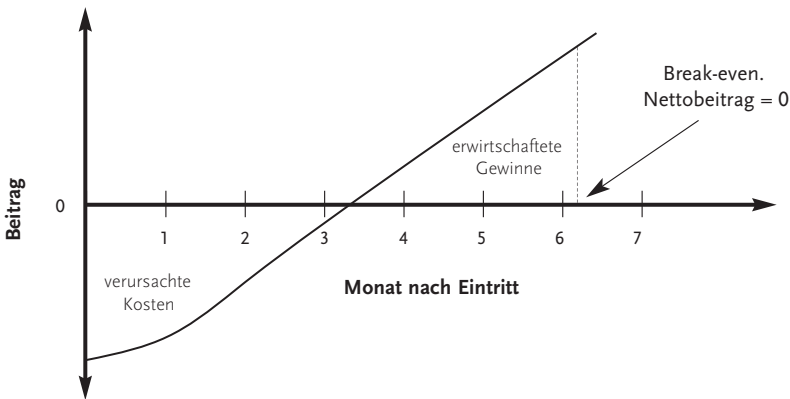
## **Den Break-even erreichen**

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.

## Der Break-even

Der Break-even ist der Punkt, an dem eine Führungskraft in ihrem neuen Unternehmen so viel erwirtschaftet hat, wie sie an Kosten verursacht hat. Wie aus der Grafik 0.1 hervorgeht, kosten Sie als neue Führungskräfte zu Beginn mehr, als Sie erwirtschaften. Doch mit jeder Entscheidung, die Sie fällen, beginnen Sie, Werte für Ihr Unternehmen zu schaffen. Vom Break-even an sind Sie ein Aktivposten für Ihr Unternehmen. In einer Befragung wurden 210 Vorstandsvorsitzende und Geschäftsführer gebeten einzuschätzen, wie lange ein Manager der mittleren Führungsebene in ihrem jeweiligen Unternehmen benötigt, um den Break-even zu erreichen; der Durchschnitt lag bei 6,2 Monaten.<sup>19</sup> Eine effiziente Gestaltung der Einarbeitungsphase soll Führungskräften helfen, diesen Punkt früher zu erreichen. Was wäre es einem Unternehmen wert, wenn sämtliche Führungskräfte auf neuen Positionen ihren Break-even einen Monat früher erreichen würden?

Grafik 0.1: Der Break-even



Dieses Buch liefert Ihnen eine Anleitung, wie Sie die Zeit, die Sie benötigen, um den Break-even zu erreichen, dramatisch verkürzen können, und zwar ganz unabhängig von der Position, die Sie in Ihrem Unternehmen haben. Tatsächlich haben unabhängige Studien gezeigt, dass Sie durch eine rigorose Anwendung der in diesem Buch beschriebenen Prinzipien die Zeit um bis zu 40 Prozent minimieren können.<sup>20</sup>

## Übergangsfällen vermeiden

Wie die meisten Führungskräfte haben Sie vermutlich gelernt, Ihre beruflichen Veränderungen auf die harte Tour durchzuziehen – durch Ausprobieren, Fehler und letztliches Überwinden der Schwierigkeiten. Im Laufe der Zeit haben Sie sicherlich Methoden entwickelt, die sich als durchaus wirkungsvoll für Sie herausgestellt haben ... wenigstens bis heute. Aber was in manchen Situationen gut funktioniert, ist in anderen wirkungslos, doch das finden Sie in aller Regel erst heraus, wenn es zu spät ist. Deshalb ist es wesentlich, beim Übergang in die nächste Verantwortungsstufe oder Führungsposition einem umfassenden Rahmenprogramm zu folgen, einem Programm, in dem die Erfahrungen vieler verschiedener Führungskräfte zusammengefasst sind, die sich mit einer großen Bandbreite an Herausforderungen konfrontiert sahen.

Schauen Sie sich beispielsweise die folgende Liste häufiger Fallen an, die wir durch Interviews mit erfahrenen Führungskräften zusammengestellt und durch die Antworten auf die Genesis/HBR/IMD-Studie ergänzt haben. Beim Durchlesen der Liste sollten Sie Ihre eigenen Erfahrungen ebenfalls im Hinterkopf behalten.

**Auf eingefahrenen Gleisen bleiben:** Sie glauben, dass Sie in Ihrer neuen Rolle Erfolg haben werden, wenn Sie genauso verfahren wie in Ihrer vorherigen Position, nur intensiver. Dabei übersehen Sie, dass Sie in Ihrer neuen Rolle nur erfolgreich sein können, wenn Sie bestimmte Aufgaben nicht mehr erfüllen und sich neue Kompetenzen aneignen.

**Blinder Aktionismus:** Sie haben das Gefühl, unbedingt aktiv werden zu müssen, und Sie bemühen sich zu intensiv und zu früh, dem Unternehmen Ihren Stempel aufzudrücken. Sie sind zu sehr damit beschäftigt zu lernen, und Sie treffen schlechte Entscheidungen, sodass sich Widerstand gegen Ihre Initiativen regt.

**Unrealistische Erwartungen schüren:** Sie verhandeln Ihre Aufgaben nicht und setzen sich auch keine klaren, erreichbaren Ziele. Vielleicht sind Ihre Leistungen gar nicht so schlecht, aber die Erwartungen Ihres Vorgesetzten oder anderer Interessensvertreter erfüllen Sie trotzdem nicht.

**Sie überfordern sich:** Sie preschen in sämtliche Richtungen gleichzeitig vor, stoßen zahlreiche Initiativen an in der Hoffnung, dass die ein oder andere sich bezahlt machen wird. Die Menschen in Ihrer Umgebung reagieren mit Verwirrung. Außerdem verhindert dieses Vorgehen, dass Ressourcen gebündelt und auf die entscheidenden unternehmerischen Aktivitäten konzentriert werden.

**Besserwisserei:** Sie haben die Entscheidungen bereits getroffen, Sie kommen zu schnell zu Schlussfolgerungen über »das« Problem und »die« Lösungen. Sie stoßen Menschen vor den Kopf, die Ihnen helfen und zu einem besseren Verständnis der Situation beitragen könnten, und verspielen so die Chance, Unterstützung zur Entwicklung guter Lösungen zu finden.

**Falsche Lernstile:** Sie konzentrieren sich zu sehr auf das Erlernen der fachlichen Hintergründe und versäumen es, sich mit den kulturellen und politischen Dimensionen Ihrer neuen Rolle zu befassen. So entwickeln Sie weder die notwendigen unternehmensspezifischen Einsichten noch die Beziehungen und die Informationskanäle, die Sie brauchen, um zu durchschauen, was tatsächlich relevant ist.

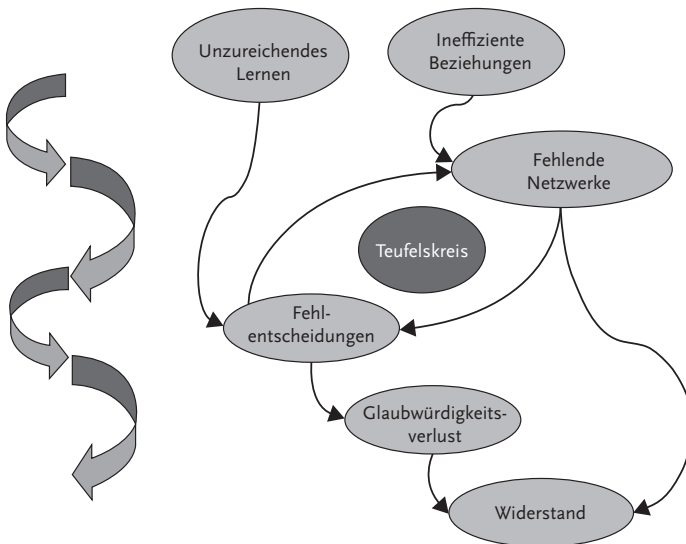
**Horizontale Beziehungen vernachlässigen:** Sie verbringen zu viel Zeit damit, sich auf die vertikale Beziehungsebene zu konzentrieren – bis hinauf zu Ihrem Vorgesetzten und hinab zu Ihren Mitarbeitern –, vernachlässigen aber Kollegen, Gleichgestellte und andere Projektmitarbeiter. Deshalb durchschauen Sie nicht, was zum Erfolg notwendig ist, und verpassen von Anfang an die Gelegenheiten, Bündnisse zu knüpfen, die Ihnen von Nutzen sein können.

Sie kennen diese Fallen aus Ihrer Vergangenheit? Oder haben andere hineintappen sehen? Denken Sie jetzt über Ihre neue Position nach. Laufen Sie Gefahr, einen dieser Fehler zu machen? Um Karrierebrüche zu vermeiden und schneller zum Break-even zu gelangen, sollten Sie diese Fallen stets im Auge haben.

## Schwungkraft gewinnen

Jede dieser Fallen verwickelt die Opfer in einen Teufelskreis (siehe Grafik 0.2). Indem Sie am Anfang nicht die richtigen Dinge auf die richtige Weise lernen, werden falschen Anfangsentscheidungen, die Ihre Glaubwürdigkeit unterminieren, Tür und Tor geöffnet. Wenn die Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzten dann einmal Ihr Urteilsvermögen infrage gestellt haben, wird es umso schwieriger für Sie, notwendige Informationen in Erfahrung zu bringen. Sie brauchen ungeheuer viel Energie, um frühere Fehleinschätzungen zu kompensieren, und schon beginnt die Abwärtsspirale. Aber Ihr Ziel besteht nicht nur darin, derlei Teufelskreise zu vermeiden; Sie müssen zusätzlich positive Dynamiken in Gang setzen, die Ihnen Schwung geben und eine Aufwärtsspirale an gesteigerter Effektivität bewirken (siehe Grafik 0.3).

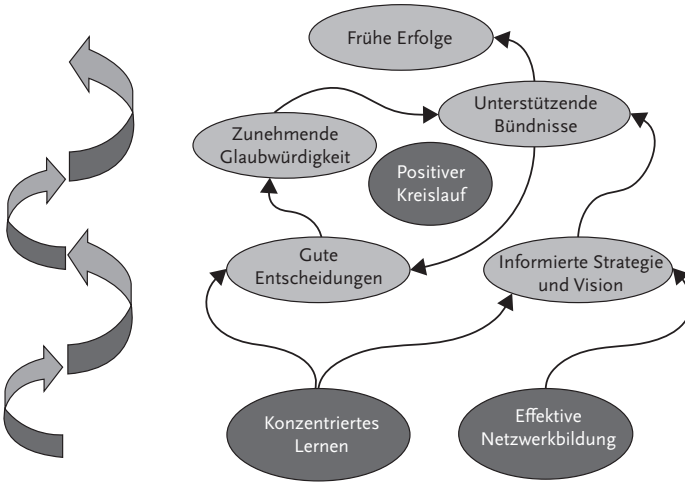
Grafik 0.2: Der Teufelskreis der Übergangsphase



Gute Anfangsentscheidungen, die auf richtigem Lernen basieren, fördern beispielsweise Ihre persönliche Glaubwürdigkeit. Die Menschen vertrauen Ihrem Urteil, was wiederum Ihre Lernfähigkeit steigert, sodass Sie profunde Entscheidungen zu schwierigeren Themen treffen können.

Ihr vorrangiges Ziel, wenn Sie sich auf den neuesten Stand bringen und die Verantwortung übernehmen wollen, besteht darin, sich selbst Schwung

**Grafik 0.3: Positiver Kreislauf der Übergangsphase**



zu geben, indem Sie positive Kreisläufe in Gang setzen und Teufelskreise, die Ihre Glaubwürdigkeit unterminieren, vermeiden. Bei Führungspositionen geht es letztendlich um Einfluss und eine starke Position. Sie sind schließlich auch nur ein Mensch und stehen erst einmal allein da. Um erfolgreich zu sein, müssen Sie die Energie vieler anderer in Ihrem Unternehmen mobilisieren. Wenn Sie das Richtige tun, dann können Ihre Visionen, Ihr Fachwissen und Ihr Antrieb Sie nach vorn bringen und als Impfkristall wirken. Tun Sie aber das Falsche, enden Sie womöglich in jenen Endlosschleifen aus negativem Feedback, dem man nur schwer, manchmal sogar nie entkommt.

### **Verständnis der fundamentalen Prinzipien**

Die Hauptursachen für das Scheitern eines Karrieresprungs liegen immer in der schädlichen Wechselwirkung zwischen der neuen Rolle als Führungskraft – mit all ihren Gelegenheiten und Fallstricken – und dem Einzelnen – mit seinen Stärken und Schwächen. Beim Scheitern geht es niemals nur um die Schwächen des frischgebackenen Managers. Tatsächlich hatten sämtliche Führungskräfte, die ich befragte, in der Vergangenheit beträchtliche Erfolge erlangt. Aber genauso wenig ist das Scheitern auf eine hoffnungslose Situation zurückzuführen, bei der selbst eine übermenschliche Führungskraft den Sieg

nicht hätte davontragen können. Die unternehmerischen Herausforderungen, denen sich scheiternde Führungskräfte ausgesetzt sehen, sind nicht härter als jene, in denen andere große Erfolge einheimen. Manager scheitern am Übergang, weil frischgebackene Führungskräfte entweder die grundlegenden Anforderungen der Situation nicht durchschauen oder ihnen die Fähigkeit und die Flexibilität fehlt, sich ihnen anzupassen.

Die gute Nachricht lautet, dass es systematische Methoden gibt, um die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns zu mindern und den Break-even schneller zu erreichen. Die spezifischen Unternehmenssituationen, mit denen sich Führungskräfte in der Übergangsphase befassen müssen, variieren natürlich. Aber spezifischen Übergangssituationen, wie Start-ups und Turnarounds, sind bestimmte Eigenschaften und Notwendigkeiten gemein. Außerdem existieren bestimmte Prinzipien – beispielsweise das Sichern früher Erfolge –, die den Erfolg eines jeglichen Übergangs auf sämtlichen Führungsebenen untermauern. Der Schlüssel besteht darin, die eigene Strategie der Situation anzupassen.

Fast ein Jahrzehnt der Forschung und Praxis haben gezeigt, dass man den eigenen Übergang in eine neue Führungsrolle dramatisch vorantreiben kann. Tun Sie das Richtige – erfüllen Sie die wesentlichen Übergangsaufgaben, die im Folgenden aufgelistet sind –, und Sie werden sehr schnell genügend Schwung erhalten, um noch größere Erfolge einzuheimen.

- **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.
- **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.
- **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.

- **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.
- **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.
- **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.
- **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.
- **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.

- **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.
- **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.

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.

## Risiken einschätzen

Der erste Schritt besteht darin, die Arten des Übergangs zu analysieren, die Sie durchleben werden. Ob Sie sich nun auf ein Vorstellungsgespräch vorbereiten oder bereits eine neue Position übernommen haben, dies ist der Anfangspunkt, an dem Sie beginnen müssen, die fundamentalen Prinzipien anzuwenden. Die häufigsten Veränderungen sind eine Beförderung oder ein Neubeginn in einem neuem Unternehmen.

Die meisten Führungskräfte, die eine neue Position übernehmen, erleben ver-

schiedenste Übergangsphasen parallel – so treten sie vielleicht den Dienst in einer neuen Firma an und haben gleichzeitig einen Umzug bewältigt. Oder sie werden befördert und haben nun keine funktionale, sondern eine cross-funktionale, also abteilungsübergreifende Rolle inne. Teilnehmer der Führungskräfteprogramme, die wir untersuchten, gaben an, nach Übernahme der neuen Position durchschnittlich 2,2 größere Veränderungen durchlebt zu haben (wie eine Beförderung, einen Firmenwechsel, einen Abteilungswechsel oder einen Umzug).<sup>21</sup>

Diese Komplexität trägt dazu bei, dass eine Übergangsphase für eine Führungskraft eine Herausforderung darstellt, die durchaus das Risiko eines Scheiterns in sich birgt. Es ist also entscheidend, die Arten des Übergangs, die Sie erleben, zu verstehen und zu identifizieren, welche Veränderungen Sie als besonders schwierig erleben. Eine Hilfe dabei mag das Ausfüllen der Tabelle 0.1 sein.

## **90-Tage-Plan**

Ihre Übergangsphase beginnt mit dem Augenblick, da Sie erfahren, dass Sie für einen neuen Job in Betracht kommen (siehe Tabelle 0.1). Wann die Übergangsphase endet, hängt entscheidend von der Situation ab, die Sie erwartet. Egal, was für ein Wechsel Ihnen bevorsteht, innerhalb von etwa drei Monaten erwarten die Schlüsselmitarbeiter Ihres Unternehmens – Ihre Vorgesetzten, Kollegen und direkten Untergebenen –, dass Sie Fuß gefasst haben. Deshalb ist die 90-Tage-Marge Ihr Planungshorizont. Er hilft Ihnen dabei, in einem begrenzten Zeitrahmen effizient zu agieren. Wenn Sie Glück haben, gewährt man Ihnen etwas Vorbereitungszeit zwischen Ihrer Einstellung und dem Zeitpunkt, da Sie den Posten tatsächlich bekleiden müssen. Nutzen Sie diese Zeit, um sich Informationen über Ihr Unternehmen zu beschaffen.

Egal, wie viel Vorbereitungszeit Sie bekommen, planen Sie Ihre Ziele, indem Sie sich spezifische Etappenziele setzen. Ein paar Stunden vorzeitiger Planung können einen entscheidenden Unterschied darstellen. Denken Sie zunächst über den ersten Tag an Ihrem neuen Arbeitsplatz nach. Was wollen Sie bis zum Ende des Tages geschafft haben? Dann planen Sie Ihre erste Woche. Konzentrieren Sie sich dann auf das Ende des ersten Monats, dann des zweiten und schließlich auf die Drei-Monats-Marke. Diese Pläne sind sicherlich erst einmal nur vage und skizzenhaft, aber allein der Akt des Planens trägt dazu bei, dass Sie einen klaren Kopf bekommen.