

Ob Gruppenleiter oder Topmanager – es trifft sie alle: Nach 100 Tagen wird abgerechnet. Was haben sie geleistet? Wie geht es dem Unternehmen? Ist der Neue ein Macher oder ein Looser?

Es hat sich in der Tat eingebürgert, dass Topmanager nach dieser kurzen Zeitspanne auf den Prüfstand gestellt werden. Inzwischen werden sogar Gruppenleiter an ihren Leistungen in dieser Zeit gemessen. Und Verantwortliche in Politik und Sport sowie so. Die ersten 100 Tage sind zum Mythos geworden.

Aber Achtung: Die Ausgangspositionen sind viel zu unterschiedlich. Manchmal erfährt ein Manager innerhalb von 48 Stunden, dass er einen neuen Job übernehmen wird. Andere wissen bis zu einem halben oder ganzen Jahr vorher, dass eine Veränderung ansteht. Da kann man sich natürlich völlig anders vorbereiten. Dennoch werden beide Manager nach ihren Leistungen in den ersten 100 Tagen beurteilt.

Ich halte von einem pauschal angewandten Drei-Monats-Check nicht viel. Er setzt Manager unnötig unter Druck. Und verhindert, dass sie sich auf das Wesentliche konzentrieren: Vertrauen aufbauen, Ziele entwickeln und Mitarbeiter motivieren.

Braucht Führung Zeit?

Was wir brauchen, ist eine Betrachtungsphase, die der Situation angemessen ist. Es ist verrückt, für jeden gleichermaßen eine Art Probezeit von 100 Tagen anzusetzen.

Viele Manager haben sich im Unternehmen hochgedient. Sie kennen die Firma und die Abläufe oft gut. Ganz anders bei jenen, die von außen angeworben werden. Außerdem kann

TESTFALL PROBEZEIT 100 Tage hat jeder

die Situation der Unternehmen ganz verschieden sein. Die eine Firma wächst, blüht und gedeiht. Ein Geschäftsführer scheidet aus Altersgründen aus, der neue tritt die Nachfolge an. Dann sehen die ersten 100 Tage mit Sicherheit anders aus, als wenn sie als Feuerwehr in ein marodes Unternehmen kommen: von den Banken gibt es kein Geld mehr, in sechs Monaten könnte es insolvent sein. In so einem Fall muss ein Manager schon viel früher seine Fähigkeiten unter Beweis stellen.

Bei einem normalen Management-Übergang ist es sinnvoll, die Entscheidungen nicht übers Knie zu brechen. Man sollte die Anfangszeit nutzen, um das Unternehmen kennen zu lernen. Manche nehmen sich vor, vom ersten Tag an alles anders zu machen. Nach dem Motto: „Neue Besen kehren gut“. Der Spruch ist zwar richtig, aber Sie müssen erst überlegen, wo gekehrt werden soll.

Was Sie erfolgreich macht

Die ersten drei Monate sind eine Gratwanderung zwischen Anpassung und Profilierung. Die zwei wichtigsten Grundregeln lauten: Beobachten und fragen, sobald etwas unklar ist. Denn manche Fragen zum Unternehmen kann man nach einem halben Jahr nicht mehr stellen, ohne schief angeguckt zu werden.

Der Neue muss möglichst schnell herausfinden, welche Spielregeln im Unternehmen gelten. Er sollte genau beobachten, wessen Wort Gewicht hat, wer kooperativ ist, wer als Außenseiter gilt. Solange er die

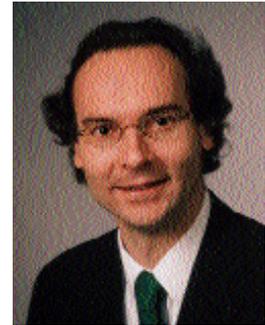
Rolle der Kollegen nicht einschätzen kann, fährt man mit Zurückhaltung am besten. Mit einer vorschnellen Bemerkung beim falschen Kollegen hat man seinen Neuling-Bonus schnell verspielt.

Wichtige Regeln sind auch: Vertrauen schaffen und Fantasie wecken. Beides wird leider in vielen Bereichen vernachlässigt. Ein guter Manager ist verlässlich gegenüber seinen Gesprächspartnern und verspricht nichts, was er nicht halten kann. Er schafft es, Fantasie und Zuversicht zu aktivieren. Aha, da gibt es neue Märkte, Innovationen, da kommt man nach vorne! Einfach nur auf business as usual zu setzen interessiert niemanden.

Ich rate dazu, in den ersten 100 Tagen eine Bestandsaufnahme zu machen, Entscheidungsträger, Kunden, Mitarbeiter und Aufsichtsgremien kennen zu lernen. Auf Basis dieser Erfahrungen kann man einen Plan entwickeln und ihn nach 100 Tagen allmählich umsetzen.

Ein Manager, der es gerade an die Spitze einer großen Firma geschafft hat, steht vor einer anderen Situation. Kann man auf so einem großen Dampfer in einem überschaubaren Zeitraum den Kurs korrigieren? Oder muss man im schlimmsten Fall ein paar Jahre lang mit dem leben, was die Vorgänger in den Sand gesetzt haben?

Zum Problem könnte es werden, wenn man Nachfolger eines sehr prominenten Unternehmensverantwortlichen ist. Oder wenn man in einem mittelständischen Unternehmen die Führung übernimmt, das noch stark von



Dipl.-Kfm. Andreas Erbenich,
Personalberater.

der Gründerfamilie dominiert wird. In solchen Fällen braucht es eine Weile, bis man seine Vorstellungen umsetzen kann.

Dabei kann es vorkommen, dass Erwartungen nicht eingelöst werden können. Dann könnte es besser sein, eher rasch zu handeln, als eine wahrscheinlich dauerhaft unbefriedigende Situation lange auszusitzen.

Eine Kündigung in der Probezeit ist nicht das Ende einer Karriere. Wer den Entscheid gut begründen kann, hat bei der Stellensuche keine Nachteile zu befürchten. Auch eine einmal sehr kurze Anstellung hat ihren Platz in einem Lebenslauf. Aber auf keinen Fall sollte eine frühzeitig beendete Stelle in den Bewerbungsunterlagen verschwiegen werden.

Das Risiko eines Wechsels zu minimieren, ist übrigens auch eine der Aufgaben eines umsichtigen Personalberaters, der den Transfer zwischen dem bisherigen und dem neuen Unternehmen – soweit gewünscht – als „mentaler“ Sparringspartner begleitet.

Ihr

Andreas Erbenich
Andreas Erbenich