



Neue Führungskräfte legen in den ersten Wochen die Basis für den Erfolg – oder fürs Scheitern in ihrer neuen Position. Es gilt, die knappe Zeit effektiv zu nutzen und die richtigen Prioritäten zu setzen. Dafür sollten sie sich acht Fragen hinsichtlich der strategischen Ausrichtung stellen und daraus ihre eigene Vorgehensweise und Prioritätensetzung entwickeln.

Neue Führungskräfte stehen unter verschärfter Beobachtung. Die Kollegen aus dem Management erwarten, dass entweder die erfolgreiche Arbeit des Vorgängers nahtlos fortgesetzt oder endlich alles anders gemacht wird. Die Fachabteilungen wollen schnelle Lösungen ihrer wichtigsten Probleme, die eigenen Mitarbeiter beäugen den neuen Chef mit Argusaugen und setzen gleichzeitig grosse Hoffnungen in ihn. Dabei sind die offen ausgesprochenen Erwartungen noch die einfacheren.

Hinzu kommen immer auch eine Reihe versteckter Anforderungen. Sie werden zwar nicht direkt angesprochen, haben aber doch einen wesentlichen Einfluss darauf, ob die neue Führungskraft schon am Anfang eine gute Figur macht oder eben nicht. Als wenn das alles noch nicht schwierig genug wäre: Der neue Chef soll auch noch schnell Impulse setzen, die richtigen Weichen in kurzer Zeit stellen und die wesentlichen Problemfelder am besten schon im ersten Executive Meeting auf den Punkt bringen sowie Lösungsansätze skizzieren.

Vielleicht sind es nicht unbedingt die berühmten ersten 100 Tage, die über den Erfolg einer neuen Führungskraft entscheiden, aber die Schonzeit ist schnell vorüber. Auch wer die ersten Hürden erfolgreich meistert – die Erwartungen und Herausforderungen an den neuen Chef sind und bleiben hoch. Was er deshalb braucht, ist ein klarer, schneller Überblick. Er muss die offenen und versteckten Anforderungen erkennen und systematisch aufnehmen, Quick-Wins identifizieren und einen Masterplan für das weitere Vorgehen erarbeiten. Neue Führungskräfte müssen „ihre“ Strategie entwickeln, ihr

Fach- und Branchenwissen demonstrieren, die aktuelle Situation richtig einschätzen sowie die individuellen Ziele und Befindlichkeiten der Kollegen und Mitarbeiter berücksichtigen und Massnahmen initiieren.

Doch wie gehen sie dabei am besten vor, was sollten sie dabei berücksichtigen? Um sich bei den Kollegen nicht gleich zu Beginn unbeliebt zu machen, sollte die neue Führungskraft mit dem Blick fürs Ganze – Organisation, Personal, IT, Kunden und Lieferanten – eine kurze Analyse der IST-Situation erstellen und ihre eigene Vorgehensweise und Prioritätensetzung entwickeln:

- **Strategie und Governance**
- **Organisation und Prozesse**
- **Technologien und Systeme**
- **Menschen und geografische Strukturen**

Acht Fragen zur strategischen Ausrichtung:

Diese vier Ebenen sollten grob analysiert, die Wechselwirkungen berücksichtigt sowie Schwerpunkte festgelegt werden. Es gilt, die folgenden acht Fragen zur strategischen Ausrichtung und Positionierung zu beantworten:

Wie sollen der eigene Bereich oder das Unternehmen in Zukunft aussehen?

Hier geht es darum, ob die Strategie kontinuierlich und anhand der Markttrends und Entwicklungen fortgeschrieben wurde oder veraltet ist. Gerade in volatilen Zeiten ist es wichtig, Ziele regelmässig zu überprüfen, die Strategie kontinuierlich weiterzuentwickeln und die Organisation, die Prozesse sowie die IT entsprechend anzupassen.

Wer sind die Schlüsselkunden und welche offenen und versteckten Erwartungen haben sie?

Kundenorientierung ist grundsätzlich einer der kritischen Erfolgsfaktoren für Unternehmen und Fachabteilungen. Nur wer seine Produkte und Leistungen an den Bedürfnissen der Kunden ausrichtet, ist langfristig erfolgreich. Es gilt, die Kundenbedürfnisse zu kennen und die eigene Ausrichtung am Wert der Kunden zu priorisieren. Dazu sollte der „Customer Value“ ermittelt werden. Welche Kunden sind „wertvoll“? Deren Bedarfe müssen analysiert und die eigene Ausrichtung dementsprechend angepasst werden. Giesskannenprinzip ade!

Wo besteht der höchste Handlungsdruck und was sind die grössten Erfolgshebel?

Mitarbeiter, Kunden oder auch Lieferanten haben alle eigene Wünsche und Ideen, wo und wie das Unternehmen besser werden sollte. Die meisten Unternehmen verfahren dann nach dem Motto: Wer am lautesten schreit, ist am wichtigsten. Doch der tatsächliche Nutzen muss am Wertbeitrag der Verbesserung für das Unternehmen gemessen werden und die Massnahmen müssen auch zur Strategie passen. Auf diese Weise lassen sich die grössten Erfolge erzielen. Basis hierfür ist ein ganzheitliches

Portfoliomanagement (Projektpriorisierung), das neben harten (monetären) auch weiche Faktoren wie Qualität, Zeit, Flexibilität, Image oder Implementierungseignung berücksichtigt.

Laufen die richtigen Projekte und laufen die Projekte richtig?

Eine Projektübersicht, die sich am Erfolgshebel ausrichtet, schafft Transparenz bei der Beantwortung der Frage, ob die richtigen Projekte laufen. Nun müssen die wichtigsten hinsichtlich Zeit, Budget und Umsetzung geprüft werden, zum Beispiel anhand eines einfachen Ampelsystems. An Stellen, an denen Projekte auf „Rot“ oder „Orange“ stehen, müssen Ursachen analysiert und Probleme behoben werden.

Wo können die schnellsten Erfolge erzielt werden?

Wer Veränderungen anstrebt, muss diese kommunizieren und den Umsetzungswillen sowie den Mehrwert anhand von Massnahmen demonstrieren, die kurzfristig umsetzbar sind und einen spürbaren Nutzen haben, also von allen erkannt werden können. Dies hält die Motivation bei den Betroffenen aufrecht, die in der Folge zu Beteiligten werden.

Welche internen Services sind richtig und wichtig?

Neben den Projekten und Massnahmen müssen die erbrachten Dienstleistungen und Produkte gleichermassen auf den Prüfstand gestellt werden. Neben dem Wertbeitrag für das Unternehmen – bei interner Leistungserbringung für den jeweiligen Fachbereich – geht es hier auch um Kriterien aus obiger Frage der Kundenorientierung.

Stimmt die Kostenstruktur und gibt es Optimierungspotentiale?

Bei historisch gewachsenen Unternehmen und Fachbereichen entwickeln sich die Kosten zum Teil anders als der Markt es ermöglichen würde. Die IST-Kosten werden oft als gegeben angesehen und nicht periodisch verifiziert. Um die grössten Kostentreiber zu überprüfen, sollten diese grob erfasst und entlang der Marktpreise überprüft werden.

Ist das richtige Personal (Mitarbeiter und Kader) an Bord?

Schliesslich sollten auch die Mitarbeiter und Kader hinsichtlich ihrer Eignung überprüft, Entwicklungsbedarfe festgestellt und gegebenenfalls neu rekrutiert werden. Im Hinblick auf den demografischen Wandel darf das Thema „Employer Branding“ nicht vernachlässigt werden. Erfolgreich ist, wer auf die richtigen Mitarbeiter setzt und deren Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft hoch hält.