

# MARKT

contec veröffentlicht neues Praxishandbuch für die strategische Unternehmensnachfolge

## So gelingt Führungskräften der Einstieg

Erfolgreiche Nachfolgeprozesse auf Führungsebene sind eine Frage der guten Vorbereitung. Wie sollten sich neue Führungskräfte vor und während der ersten 100 Tage im Unternehmen verhalten, damit der Wechsel an der Spitze gelingt? Wir haben einige Tipps zusammengefasst.

Von Gabriele Moos und Thomas Müller

Erfolgreiche Nachfolgeprozesse auf Führungsebene gelingen vor allem dann, wenn sowohl das Unternehmen als auch die neue Führungskraft den Wechsel vorbereiten. Das von der contec GmbH in Kooperation mit Prof. Gabriele Moos von der Hochschule Koblenz neu veröffentlichte Praxishandbuch liefert dazu wichtige Handlungsempfehlungen. In einem ersten Beitrag in der CAREkonkret (Ausgabe 10/22, Seite 16) wurde gezeigt, wie das Onboarding vonseiten des Arbeitgebers strukturiert werden kann. Dieser zweite Beitrag widmet sich den neuen Führungskräften.

Der Einstieg in ein Unternehmen ist für Führungskräfte mit neuen Herausforderungen verbunden: Führungskolleg:innen, Mitarbeitende und Aufsichtsrat haben unterschiedliche Erwartungen an die neue Führungskraft. Allen Erwartungen von Beginn an zu entsprechen, ist jedoch kaum möglich. Nachfolger:innen sollten sich daher ausreichend Zeit für die Einarbeitung nehmen und die eigenen Erwartungen nicht zu hoch ansetzen.

Neben den fachlichen Qualifikationen und der Berufserfahrung gibt es auch persönliche Eigenschaften, die eine erfolgreiche Nachfolge begünstigen können: Ambiguitätstoleranz, gute kognitive Fähigkeiten, Kompromissfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit und Empathie gehören u. a. dazu. Doch selbst wenn eine Führungskraft über viele erfolgsfördernde Eigenschaften verfügt, kann die Nachfolge scheitern. Die folgenden Handlungsempfehlungen dienen daher als Kompass für Nachfolger:innen auf dem Weg, um den Einstieg in die Führungsposition erfolgreich zu meistern.

### Vorbereitung ist das A und O

Bevor Führungskräfte eine neue Stelle antreten, gilt für sie, sich genauer

mit dem Unternehmen auseinanderzusetzen und eigene Vorbereitungen zu treffen. Diese Fragen können Nachfolger\*innen als Orientierung dienen:

- Welche Informationen benötige ich vorab?
- Suche ich proaktiv den Kontakt zu meinem Vorgänger oder meiner Vorgängerin?
- Wie gehe ich die ersten 100 Tage in der neuen Aufgabe an?

Führungskräfte sollten vor dem Einstieg in die neue Position selbst aktiv werden und sich vorab Informationen über das Unternehmen einholen. Sofern möglich, sollten Nachfolger:innen auch das direkte Gespräch, u. a. zum/zur Stellenvorgänger:in suchen. Dabei ist jedoch Fingerspitzengefühl gefragt, denn Nachfolgeprozesse sind sensible Themen.

### Mit dem eigenen Plan ans Ziel

Eine Definition der eigenen Ziele und das Festlegen von Meilensteinen können zusätzlich zum Onboarding des Arbeitgebers Orientierung in den ersten Arbeitswochen geben. Wir empfehlen daher, einen persönlichen Plan für die ersten 100 Tage zu erstellen, der aber mit dem Unternehmen abgestimmt werden sollte. Neue Führungskräfte sollten nicht vergessen, sich im Rahmen dieses Plans ausreichend Zeit für das Kennenlernen der Mitarbeitenden zu nehmen. Sinnvoll ist es, die ersten Wochen für Mitarbeitergespräche und Arbeitsplatzbesuche zu nutzen. Erst nach der Bestandsaufnahme und dem ersten Kennenlernen sollten Veränderungen unter Einbindung der Mitarbeitenden angestoßen werden. Im Umgang mit neuen Mitarbeitenden ist auch zu beachten, dass diese sich erst an den neuen Führungsstil gewöhnen müssen. Der Wechsel in der Führung ist eine Zäsur – nicht nur für Nachfolger:innen. Manche Mitarbeitenden haben vielleicht sogar Bedenken und Sorgen

### Ministerin Spiegel zeichnet EinfachFon aus Innovatives Seniorenhandy

Berlin // Die Initiative DigitalPakt Alter hat Unternehmen für innovative digitale Lösungen ausgezeichnet, die die Teilhabe älterer Menschen stärken. Zu den Preisträgern des Unternehmenswettbewerbs Seniorenfreundlich.Digital.Erfolgreich zählt die Bo-Mobile GmbH, Erfinder des EinfachFon Handys. Beim EinfachFon werde, so das Unternehmen, mittels intuitiver Bedienoberfläche aus einem normalen Smartphone ein leicht zu bedienendes Handy für ältere Menschen. Der Preis für das EinfachFon Seniorenhandy wurde von der Bundesfamilienministerin Anne Spiegel im Rahmen einer digitalen Preisverleihung überreicht. Über die Auszeichnung freute

sich EinfachFon-Gründer Henrik Wolter ganz besonders: „Wir arbeiten jeden Tag hart daran, älteren Menschen den Zugang zur digitalen Welt mit unserem EinfachFon zu erleichtern. Insofern ist es eine tolle Sache, dass die Initiative DigitalPakt Alter unser Projekt unter den zahlreichen Einsendungen ausgewählt und prämiert hat“. Angesichts des robusten Konzepts handele es sich beim EinfachFon um eine sehr gute und empfehlenswerte Einstiegslösung für ältere Menschen mit geringen digitalen Kompetenzen, urteilte die unabhängige Jury des Wettbewerbs.

■ [einfachfon.de](http://einfachfon.de)

### DOS AND DONT'S – EINIGE BEISPIELE

#### Dos:

- > Verschaffen Sie sich einen Überblick und sammeln Sie Informationen über das Unternehmen
- > Lernen Sie Mitarbeitende, Partner:innen und Arbeitsbereiche kennen
- > Seien Sie authentisch und verfolgen Sie den eigenen Führungsstil
- > Setzen Sie Ziele und Meilensteine für die ersten 100 Tage

#### Don'ts:

- > Sie kritisieren den Vorgänger
- > Sie empfinden Fragen und Kommunikation als lästig
- > Sie stellen in den ersten 100 Tagen alles auf den Kopf
- > Sie gehen davon aus, dass Ihre Ziele und Erwartungen bekannt sind

bezüglich der neuen Führungskraft. Der/Die Nachfolger\*in sollte aufmerksam sein und Entscheidungen transparent kommunizieren.

### Von übereilten Schritten absehen

In den ersten Wochen im Unternehmen sollten Führungskräfte sich ausreichend Zeit nehmen, um den Ist-Zustand zu analysieren und auf dieser Basis grundlegende Entscheidungen zu treffen. Sie sollten eine ehrliche Einschätzung abgeben und von Anfang an deutlich machen, welche Ziele realistisch sind. Nachfolger:innen sollten darauf achten, ein Gleichgewicht zwischen der Einführung notwen-

diger Neuerungen und der Würdigung bewährter Strukturen zu finden. Nachfolgeprozesse scheitern nicht selten, weil neue Führungskräfte „zu viel aufräumen“ wollen. Unüberlegtes Handeln und das Treffen voreiliger Entscheidungen kann also schwerwiegende Folgen für die Führungskraft haben. Kennt sie bestimmte Parameter nicht, kann es sein, dass sie die Situation falsch einschätzt und gerade zu Beginn viel Vertrauen verliert. Nachfolger:innen sollten deshalb stets im Austausch sein und Kritiker:innen in ihr Handeln miteinbeziehen. Nur so können fundierte Entscheidungen getroffen werden, die sowohl Mitarbeitende

als auch die Aufsichtsgremien nachvollziehen können.

### Den eigenen Führungsstil einbringen

Unabhängig davon, wie der/die Vorgänger:in das Unternehmen geführt hat, sollten Nachfolger:innen nicht abwertend über sie oder ihn sprechen. Versuchen neue Führungskräfte hingegen, den/die Vorgänger:in zu imitieren, wird man sie im Unternehmen kaum ernst nehmen. Eine Führungskraft sollte vielmehr authentisch sein und einen eigenen Führungsstil in das Unternehmen einbringen. Die Praxistipps können Führungskräften beim Einstieg in ein Unternehmen als Orientierung dienen. Dennoch variiert die Einarbeitung je nach Unternehmen und Führungspersönlichkeit. Es gilt also, jede Situation individuell zu betrachten und sorgsam abzuwägen, was zu tun ist.

■ Prof. Dr. Gabriele Moos lehrt an der Hochschule Koblenz Sozialmanagement. Dr. Thomas Müller ist Geschäftsführer der contec GmbH

Die Veröffentlichung „Ihr Wechsel an die Spitze. Die ersten 100 Tage im Job“ können Sie kostenfrei auf [contec.de](http://contec.de) herunterladen

## Mit Kennzahlen effizient steuern

Behalten Sie mit Kennzahlen die Wirtschaftlichkeit und Pflegequalität Ihrer Einrichtung im Blick! Das Autorenteam stellt typische Kennzahlen vom Kostendeckungsgrad über die Auslastung der Einrichtung bis zum Pflegegrad-Mix vor. Von der Beschreibung und Ermittlung der Kennzahl bis zur Bedeutung und Nutzung. Mit dieser umfassenden

und gut verständlich aufbereiteten Handlungsanleitung messen und überwachen Sie Kosten und Leistungen, steuern Sie Prozesse, treffen Sie Entscheidungen auf sicherer Datenbasis, erreichen Sie gesetzte Ziele mithilfe von Kennzahlen.



David Thiele, Siegfried Loewenguth  
**Mit Kennzahlen effizient steuern**  
2020, ca. 46,90 €, Best.-Nr. 21554



VINCENTZ

Jetzt bestellen!

[www.altenheim.net/shop](http://www.altenheim.net/shop)





VINCENTZ

Vincentz Network  
T +49 511 9910-033  
F +49 511 9910-029  
[buecherdienst@vincentz.net](mailto:buecherdienst@vincentz.net)  
[www.altenheim.net/shop](http://www.altenheim.net/shop)

Jetzt bestellen!  
[www.altenheim.net/shop](http://www.altenheim.net/shop)

VINCENTZ