

Nicht nur für Regierungschefs oder Vorstandsvorsitzende sind die ersten Wochen in der neuen Position besonders wichtig. Auch leitende Kommunikatoren legen in den ersten Tagen und Wochen den Grundstein für eine langfristig erfolgreiche Arbeit.

Die ersten 100 Tage

TEXT JÖRG BUSENBENDER

► Als der Anruf aus der Vorstandsetage kam, war für den Pressesprecher Andreas Müller* die Überraschung perfekt. Gerade war bekannt geworden, dass sein Vorgesetzter, der langjährige Kommunikationschef, überraschend das Unternehmen verlassen hatte. Nun beförderte ihn der CEO kurzerhand zum Head of Corporate Communications. Nachdem die ersten Glückwünsche aus dem Haus eingegangen waren, griff Müller selbst zum Hörer, um sich mit seinem Coach zu einem Onboarding Coaching zu verabreden.

Nachdem sie sich über Ziele, Zeitrahmen und Ablauf des Coachings verständigt hatten, terminierten sie die Auftaktsitzung für den übernächsten Tag. Danach fanden über einen Zeitraum von vier Monaten sechs Coachingsitzungen á 90 Minuten statt. Der folgende Praxisbericht skizziert Ausschnitte aus diesem Coaching. Er gibt damit Einblicke in die Erfolgsfaktoren bei der Übernahme einer neuen Kommunikationsverantwortung und in die Arbeit mit einem Coach.

Erfolgsfaktoren

Mag die jeweilige Situation auch unterschiedlich sein, so gibt es doch grundlegende Herausforderungen und wiederkehrende

(*Name geändert)

Erfolgsfaktoren bei der Übernahme einer neuen Führungsverantwortung.

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist zum Beispiel der bewusste Vollzug eines Rollenwechsels, da jede neue Führungsverantwortung auch mit einer neuen Führungsrolle einhergeht. Nur wem dieser Rollenwechsel und seine Konsequenzen tatsächlich bewusst sind, kann sein Führungsverständnis und seinen Führungsstil entsprechend weiterentwickeln und die notwendigen Dinge lernen, die zur erfolgreichen Wahrnehmung der neuen Verantwortung nötig sind.

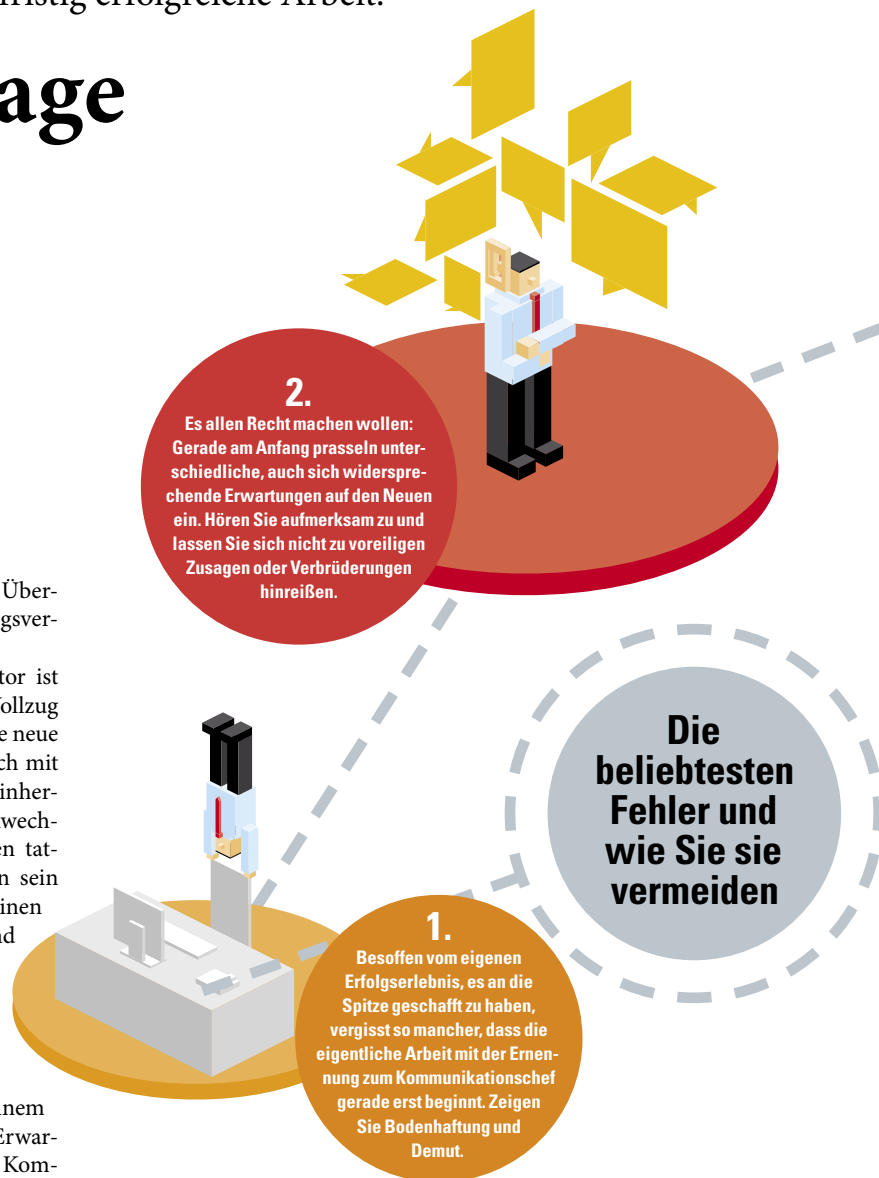
In der Regel geht mit einem Führungswechsel auch die Erwartung einher, dass der neue Kommunikationschef Dinge voranbringt und damit auch Veränderungen anschiebt. Damit er dies tun kann, muss er sich zügig einen Überblick über die aktuelle Situation verschaffen und anschließend einen Plan entwerfen, wo die Reise hingehen soll. Den notwendigen Strategieprozess anzustoßen ist neben der Bewältigung des Alltags mit seinen neuen, oft noch fremden Eindrücken, eine der Haupt Herausforderungen. Zugleich handelt es sich hierbei aber auch um einen wichtigen Erfolgsfaktor für jeden neuen Kommunikator.

Häufig ändern sich mit einem Positionswechsel auch die wesentlichen Stakeholder des Stellen-

inhabers. Diese Stakeholder mit ihren Erwartungen kennen zu lernen, sich mit ihnen auszutauschen und zu vernetzen und mit ihnen gemeinsam zum Erfolg des Unternehmens beizutragen, stellt einen weiteren Erfolgsfaktor dar. Um genau solche Erfolgsfaktoren geht es beim Onboarding Coaching. Coachee (Klient/in) und Coach identifizieren systematisch die spezifischen grundlegenden Erfolgsfaktoren der jeweiligen Führungsposition und entwickeln einen Maßnahmenplan für die ersten 100 Tage im neuen

Job. Vom Coachee werden unter Anleitung des Coachs Situationen, wie zum Beispiel Mitarbeitergespräche, Vorstandspräsentationen oder Medienauftritte, durchgespielt. Dabei werden Handlungsalternativen erarbeitet; konkretes Handeln wird vereinbart und auch geübt. Mehr noch als in klassischen Coachingsitzungen liegt beim Onboarding Coaching der Schwerpunkt auf den Aspekten Sortieren und Priorisieren.

In seiner ersten Coachingsitzung ging es Andreas Müller zunächst einmal um das Sortie-





3.
Vermeintliche Randfiguren übersehen: Natürlich hat jeder Kommunikationsdirektor einen direkten Chef, den CEO. Über seinen Erfolg entscheiden häufig aber ganz andere, mitunter auch informelle Führer. Identifizieren Sie diese und suchen Sie frühzeitig das Gespräch.

ren. Dazu startete sein Coach mit einer einfachen Frage: „Erzählen Sie doch einmal: Wie geht es Ihnen jetzt als Head of Corporate Communications?“ Mit dieser bewusst offen gehaltenen Frage wird dem Coachee die Möglichkeit gegeben, eigene Prioritäten bei der ersten Erzählung seiner Geschichte zu setzen. Entsprechend antwortete Müller mit einer vielfältigen Mischung aus Situationsbeschreibungen, Gefühlen, Herausforderungen, konkreten Plänen sowie ersten Entscheidungen und Aktionen. Um diese Äußerungen zu sortieren und in den nachfolgenden Sitzungen systematisch zu thematisieren, wählten sie eine einfache Landkarte. Siehe dazu Abbildung 1: Integral Leadership

„Integral Leadership“ unter-

scheidet vier Quadranten oder Dimensionen, die für Führungskräfte relevant sind. Jede der von Andreas Müller gegebenen Antworten auf die Ausgangsfrage ließ sich einem der vier Quadranten zuordnen und damit gut sortieren.

1. Inneres Erleben

Führen setzt erstens immer einen Gestaltungs- und Veränderungswillen voraus. Im Quadranten ‚Inneres Erleben - Ich‘ geht es deshalb um die eigene Vorstellung davon, wie die Welt und mein Beitrag in der Welt aussehen sollen. Hier spielen eigene Werte, aber auch meine Identität als Führungskraft eine große Rolle.

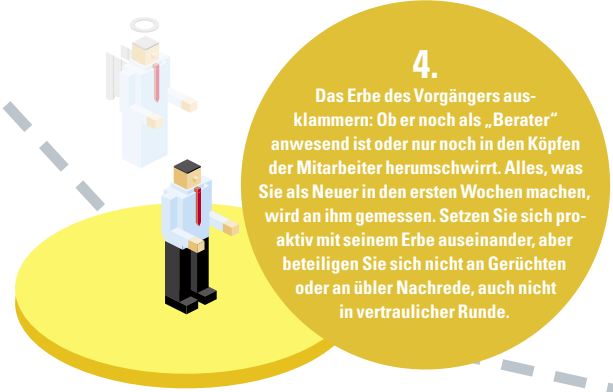
Wer neu in die Aufgabe des Kommunikationschefs befördert wird, muss sich darüber klar werden, dass er ab sofort nicht mehr als Spezialist, sondern als Generalist, nicht mehr als Ausführender, sondern als Gestalter gefragt ist. Dazu muss er die sogenannte Helikopterperspektive einnehmen und verinnerlichen, da er ansonsten den Überblick verliert. Für Andreas Müller war ein lange gehegter Karriereschritt deutlich schneller erfolgt, als zuletzt absehbar gewesen war. Als er vor zwei Jahren als Head of Media Relations in das börsennotierte Unternehmen eingestiegen war, hatte er sich vorgenommen, erst einmal Schritt für Schritt in diese Rolle hineinzuwachsen, um sich in ihr dann lang-

fristig zu bewähren. Jetzt war er plötzlich Kommunikationschef. Er verspürte einerseits einen gewissen Stolz; er hatte andererseits aber das diffuse Gefühl, noch nicht reif für die neue Aufgabe zu sein und den mit ihr einhergehenden eigenen und fremden Erwartungen nicht gerecht werden zu können. Da die Übernahme einer neuen Führungsverantwortung einen gezielten Rollenwechsel und eine innere Akzeptanz der neuen Rolle voraussetzt, sprach er in der nächsten Coachingsitzung über seine eigenen Rollenerwartungen und deren Auswirkungen auf sein Handeln.

Ein weiterer Aspekt in diesem Quadranten war das ‚Führungsverständnis‘ des Coachees. Er hatte sich bislang in seiner Kar-

„Handeln - Es“ geht es daher um die Dimension der eigenen Entscheidungs- und Handlungsmuster sowie um die zugrundeliegenden Fertigkeiten und Kompetenzen.

Jeder von uns macht gerne das, was er gut kann. Jemand, der lange in der internen Kommunikation gearbeitet hat, macht sich auch als Kommunikationschef gerne noch zum Sprachrohr der Mitarbeiter. Ehemalige Pressesprecher hingegen widmen sich häufig als neue Kommunikationschefs immer noch intensiv „ihren Journalistenkollegen“. Sie sehen sich als deren „Dienstleister“ und halten sie für ihre wichtigsten Stakeholder. Dabei weisen schon die Begriffe „Kollegen“ und „Dienstleister“ auf ein



4.
Das Erbe des Vorgängers ausklammern: Ob er noch als „Berater“ anwesend ist oder nur noch in den Köpfen der Mitarbeiter herumschwirrt. Alles, was Sie als Neuer in den ersten Wochen machen, wird an ihm gemessen. Setzen Sie sich proaktiv mit seinem Erbe auseinander, aber beteiligen Sie sich nicht an Gerüchten oder an übler Nachrede, auch nicht in vertraulicher Runde.

riere noch keine großen Gedanken um Führung gemacht. Auf die entsprechende Frage des Coachs beschrieb er seinen eigenen Führungsstil mit „situativ“, „kooperativ“ und mit „lange Leine lassen“. Deshalb irritierte ihn die Marschrichtung seines CEO sehr, die dieser ihm zur Beförderung mit auf den Weg gegeben hatte: „Herr Müller, zeigen Sie Ihren Leuten wo es lang geht!“ und „Ich erwarte von Ihnen straffe Führung.“ Sie kamen gemeinsam zu dem Schluss, dass der Coachee sein Führungsverständnis sowie die dahinter liegenden Werte und Glaubenssätze mit Blick auf die neue Führungsrolle beleuchten und auf eine notwendige Erweiterung hin untersuchen sollte.

2. Handeln

Führen setzt zweitens aktives Engagement, Planen und zielgerichtetes Handeln voraus. Im Quadranten

fragwürdiges Rollenverständnis hin. Fast zwangsläufig fühlen sich dann alle anderen Gruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens mit ihren Erwartungen und Ansprüchen vernachlässigt, was sie den Neuen, aber auch gerne direkt seinen Chef, deutlich spüren lassen.

Statt die frühere Klientel auch in der neuen Aufgabe zu bevorzugen, sollte der Kommunikationschef eine integrierte Kommunikation nicht nur predigen, sondern auch selbst entsprechend handeln. Eine für viele Kommunikatoren ungewohnte Fertigkeit ist die Kunst der Delegation. Wer von sich glaubt, immer noch die beste Schreiberin in der Abteilung zu besitzen und der kreativste Eventmanager sowie der analytischste Zahlenmensch zu sein, der wird schnell seine Mitarbeiter demotivieren, seine eigentlichen Führungsaufgaben vernachlässigen und dabei



Abbildung 1: Integral Leadership
 Quelle: abgeleitet aus Ken Wilber, Ganzheitlich Handeln, 2010, Arbor Verlag

Fotos: Privat, Weifab GmbH

bald an die Grenzen seiner Belastbarkeit kommen.

Häufig heißt es, Strategiearbeit sei eine originäre Führungsaufgabe und könne deshalb nicht delegiert werden. Richtig ist, dass die Verantwortung für die Strategiearbeit nicht delegiert werden kann. Das heißt aber nicht, dass ein Kommunikationschef die ganze Strategiearbeit alleine machen muss. Es kann durchaus angebracht sein, externe Berater dafür heranzuziehen, einen internen Strategieprozess in Gang zu setzen. Sind die Abteilung und das Budget groß genug, kann es sogar sinnvoll sein, eine eigene Stelle für dieses Thema zu schaffen. Der Stelleninhaber ist dann im wesentlichen dafür verantwortlich, abseits der alltäglichen Kommunikationsarbeit dicke Bretter zu bohren, einen permanenten Blick in die Zukunft zu werfen und sich im Namen aller in der Abteilung Fragen zu stellen, wie „Wozu machen wir unsere Arbeit? Wo wollen wir hin? Wie kommen wir dahin?“

Andreas Müller war von Hause aus Journalist. Vor zwei Jahren hatte er die „Schreibtischseite“ gewechselt, um als Pressesprecher zu arbeiten. Trotz aller kulturellen Anpassungsschwierigkeiten hatte er sich schnell im neuen Umfeld eingelebt. Seine Vorgesetzten schätzten seine „gute Schreibe“, und sein Netzwerk zu ehemaligen Journalistenkollegen hatte sich bei mancher Krisenkommunikation als sehr hilfreich erwiesen. Als Head of Corporate Communications war er nun aber für sämtliche Disziplinen der Kommunikation verantwortlich. Was ihn jedoch vor noch größere Herausforderungen stellte, war die Notwendigkeit, eine neue Kommunikations-

strategie zu erarbeiten und zügig umzusetzen. Gleichzeitig stand die jährliche Hauptversammlung vor der Tür, und seine Abteilungsleiter erwarteten von ihm dringende Entscheidungen für den Relaunch des Intranets sowie für die Umsetzung einer Employer Branding Konzeption. In einer der nächsten Coachingsitzungen ging es innerhalb dieses Quadranten also vor allem darum, Entscheidungs- und Handlungsnotwendigkeiten zu sortieren und Prioritäten zu setzen. Konkret hieß das für den neuen Kommunikationschef, einen Strategieprozess aufzugleisen, Quick wins zu realisieren und sich parallel in die ihm bislang weniger bekannten Kommunikationsdisziplinen wie Interne Kommunikation oder Corporate Branding einzuarbeiten.

3. Systeme

Führen setzt drittens ein Funktionieren in einer Organisation, einem System voraus. Dazu muss man wissen, wie das spezifische System funktioniert, in dem man sich bewegt. Man muss dessen Strukturen und Prozesse kennen, um in diesem System wirksam werden zu können.

Für einen neuen Kommunikationschefs geht es hierbei zum Beispiel ganz konkret darum, welches Image die Kommunikationsabteilung im Unternehmen hat, wie ihr Beitrag am Unternehmenserfolg bislang bewertet wird und wie intensiv ihre Einbindung in Managemententscheidungen tatsächlich ist. Solche Aspekte sollte er gründlich analysieren, bevor er sich daran macht, das Standing seiner Abteilung im Unternehmen verbessern zu wollen. Während



6.

Die Kür nach der Pflicht vergessen: Zur Pflicht gehören das Führen Ihres Teams sowie sämtliche Termine im jährlichen Kommunikationskalender, wie Quartalsberichterstattung, Hauptversammlung, etc. Bezahlt - und langfristig beschäftigt - werden Sie aber nicht dafür, sondern für Ihre Fähigkeit zur Gestaltung und Veränderung und damit für die Umsetzung einer tragfähigen Kommunikationsstrategie.

Andreas Müller als Pressesprecher vor allem die eigene Kommunikationsabteilung wahrgenommen hatte, wurden ihm durch seine Beförderung die Komplexität des börsennotierten Unternehmens, die internationalen Strukturen und die vielfältigen Managementprozesse auf eine neue Art bewusst. Er selbst war jetzt der Repräsentant der Managementfunktion „Kommunikation“ und er musste diese Funktion im Unternehmen festigen. Dieser Aspekt des Eingebundenseins in etwas Größeres sollte ihn und seinen Coach in den folgenden Sitzungen noch häufiger beschäftigen.

Mit Blick auf die Unternehmenskultur handelte es sich bei seinem Arbeitgeber um ein ingenieurgetriebenes Unternehmen, in dem formale Strukturen, stringente Prozesse und strikte Hierarchien das Miteinander bestimmten. Nachdem er sich darüber im Klaren geworden war, konnte Andreas Müller sein eigenes Arbeiten und das seiner Mannschaft danach ausrichten. Dabei fand er eine gute Balance zwischen Anpassung an vorhandene Rahmenbedingungen und Veränderung bestehender Strukturen und Prozesse.

4. Beziehungen

Führen setzt viertens den Austausch mit anderen und das Eingehen von langfristigen Beziehungen voraus. Im Onboarding Coaching geht es deshalb auch um die notwendige Weiterentwicklung des eigenen Kommunikationsverhaltens und der eigenen Fähigkeit, Beziehungen einzugehen und zu gestalten. Stichworte wie Teamorientierung, Führungskultur sowie internes und externes Netzwerken spielen hier eine zentrale Rolle.

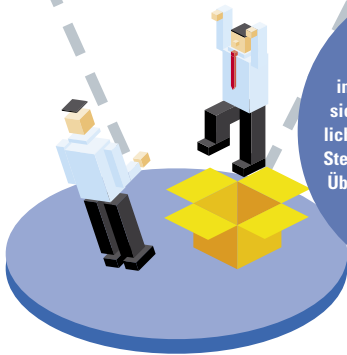
Andreas Müller war als inter-

ner Kandidat auf die Position des Kommunikationschefs befördert worden. Für ihn galten deshalb besondere Voraussetzungen. Häufig machen gerade intern beförderte Kandidaten den Fehler, gegenüber den früheren Kollegen nicht als „Chef“ auftreten zu wollen. Sie verwechseln kooperativen Führungsstil mit Nicht-Führen. In Anlehnung an Paul Watzlawicks „Man kann nicht nicht kommunizieren!“ gilt jedoch auch: Man kann nicht nicht führen! Herrn Müller wurde im Coaching klar, dass er tatsächlich an der einen oder anderen Stelle klare Kante zeigen sollte und dass sein Führungsstil insgesamt flexibler werden musste.

Als interner Kandidat hatte er den Vorteil, das Unternehmen, seine eigenen Mitarbeiter und viele der wichtigen Entscheidungsträger schon aus vorheriger Zusammenarbeit persönlich zu kennen. Diese kannten ihn allerdings bislang nur in seiner Rolle als Pressesprecher. Er würde künftig beispielsweise direkt und intensiv mit dem Strategiechef, dem Personalleiter und dem Betriebsrat zusammenarbeiten und müsste seine Arbeit direkt im Vorstand präsentieren und vertreten. Um sich die notwendige Akzeptanz als neuer Kommunikationschef zu erarbeiten, musste er sich diesen Stakeholdern anders nähern, als dies als Pressesprecher bislang notwendig gewesen war. Mit seinem Coach als Sparringspartner und mit einfachen Rollenspielen präparierte er sich für anstehende Meetings, in denen er

5.

Sich von Überraschungen irritieren lassen: Trotz intensiver Vorbereitung wird es sicherlich Überraschungen fachlicher oder persönlicher Art geben. Stellen Sie sich einfach mental auf Überraschungen ein und betrachten Sie diese als natürlichen Bestandteil der neuen Aufgabe.



sich gegenüber Managern seiner Führungsebene und auch gegenüber Mitgliedern des Vorstands authentisch als Kommunikationschef profilieren konnte.

Sobald es um Beziehungen mit anderen Menschen geht, spielen gegenseitige Erwartungen eine große Rolle. Auch den neuen Kommunikationschef konfrontieren zahlreiche Anspruchsgruppen mit vielfältigen, häufig sich widersprechenden Erwartungen. Diese Stakeholder und ihre Erwartungen zu managen, gehört zu den zentralen Aufgaben der ersten Wochen und Monate im neuen Job. Eine Grundvoraussetzung dafür ist richtiges Zuhören. Gerade Kommunikatoren werden mitunter Opfer ihrer schnellen Auffassungsgabe. Während ihr Gegenüber spricht, läuft bei ihnen der innere Downloadprozess (siehe C. Otto Scharmer: Theory U: Leading from the Future as It Emerges, 2009, Berret-Koehler Publishers, Inc.) ab: „Ja, ich weiß schon, wovon sie da spricht. Kenne ich schon. Klar, habe ich schon häufiger gehört. Wundert mich nicht.“ Gerade neue Kommunikationschefs können sich jedoch den „Anfängerbonus“ zunutze machen und Fragen stellen, die schon lange keiner mehr gestellt hat, und sie müssen ihrerseits nicht gleich auf jede Frage eine flotte Antwort haben.

Im Coaching machte sich Andreas Müller seine wichtigsten Stakeholder sowie die unterschiedlichen gegenseitigen Erwartungen noch einmal deutlich bewusst. Anschließend reflektierte

er gemeinsam mit seinem Coach, wie er mit diesen Erwartungen umgehen wollte. Siehe dazu die Abbildung 2: Die Stakeholder des Kommunikationschefs.

Ein Kommunikationschef sollte nicht davon ausgehen, dass sein CEO genau weiß, wie die Arbeit eines Kommunikators aussieht. Ein neuer Kommunikationschef sollte auch nicht glauben, schon zu wissen, was der CEO von ihm erwartet. Er sollte vielmehr mit ihm genau darüber reden. Gerade in den ersten Monaten, in denen man seinen Chef noch nicht so gut kennt, ist es wichtig, darüber zu sprechen, wie man zusammenarbeiten möchte, wann der Chef mit welchen Dingen „belästigt“ werden darf bzw. muss und wie detailliert er über einzelne Schritte seines Kommunikationschefs auf dem Laufenden sein möchte.

Der CEO von Andreas Müller hatte seine Erwartungen an den Head of Corporate Communications mit den oben bereits erwähnten Worten, „straffe Führung“, sehr unspezifisch zum Ausdruck gebracht. Nachdem er sich selbst darüber im Klaren geworden war, was er als Kommunikationschef erreichen wollte, legte Andreas Müller seinem CEO in einem der nächsten Jours fixes seine ersten Überlegungen dar und brachte ihn durch gezieltes Nachfragen dazu, mit ihm konkrete und damit überprüfbare Zielvereinbarungen zu treffen. Bei der Gelegenheit stellte sich heraus, dass der CEO bis zur anstehenden Verlängerung seines Vorstandsvertrages an keiner-

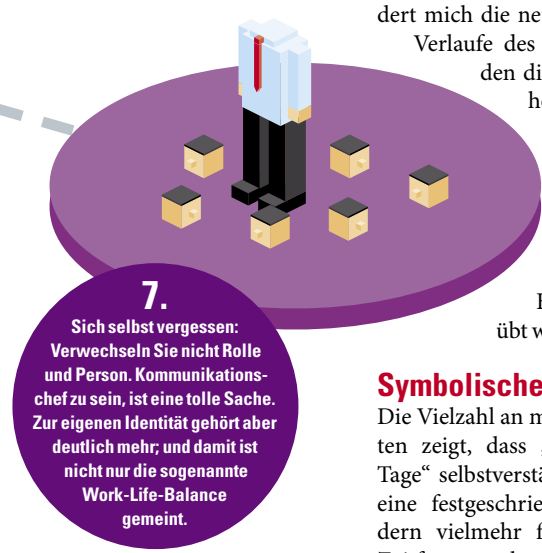
lei großen inhaltlichen Veränderungen im Bereich der Konzernkommunikation interessiert war. Er wollte einfach nur „Ruhe an der Medienfront“ haben. Für Herrn Müller ergaben sich daraus folgerichtig neue Prioritäten für seine Arbeit.

„Team“ und „Kommunikationsabteilung“ sind hier getrennt aufgeführt. Hinter „Team“ stecken die klassischen Führungsfragen im Sinne der Führung von Mitarbeitern. Hinter „Kommunikations-

damit zu konfrontieren, beendete er diese Störmanöver, in dem er die besagten Journalisten eng in sein eigenes, externes Netzwerk integrierte.

Als Andreas Müller das „Selbst“ als Stakeholder thematisierte, sprach er von den Erwartungen an sich selbst. Er stellte sich aber auch die Frage „Was macht das mit mir: diese hohe Budget-Verantwortung, die fürstliche Entlohnung, der tolle Firmenwagen, von externen Dienstleistern hofiert zu werden etc.“ Und: „Wie verändert mich die neue Position?“ Im

Verlaufe des Coachings wurden die anderen Stakeholder Schritt für Schritt thematisiert, wobei jeweils Handlungsoptionen erarbeitet und konkretes Handeln eingeübt wurden.



Symbolische 100 Tage

Die Vielzahl an möglichen Aspekten zeigt, dass „Die ersten 100 Tage“ selbstverständlich nicht für eine festgeschriebene Zeit, sondern vielmehr für ein gewisses Zeitfenster stehen, das es zu nutzen gilt. Manch ein Kommunikationschef „überlebt“ die ersten Monate nicht, weil er es versäumt, in dieser frühen Phase den Grundstein für seinen Erfolg zu legen. Siehe dazu auch die Info-Box: Die beliebtesten Fehler und wie Sie sie vermeiden.

Andreas Müller war sich nach sechs Coachingsitzungen und vier Monaten im neuen Job sicher, die richtigen Schritte in Richtung einer langfristig erfolgreichen Kommunikationsarbeit getan zu haben. ■



Abbildung 2: Die Stakeholder des Kommunikationschefs. Quelle: Busenbender International

abteilung“ verbirgt sich der Aspekt von Kommunikation als Managementfunktion und damit der Führung dieser Funktion innerhalb des Systems „Unternehmen“.

Es macht einen großen Unterschied aus, ob man einem charismatischen Chef nachfolgt, dem die eigenen Mitarbeiter und einige der Entscheidungsträger noch nachtrauern oder ob alle im Unternehmen froh über die Bestellung des Neuen sind. Gerade ehemalige Kommunikationschefs werden häufig noch mit lukrativen Beraterverträgen ausgestattet und sind deshalb immer noch irgendwie präsent. Der Vorgänger von Andreas Müller war nach langjähriger Arbeit überraschend aus dem Unternehmen ausgeschieden. Die Gründe dafür blieben unklar. Für die Thematik „Vorgänger“ sensibilisiert, fand Herr Müller heraus, dass sein Ex-Chef immer wieder ausgewählte Journalisten mit vermeintlichen Hintergrundinformationen versorgte. Statt ihn direkt



Jörg Busenbender ist Headhunter und Coach mit langjähriger Erfahrung im Berufsfeld Kommunikation. Als Coach begleitet er Kommunikationsmanager

bei der Verwirklichung ihres professionellen und persönlichen Potentials. Da er als Headhunter Unternehmen bei der Besetzung von Führungspositionen berät, weiß er um die Erfolgsfaktoren auf Executive Level. Deshalb ist sein Coachingansatz auch ausgesprochen ergebnisorientiert. Seit 2010 verantwortet er das Coaching-Programm der Quadriga Hochschule Berlin.