

CEO ONBOARDING – DIE WEICHEN RICHTIG STELLEN

Fredy Hausammann

Executive Coaching ist ein wirkungsvoller Performance-Verstärker für CEOs, speziell in der ersten Phase im neuen Unternehmen. Das Onboarding wird oft nicht oder ungenügend unterstützt – verpasste Chancen, gravierende Auswirkungen.

Bei Amrop Executive Search investieren wir zusammen mit unseren Klienten viel Zeit, um einen optimalen Such- und Evaluationsprozess zu gewährleisten. Die Besetzung der Position ist jedoch nur der erste Schritt. Entscheidend ist die Startphase neuer CEOs und wie sie sich im neuen Umfeld präsentieren, Beziehungen aufbauen, als Leader und Entscheider wahrgenommen werden. Die ersten drei bis zwölf Monate werden oft nicht optimal begleitet. Verwaltungsratspräsidenten sind nur bedingt verfügbar, und in der Lage als Coach zu unterstützen. Neuen CEOs ein unabhängiges Sounding Board zur Verfügung zu stellen bietet entscheidende Vorteile. Verwaltungsräte müssen den Nutzen erkennen und ihre eigenen, internen Möglichkeiten realistisch einschätzen. Onboarding Coaching ist eine sehr wirkungsvolle Ressource, um die hohe Motivation und den Schwung des neuen CEO optimal zu nutzen.

CEOS MÜSSEN SEHR HOHEN ERWARTUNGEN GERECHT WERDEN

CEOs verkörpern die Dynamik ihrer Unternehmung, geben ihr Gesicht und Kultur. Es wird dabei sehr viel, ja oft auch zu viel von ihnen erwartet. Der Verwaltungsrat erwartet eine starke, unabhängige Persönlichkeit, die rasch überall Akzeptanz findet, sich auskennt, strategische Ideen einbringt, umsetzt und am Markt überzeugen kann. Oft ist es so, dass der neue CEO das Unternehmen und/oder die neue Rolle noch nicht gut kennt. Die Eigenheiten der Anspruchsgruppen müssen erst noch in Erfahrung gebracht werden. Es geht dabei um passende erste Einschätzungen, wegweisende erste Kontakte. Die erste Begegnung mit dem CEO kreiert wichtige Bilder, die entweder Lust oder Unlust auf Gefolgschaft und Engagement bewirken. Mann oder Frau muss in der neuen Rolle gewinnend und glaubwürdig sein, geschickt agieren, Gutes erahnen lassen, aber auch mit Skepsis und Widerständen umgehen können. Der neue CEO ist gefordert, stimmige Einschätzungen vorzunehmen und für seine Person Goodwill zu schaffen.

ES GILT, EINE GÜNSTIGE AUSGANSLAGE ZU SCHAFFEN

Neuere Erkenntnisse der Managementlehre zeigen, dass die reale Macht des Top-Managements «Erfolge» zu garantieren beschränkt ist (Kontrollillusion). Die entscheidenden Einflussmöglichkeiten des Managements liegen vor allem im Schaffen günstiger Ausgangslagen. Dies gilt insbesondere für die Einarbeitungsphasen neuer CEOs.

Dabei müssen CEOs unbedingt den betrieblichen Habitus gut beobachten (Unternehmenskultur) sowie die mikro-politischen Akteure und deren Strategien verstehen. Sie müssen Widersprüche und Störungen im Unternehmen analysieren und die möglichen Hindernisse für den Erfolg erkennen. Oft werden die kulturellen und politischen Verhältnisse im Unternehmen vom neuen Stelleninhaber unzulänglich beurteilt und die eigene Wirkung im neuen Umfeld wird ungenügend wahrgenommen und reflektiert.

ONBOARDING COACHING UNTERSTÜTZT WIRKUNGSVOLL

Ein unabhängiger, professioneller Rahmen der Reflexion kann mit wenig Aufwand grosse Wirkung erzielen. Parallel zum Einführungsprogramm, das der VR entwirft und begleitet, hat es sich bewährt, mit CEOs alle zwei bis vier Wochen ein Coaching-Gespräch zu führen. Es geht unter anderem darum Begegnungen zu reflektieren, Lageeinschätzungen zu analysieren, Irritationen zu thematisieren sowie wichtige Massnahmen und Gespräche vorzubereiten. CEO und Executive Coach überprüfen Handlungsoptionen, ohne dass dies je für Dritte sichtbar wird, ohne dass immer Form und Gesicht gewahrt werden müssen. Der Executive Coach muss die Verhältnisse, Anforderungen und Problemstellungen auf dieser Stufe gut kennen. Er muss anregen, herausfordern, kritisch hinterfragen, Ideen und neue Perspektiven generieren, Lösungsansätze des Klienten plausibilisieren und mit dem CEO Handlungsalternativen und somit Wahlmöglichkeiten entwickeln. Diese Art von Onboarding steigert die Effektivität des CEO vor allem auch, weil dabei stark auf die Reflexion und Optimierung der persönlichen Wirkung geachtet wird. Onboarding Coaching ist eine einfach zugängliche, sehr kraftvolle Ressource zur Stärkung neuer CEOs. Unternehmen, welche dies erkennen und nutzen, schaffen sich Vorteile am Markt. Verwaltungsräte können damit die zeitgerechte Performance ihrer CEOs massgeblich unterstützen. ■



Fredy Hausammann
Managing Partner Schweiz
Amrop Executive Search AG
www.amrop.ch
www.amrop.com