

Die ersten 100 Tage entscheiden, wie Führung wächst

Warum sich die Begleitung neuer Führungskräfte auch wirtschaftlich lohnt

Von Hans-Jürgen Dörlich, Bonn

Eine neue Führungskraft bringt Erfahrung, fachliche Kompetenz und Ideen mit. Zugleich beginnt mit der neuen Verantwortung eine Lernphase, deren Auswirkungen das ganze Unternehmen spürt. Beziehungen verändern sich, Erwartungen müssen geklärt werden, und aus persönlicher Leistung soll gemeinsame Leistung entstehen. Wer diesen Übergang professionell begleitet, investiert in die Person und in die Arbeitsfähigkeit seines Teams.

Gerade die ersten 100 Tage bieten einen überschaubaren Rahmen, um Führung bewusst zu entwickeln. Es gibt keine wissenschaftlich festgelegte Frist, nach der eine Führungskraft vollständig eingearbeitet sein muss. Sie schaffen aber einen verbindlichen Zeitraum für Orientierung, Erprobung und Rückmeldung. Drei Fragen machen deutlich, worauf es dabei ankommt.

Wie gewinne ich Respekt und Akzeptanz, ohne mich verstellen zu müssen?

Mit einer Ernennung erhält eine Führungskraft formale Befugnisse. Vertrauen und Anerkennung entwickeln sich erst in der Zusammenarbeit. Das ist besonders anspruchsvoll, wenn bisherige Kolleginnen und Kollegen nun geführt werden oder eine externe Führungskraft auf ein eingespieltes Team trifft.

Der Übergang erfordert mehr als nur neue Methoden. Er berührt das berufliche Selbstverständnis: Bin ich weiterhin vor allem die Fachperson, die schwierige Aufgaben selbst löst? Oder verstehe ich mich als jemand, der Verantwortung für die Leistung und Entwicklung anderer übernimmt?

Die jüngere Forschung zur Führungsidentität verdeutlicht, wie unterschiedlich Menschen mit dieser Frage umgehen. Rehbock und Kolleginnen untersuchten in einer 2023 veröffentlichten Studie anhand von 35 Interviews, wie Professorinnen und Professoren an deutschen Universitäten ihre Führungsrolle verstehen. Manche sahen sich vorrangig als Fachpersonen, andere als Mentoren, Manager oder Gestalter. Die Studie betrifft einen besonderen beruflichen Kontext; sie zeigt jedoch anschaulich, dass eine formale Führungsposition und das innere Verständnis von Führung auseinanderfallen können. [1]

Für die Begleitung neuer Führungskräfte ergibt sich daraus eine wichtige Aufgabe: die eigene Führungsrolle bewusst zu entwickeln. Authentizität bedeutet dabei, auf der Grundlage eigener Werte verantwortungsvoll zu handeln und das bisherige Verhalten weiterzuentwickeln. Ein vertrauter persönlicher Stil muss den Anforderungen der neuen Rolle gerecht werden.

Im Coaching lässt sich prüfen, wie die Führungskraft Erwartungen formuliert, Grenzen setzt, Kritik anspricht und zugleich menschlich zugänglich bleibt. Der Arbeitgeber unterstützt diesen Prozess durch einen klaren Auftrag und erkennbaren Rückhalt. So kann die neue Führungskraft einen eigenen Stil finden, auf den sich die Mitarbeitenden verlassen können.

Wie bewältige ich Anforderungen und finde ausreichend Zeit zum Führen?

Neue Führungskräfte geraten leicht zwischen operative Aufgaben und Führungsverantwortung. Sie sollen Ergebnisse liefern, Entscheidungen treffen, Beziehungen aufbauen und neue Abläufe verstehen. Gleichzeitig bleiben frühere Fachaufgaben häufig bestehen. Aus der Beförderung ergibt sich dann eine Verdichtung der Arbeit.

Wie weit verbreitet die Belastung ist, zeigt der Global Leadership Forecast 2025 von DDI: In einer Befragung unter 10.796 Führungskräften berichteten 71 Prozent von deutlich erhöhtem Stress seit der Übernahme ihrer aktuellen Rolle. Die Untersuchung umfasst unterschiedliche Führungsebenen und lässt sich daher nicht ausschließlich auf den Erstführungsstart beziehen. Sie macht jedoch deutlich, dass Unternehmen die Arbeitsbedingungen von Führung ernst nehmen müssen. [2]

Die Begleitung sollte deshalb sowohl das persönliche Verhalten als auch den betrieblichen Rahmen berücksichtigen. Besseres Zeitmanagement hilft wenig, wenn Ziele widersprüchlich bleiben, Befugnisse fehlen oder jede operative Störung auf dem Schreibtisch derselben Person landet.

Ein sinnvoller Start klärt daher, welche Aufgaben künftig zur Rolle gehören. Was wird übertragen oder beendet? Welche Entscheidungen trifft die Führungskraft selbst? Und welche Prioritäten gelten, wenn nicht alles gleichzeitig möglich ist?

Im Coaching können reale Situationen bearbeitet werden: eine übervolle Woche, ein schwieriges Mitarbeitergespräch oder die Sorge, durch Delegation Kontrolle zu verlieren. Kleine Veränderungen werden unmittelbar erprobt und anschließend reflektiert. Für das Unternehmen kann daraus wirtschaftlicher Nutzen entstehen, wenn Abstimmungen kürzer werden, Entscheidungen schneller fallen und Führung weniger Zeit in vermeidbarer Nacharbeit bindet.

Wie erreiche ich mit dem Team gute Ergebnisse, ohne alles selbst zu erledigen?

Wer wegen seiner fachlichen Leistung befördert wird, greift unter Druck häufig auf das Vertraute zurück: selbst eingreifen, selbst korrigieren, selbst abschließen. Kurzfristig kann dies helfen. Wird es zum Dauerzustand, bleibt die Führungskraft der Engpass, während das Team nur wenig Gelegenheit erhält, Verantwortung zu übernehmen.

Delegation bedeutet, Aufgaben, Befugnisse und Erwartungen so zu übertragen, dass andere eigenständig handeln können. Dazu gehören verständliche Ziele, passende Ressourcen und vereinbarte Rückmeldungen. Die Führungskraft bleibt verantwortlich, muss jedoch nicht jeden Arbeitsschritt selbst steuern.

Für Arbeitgeber hat diese Entwicklung besonderes Gewicht. Die Gallup-Metaanalyse von 2024 umfasst 183.806 Geschäfts- und Arbeitseinheiten mit rund 3,35 Millionen Beschäftigten. Einheiten im obersten Viertel des Mitarbeiterengagements zeigten gegenüber dem untersten

Viertel unter anderem eine um 23 Prozent höhere Profitabilität und eine um 14 Prozent höhere Produktivität bei Produktionskennzahlen und Leistungsbewertungen. [3]

Diese Unterschiede sind Zusammenhänge zwischen Engagement und Unternehmensergebnissen. Sie belegen weder einen entsprechenden Gewinnzuwachs durch Coaching noch die Wirkung eines bestimmten 100-Tage-Programms. Sie zeigen jedoch die wirtschaftliche Bedeutung von Arbeitsbedingungen, unter denen Menschen engagiert und wirksam zusammenarbeiten.

Die praktische Aufgabe lautet deshalb: klare Ziele vereinbaren, Stärken nutzen, Zuständigkeiten klären und Schwierigkeiten rechtzeitig ansprechen. Die Begleitung kann der neuen Führungskraft helfen, diese Aufgaben konsequent wahrzunehmen und den Erfolg zunehmend als gemeinsame Leistung zu verstehen.

Was die Forschung über Coaching zeigt

Eine belastbare Grundlage für den Einsatz von Coaching liefert die Metaanalyse von de Haan und Nilsson aus dem Jahr 2023. Sie berücksichtigte ausschließlich randomisierte kontrollierte Studien: 37 Untersuchungen mit 39 Stichproben und insgesamt 2.528 Personen. Über die untersuchten Führungs- und personenbezogenen Ergebnisse hinweg zeigte sich ein statistisch signifikanter positiver Effekt. Die geschätzte durchschnittliche Effektstärke lag mit $g = 0,59$ im mittleren Bereich. [4]

Das ist ein Hinweis auf wirksame Entwicklungsunterstützung, keine Prozentangabe zur Leistungssteigerung. Die Autoren fanden außerdem Hinweise auf Publikationsverzerrungen; Selbsteinschätzungen zeigten größere Effekte als die beobachteten Ergebnisse. Eine weitere Metaanalyse von Cannon-Bowers und Kolleginnen und Kollegen aus 2023 bestätigt insgesamt positive Coachingwirkungen und betont zugleich den weiteren Forschungsbedarf. [5]

Für Unternehmen ergibt sich daraus ein begründetes Argument, Coaching gezielt einzusetzen und dessen Wirkung im eigenen Kontext zu prüfen. Besonders sinnvoll erscheint eine Begleitung, die konkrete Herausforderungen aufgreift, die Umsetzung im Alltag unterstützt und regelmäßige Rückmeldungen ermöglicht.

Wann sich die Investition rechnen kann

Eine wirtschaftliche Bewertung beginnt mit konkreten Fragen: Welche Verzögerungen, Fehler oder Abstimmungsprobleme möchten wir verringern? Welche Verantwortlichkeiten sollen schneller übernommen werden? Woran erkennen wir Fortschritte?

Ein einfaches hypothetisches Rechenbeispiel verdeutlicht die Größenordnung: Bei zehn Teammitgliedern entspricht eine tatsächlich vermiedene halbe Stunde unnötiger Abstimmung oder Nacharbeit pro Person und Woche über 20 Wochen insgesamt 100 Stunden. Bei angenommenen Vollkosten von 50 Euro pro Stunde ergibt das einen rechnerischen Kapazitätswert von 5.000 Euro. Das ist weder eine unmittelbar eingesparte Geldsumme noch ein nachgewiesener Coachingeffekt. Der Nutzen entsteht erst, wenn die gewonnene Zeit

produktiv eingesetzt wird oder der Aufwand kostengünstiger wird. Zudem gehören das Honorar und die Arbeitszeit für die Begleitung zur Kostenseite.

Das Beispiel zeigt, weshalb bereits begrenzte Verbesserungen wirtschaftlich relevant sein können. Hinzu kommen mögliche Vorteile durch klarere Entscheidungen, weniger Konflikt-Eskalationen und eine stabilere Zusammenarbeit. Ob diese entstehen und der Begleitung zugerechnet werden können, muss im jeweiligen Unternehmen geprüft werden.

Die ersten 100 Tage: Weichenstellung in gemeinsamer Verantwortung

Ein tragfähiger Rahmen verbindet zu Beginn die Erwartungen von Arbeitgeber und Führungskraft. Regelmäßige Coachinggespräche bieten Raum für vertrauliche Reflexion, die Vorbereitung auf schwierige Situationen sowie die Entwicklung eines authentischen Führungsstils. Gemeinsame Zwischenbilanzen prüfen die vereinbarten Ziele und die Unterstützung durch das Unternehmen. Persönliche Coachinginhalte bleiben vertraulich; Ziele und überprüfbare Fortschritte können nach klarer Vereinbarung besprochen werden.

Fachliche Einführung, ausreichende Befugnisse und Rückhalt durch Vorgesetzte gehören ebenso dazu. Die Verantwortung für einen gelungenen Start liegt auf beiden Seiten.

Bei Rhenum Consult steht in der Begleitung der ersten 100 Tage dieser Übergang im Mittelpunkt: die neue Rolle verstehen, Prioritäten klären und gemeinsam mit dem Team wirksam werden. Unternehmen können damit einen entscheidenden Entwicklungsschritt bewusst unterstützen und die Voraussetzungen für verlässliche Führung verbessern.

Wenn Sie eine neue Führungskraft einstellen oder intern befördern, lohnt es sich, ihre Begleitung von Anfang an einzuplanen. Welche Unterstützung braucht sie, damit aus einer guten Personalentscheidung dauerhaft gute Führung wird?

Literatur und Quellen

- [1] Rehbock, S. K., Hubner, S. V., Knipfer, K., & Peus, C. V. (2023; online veröffentlicht 2022). What kind of leader am I? An exploration of professionals' leader identity construal. *Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1111/apps.12389>
- [2] DDI (2025, 8. April). DDI Data Reveals Delegation Is Top Factor in Preventing Burnout. Ergebnisse des Global Leadership Forecast 2025. <https://www.ddi.com/about/media/burnout>
- [3] Gallup (2024). The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. Q12 Meta-Analysis, 11. Auflage. <https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx>
- [4] de Haan, E., & Nilsson, V. O. (2023). What Can We Know about the Effectiveness of Coaching? A Meta-Analysis Based Only on Randomized Controlled Trials. *Academy of Management Learning & Education*, 22(4). <https://doi.org/10.5465/amle.2022.0107>
- [5] Cannon-Bowers, J. A., Bowers, C. A., Carlson, C. E., Doherty, S. L., Evans, J., & Hall, J. (2023). Workplace coaching: A meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. *Frontiers in Psychology*, 14, 1204166. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1204166>

Neue Führungskraft eingestellt – und jetzt?

Mit dem Arbeitsvertrag beginnt eine entscheidende Entwicklungsphase.

Drei Fragen beschäftigen viele neue Führungskräfte:

- Wie gewinne ich Respekt und Akzeptanz, ohne mich zu verstellen?
- Wie finde ich bei all den Anforderungen ausreichend Zeit zum Führen?
- Wie erreiche ich mit meinem Team gute Ergebnisse, statt weiterhin alles selbst zu erledigen?

Diese Fragen betreffen auch den Arbeitgeber. Denn Rollenklärung, Prioritäten und Delegation beeinflussen, wie zuverlässig ein Team zusammenarbeitet und seine Aufgaben erfüllt.

Neuere Forschung zeigt positive Wirkungen von Coaching auf Entwicklung und Wirksamkeit. Eine professionelle Begleitung der ersten 100 Tage kann deshalb auch wirtschaftlich sinnvoll sein: wenn Verantwortung früher übernommen wird, Abstimmungen klarer werden und vermeidbare Nacharbeit sinkt.

Dafür braucht es einen klaren Führungsauftrag, Rückhalt im Unternehmen und Raum für vertrauliche Reflexion.

Welche Unterstützung bieten Sie neuen Führungskräften, damit aus einer guten Personalentscheidung dauerhaft gute Führung wird?

Mehr dazu finden Sie in meinem neuen Beitrag „Wie Führung wächst“ über die ersten 100 Tage in Führungsverantwortung:

#Führung #Erste100Tage #Führungskräfteentwicklung #Onboarding #ExecutiveCoaching
#Mitarbeiterführung #RhenumConsult