

Die ersten 100 Tage... ...entscheiden über Ihren ERFOLG in der Führungsaufgabe

Von Anfang an erfolgreich in die neue Führungsaufgabe starten

1. Wofür ist eine gezielte Vorbereitung von Nutzen?



© i-stock - 494480735

In Kürze werden Sie eine neue Führungsaufgabe übernehmen. Das ist ein weiterer Karriereschritt in Ihrer beruflichen Laufbahn! Herzlichen Glückwunsch! Vielleicht kommen neben der Freude aber auch Fragen hoch, die Sie im Zusammenhang mit der neuen Aufgabe beschäftigen?

- "Wie schaffe ich von Anfang an einen guten Start?"
- "Was werden meine Mitarbeiter und Kollegen von mir erwarten?"
- "Hoffentlich bekomme ich in diesem Team auch eine Chance! Mein Vorgänger war sehr beliebt."
- "Ich habe gehört, einer meiner neuen Mitarbeiter hätte auch gern meinen Job übernommen. Wie gehe ich jetzt mit ihm um?"
- "Es handelt sich um meine erste Führungsaufgabe - da will ich gleich von Anfang an einen guten Eindruck machen!"

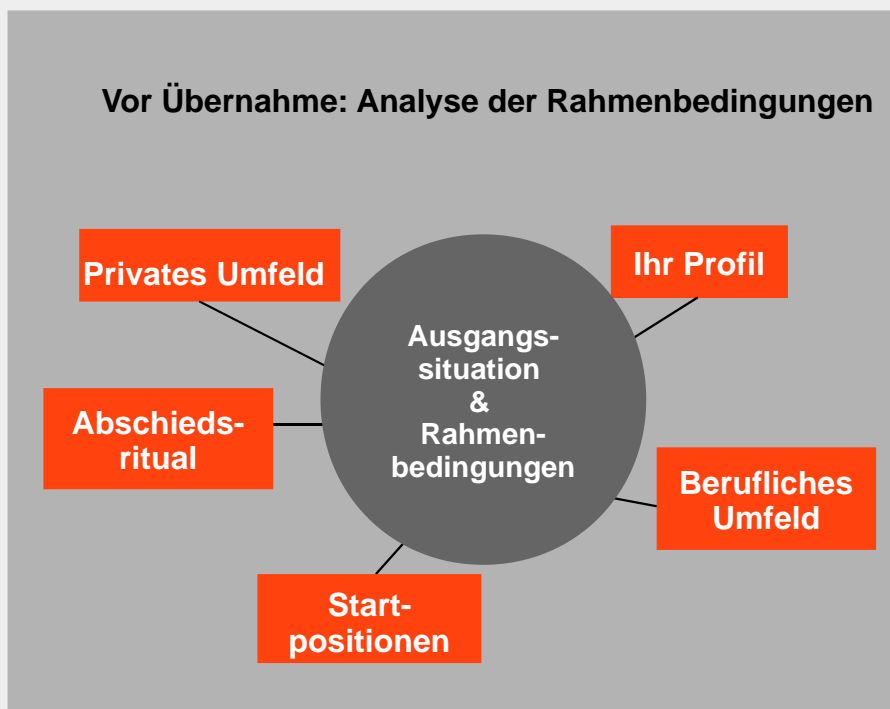
Sie stehen vor einer Vielzahl von Herausforderungen. Sie sollen in möglichst kurzer Zeit eine persönliche Führungsstrategie entwickeln zum anderen aber auch die laufenden Geschäfte erfolgreich weiterführen. Diese Situation lädt geradezu dazu ein, sich Hals über Kopf in die Arbeit zu stürzen. Damit fehlt Ihnen die Zeit für eine gründliche Einstiegsanalyse.

Wenn Sie von Anfang an erfolgreich starten wollen, dann ist eine strategische Vorbereitung und gezielte Vorgehensweise gerade in den ersten 100 Tagen Ihrer neuen Führungsaufgabe von großem Nutzen. Sie überlassen nichts dem Zufall und gestalten Ihren Führungswechsel von Anfang an aktiv, vermeiden typische Anfangsfehler und tun die richtigen Dinge.

2. Vor Übernahme der Führungsaufgabe



Idealerweise beginnen Sie ca. 2 Monate vor Übernahme Ihrer neuen Führungsaufgabe mit der systematischen Vorbereitung.



Was können Sie schon alles tun?

Machen Sie eine Bestandsaufnahme Ihrer **bisherigen Erfolge**. Welche Herausforderungen haben Sie in Ihrem Leben schon gemeistert. Viel zu selten machen wir uns vergangene Erfolge bewusst. Die sind aber das Fundament Ihres weiteren Karriereweges.

Beschäftigen Sie sich mit Ihrem **persönlichen Führungsverständnis**. Reflektieren Sie Ihre persönlichen Werte und Rollen in der Führungsaufgabe. Menschen zu führen bedeutet klar, verbindlich und selektiv authentisch zu agieren. Was heißt für Sie persönlich eine gute Führungskraft zu sein? Wie führen Sie konkret im Arbeitsalltag und wie werden Ihre Mitarbeiter dies erleben?

Über welche **Führungskompetenzen** verfügen Sie schon? Wahrscheinlich haben Sie schon zu früheren Zeiten und in anderen Tätigkeiten Führungskompetenz bewiesen. Welche davon werden nun für die neue Aufgabe hilfreich sein? Welche Kompetenzen wollen Sie noch ausbauen? Werfen Sie auch einen Blick auf die zu Ihrer neuen Aufgabe gehörenden Anforderungen (ersichtlich aus der Stellenbeschreibung), die Sie in Kürze antreten werden.

Welchen Einfluss hat Ihr Wechsel auf Ihre **privates Umfeld**? Meist ist gerade die Zeit der Übernahme von überdurchschnittlichem Engagement, längeren Arbeitszeiten und weniger Privatleben geprägt. Vielleicht ist aber auch ein Ortswechsel notwendig. Sie sind für Familie, Partner und Freunde in dieser Zeit weniger verfügbar bzw. können u.U. bestimmte Aufgaben/Verpflichtungen nicht mehr so wahrnehmen. Hier ist es wichtig, frühzeitig mit den Betroffenen Gespräche zu suchen, die Auswirkungen zu diskutieren und ggfs. Vereinbarungen zu treffen. Ein stabiles privates Umfeld in der Zeit des Führungswechsels ist eine wichtige Stütze für Ihre berufliche Veränderung.

Machen Sie sich außerdem ein umfassendes Bild zu Ihrem neuen **beruflichen Umfeld**. Das ist noch wichtiger wenn Sie das Unternehmen oder sogar die Branche mit der neuen Führungsaufgabe wechseln. Aber auch beim Wechsel von einem Unternehmensbereich in den anderen lohnt sich eine genaue Analyse der Rahmenbedingungen. Erkunden Sie Ihre neue Funktion. Für welche Aufgaben und Themen sind Sie verantwortlich? Welche Ziele müssen Sie erreichen und woran werden diese gemessen? Wer sind wichtige Schnittstellenpartner im Unternehmen? Sammeln Sie auch jetzt schon alle verfügbaren Informationen über ihr künftiges Team, das Sie führen werden.

Betrachten Sie darüber hinaus das gesamte Unternehmen in dem Sie tätig sein werden. Neben der Dienstleistung oder den Produkten sind auch Größe, Umsatz, Marktposition, Anzahl der Mitarbeiter und Kunden wichtige Informationen. Finden Sie heraus, auf welche Führungskultur Sie treffen werden.

Die Analyse Ihrer ganz persönlichen **Startposition** ist wichtig für die individuelle Vorgehensweise in den ersten 100 Tagen im neuen Team. Die häufigsten Startpositionen sind

- vom Kollegen zur Führungskraft im eigenen Team
- von einem Bereich in einen anderen im gleichen Unternehmen
- Einstieg von außen in das Unternehmen

Je nach Ausgangssituation haben Sie unterschiedliche Startbedingungen und Herausforderungen zu meistern. Diese gilt es im Blick zu behalten.

Finden Sie ein angemessenes **Abschlussritual** für die Beendigung Ihrer bisherigen Funktion. Das hilft Ihnen einen gedanklichen Schlusstrich zu ziehen. Übergeben Sie offene ToDo´s und Aufgaben an Ihren Nachfolger. Ist dieser nicht verfügbar, ist zumindest eine schriftliche Dokumentation aller übergaberelevanten Themen hilfreich und erleichtert das Abschied nehmen.

3. Der erste Tag im neuen Team



Sie haben keine zweite Chance, einen guten Eindruck zu hinterlassen! Bereiten Sie Ihren ersten Arbeitstag genau vor.

Idealerweise lassen Sie sich von Ihrem direkten Vorgesetzten im Team kurz vorstellen. Das signalisiert Vertrauen und stärkt Ihre Position.

Achten Sie auf die dem Unternehmen angemessene Kleidung und wie Sie auf Ihre Mitarbeiter zugehen wollen.

In Ihrer **Antrittsrede** sprechen Sie am besten kurz über Ihren bisherigen beruflichen Werdegang, für welches Aufgabengebiet Sie bisher zuständig waren, was Sie als Mensch und Führungskraft ausmacht und wie Sie sich die Zusammenarbeit mit dem Team vorstellen.

Seien Sie sich bewusst, dass Ihre Mitarbeiter sehr sensibel auf die Art und Weise, wie Sie sich präsentieren reagieren. Sie wollen wissen, ob und was sich für sie persönlich ändern könnte. Mitarbeiter forschen z. B. danach, ob man sich auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Ihnen einlassen kann und welche fachlichen Kompetenzen Sie mitbringen.

Deshalb geht es am Anfang vor allem um **intensiven Beziehungsaufbau**. Sprechen Sie jetzt nicht davon, welche Veränderungen Sie vornehmen wollen. Das schafft eher Verunsicherung und Angst.

4. Viele Erwartungen kommen auf Sie zu



Kommt ein neuer Chef, dann sind mit diesem Wechsel eine Menge von Erwartungen verknüpft. Menschen, die Erwartungen haben sind z.B. Ihre Mitarbeiter, der Kollegenkreis, Ihr Vorgesetzter, Kunden usw. Fangen Sie nicht gleich damit an, diese alle sofort zu erfüllen. Erfassen Sie erst einmal die für Sie relevanten Erwartungen und Themen in Ihrem Verantwortungsbereich.

Ihre wichtigste Aufgabe ist zu diesem Zeitpunkt möglichst viele **persönliche Gespräche** zu führen, um diese Erwartungen genau zu erkunden. Nicht immer werden alle Erwartungen ausgesprochen. Achten Sie auch auf die Botschaften "zwischen den Zeilen".

Danach nehmen Sie sich die Zeit alle gesammelten Themen und Erwartungen genau zu betrachten. Sie werden merken, dass Sie nicht alle Dinge erfüllen können. Manche Erwartungen sind konträr zu Ihren Vorhaben, manche müssen auf später verschoben werden, manche müssen Sie enttäuschen oder sind noch unklar.



Diese Analyse gibt Ihnen **Klarheit über die weitere strategische Vorgehensweise** in Ihrer neuen Führungsaufgabe und Sie wissen, welche Informationen Ihnen noch fehlen.

5. Bauen Sie sich ein tragfähiges Beziehungsnetzwerk auf

Für Ihr erfolgreiches Agieren ist ein wichtiger Faktor, sich von Anfang an ein tragfähiges, einflussreiches Netzwerk im Unternehmen aufzubauen.



Wer sind die für Sie wichtigsten **Schlüsselpersonen**?

Schauen Sie zunächst in Ihr Team. Ist da ein **enttäuschter Mitarbeiter**, der auch gerne Ihren Job gemacht hätte? Dann gehen Sie frühzeitig auf ihn zu. Fragen Sie nach, wie eine gute Zusammenarbeit mit ihm gelingen könnte.

Ihre wichtigsten Mitspieler im Team identifizieren Sie z.B. mittels Fragen wie:

- Wer ist der wichtigste **Know-How-Träger** in Ihrem Team?
- Wer ist schon länger dabei und kennt die Zusammenhänge und die Historie des Unternehmens?
- Wer war der **Stellvertreter** Ihres Vorgängers?

Schaffen Sie sich eine gute **Vernetzung zu anderen Bereichen im Unternehmen**. Identifizieren Sie auch hier, wer für Sie nützlich ist.

- Wer erbringt wichtige Leistungen für Sie und Ihr Team?
- Wer sind die Entscheider für wichtige Themen und wer beeinflusst Meinungen?
- Für wen sind die Ergebnisse Ihres Bereiches wichtig?

Vielleicht gibt es noch strategische Mitspieler außerhalb Ihres Unternehmens, wie z.B. Mitbewerber, die Presse oder Unternehmensverbände.

Nach der Analyse beginnen Sie mit dem **systematischen Aufbau** Ihres Beziehungsnetzwerks und führen die notwendigen Gespräche mit den für Sie wichtigen Schlüsselpersonen.

6. Schaffung eines klaren Zukunftsbildes

Gegen Ende der ersten 100 Tage ist es an der Zeit Ihren Bereich nach Ihren Vorstellungen zu gestalten. Zu Beginn Ihrer Übernahme haben Sie eher analysiert, Themen gesammelt und die Abläufe kennengelernt. Jetzt haben Sie mehr Klarheit darüber, wieviel sie verändern wollen. Der erste Schritt ist die Entwicklung einer neuen **Vision** und die Erarbeitung einer motivierenden **Ziellandkarte**, die die Richtung der notwendigen Veränderungen kommunizierbar macht.

Berücksichtigen Sie neben den aufgabenbezogenen Zielen auch die Ziele, die Sie zur Zusammenarbeit im Team oder zu den Bedürfnissen des einzelnen Mitarbeiters weiterverfolgen wollen. Auch Ihre persönlichen Ziele sollten Sie dabei nicht außer Acht lassen.



Wenn Sie Ihre Landkarte entwickeln, dann achten Sie darauf, dass Ihre Ziele klar formuliert und messbar sind. Nehmen Sie auch Ziele mit auf, die schon gut funktionieren und die sie beibehalten wollen. Das schafft eine Ausgewogenheit zwischen Stabilität und Veränderung und vermeidet Überforderung Ihres Teams. Konzentrieren Sie sich bei der Umsetzung zunächst auf die wesentlichen und dringlichsten Ziele.

Jetzt ist der richtige Zeitpunkt für einen **Teamworkshop**, auf dem Sie Ihre Vision und Ziellandkarte kommunizieren und sich mit Ihren Mitarbeitern darüber austauschen. Daran anschließend können Maßnahmen zur Umsetzung verabredet werden.

7. Die ersten 100 Tage sind geschafft - Wie geht es weiter?

Sie haben die wichtigen Weichenstellungen für Ihr Team und sich selbst vorgenommen. Ein Neuanfang ist oft mit Anstrengungen verbunden. Sie haben ihn gemeistert und vieles gelernt. Deshalb sollten Sie Ihren Erfolg auch mit Ihrem Team feiern. Damit wertschätzen Sie auch die Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitern.

Kommunizieren Sie das Erreichte und machen Sie die erfolgreichen Veränderungen auch gegenüber Ihrem Vorgesetzten, den Kollegen oder anderen Schnittstellenpartnern sichtbar.



Jetzt ist auch die Zeit weiter an Ihrem Führungsverständnis zu arbeiten und Entwicklungs- und Unterstützungsmöglichkeiten in Ihrer Rolle als Führungskraft zu definieren. Nutzen Sie angebotene Führungsseminare oder den kollegialen Austausch im Unternehmen. Auch ein Mentor / Pate oder externer Coach kann Sie unterstützen mehr Sicherheit im Handeln zu erlangen.

Nehmen Sie Ihre persönliche Weiterentwicklung aktiv selbst in die Hand!