

Die ersten 100 Tage als Führungskraft



Eine neue Führungskraft, ob erstmals oder bereits mehrmals in dieser Rolle, sieht sich mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert.

Erfolgreiche und anerkannte VorgängerIn, eventuell enttäuschte MitbewerberInnen, informelle FührerInnen: Jeder und jede neue Vorgesetzte steht vor einer Vielzahl von Beziehungen, die es zu gestalten und Erwartungen (oft auch gegensätzliche), die es zu klären und zu definieren gilt. Mitarbeitende wollen wissen, wohin die Reise geht und wie diese Reise von der Neuen, von dem Neuen gestaltet wird.

In den ersten 100 Tagen wird es darum gehen, einen guten Einstieg zu haben und damit die Voraussetzung für den künftigen Erfolg zu schaffen. Vor allem gilt es, Vertrauen zu den Mitarbeitenden, den Kolleginnen und Kollegen zu dem/der eigenen Vorgesetzten zu schaffen, einen guten Überblick über den Bereich und seine momentanen Ziele und Aufgaben zu erhalten, Kompetenzen aufzubauen und die ersten Handlungsfelder zu definieren.

Die ersten 100 Tage sind ein wichtiger Gradmesser für neue Führungskräfte. Hier werden die Weichen gestellt. Es geht keinesfalls darum, von der ersten Stunde an alles anders machen zu müssen und auch nicht Probleme lösen zu müssen, die zuvor schon lange ungelöste Dauerthemen waren.

Erfolgreiche Führungswechsler gehen zum einen sorgsam mit der Vergangenheit um, bringen vorhergehende Schlüsselpersonen (und nicht nur diesen) Wertschätzung entgegen und achten das, was war. Zum anderen gehen sie mutig auf die Zukunft zu und strahlen Optimismus aus.

Zentral wichtig ist eine angemessene ‚Inthronisierung‘ durch den/die direkte/n Vorgesetzte/n. Diese/dieser muss den Mitarbeitenden die neue Person persönlich vorstellen, sein Vertrauen in sie aussprechen und ihr somit den Rücken stärken. Ebenso braucht es in einem zweiten Schritt eine Mitteilung, allenfalls schriftlich an das nähere und weitere Umfeld.

Um die ersten 100 Tage möglichst positiv und mit möglichst wenigen Fallgruben für die weitere Zukunft gestalten zu können, gilt es einige wesentliche Punkte zu beachten und diese erste Phase ganz bewusst und reflektiert zu gestalten. Dazu leistet die nachstehende Checkliste wertvolle Inputs.

Formale Autorität garantiert keinen wirklichen Einfluss und Akzeptanz. Die meisten Führungskräfte scheitern bekanntlich nicht fachlich, sondern menschlich.

Checkliste



Den Erwartungen offensiv begegnen

- Erwartungen des eigenen Vorgesetzten klären.
- Erwartungen der Mitarbeitenden abholen und mit den eigenen Erwartungen abgleichen.
- Erwartungen wichtiger Schnittstellen in der Organisation klären und somit das Netzwerk pflegen.

Ein erstes Treffen mit dem gesamten Team so schnell als möglich initiieren

- Gegenseitiges Kennenlernen, sich auch als Person zeigen.
- Mein Führungsverständnis kundtun: „Was ist mir wichtig? Worauf lege ich Wert? Was sind meine zentralen Anforderungen an die Mitarbeitenden? Mein Feedbackverständnis?“
- Wille zur aktiven Wahrnehmung und Gestaltung der Führungsrolle aussprechen.

Einzelgespräche mit den Mitarbeitenden vereinbaren

- Sich ein Bild machen über die Aufgaben und aktuellen Ziele und Herausforderungen und den diesbezüglichen Erwartungen an mich als neue/r Vorgesetzte/r.
- Mit allfälligen enttäuschten Mitbewerbern die Situation klären und eine Brücke in die gemeinsame Zukunft bauen. Die Verarbeitung der Enttäuschung ist jedoch Sache des Mitbewerbers.

Keine Ankündigung und Festlegung von Zukunftsprogrammen zu Beginn

- Sich als neugierig Fragender und Lernender definieren.
- Mit den Mitarbeitenden mitlaufen, wissen wollen, was und wie sie es machen, was sie beschäftigen, wo Probleme liegen und v.a. was gut läuft und beizubehalten ist.
- Sich ein differenziertes Bild verschaffen: neutral und vorurteilsfrei.
- Sich nicht einspannen lassen von Meinungsträgern.

Klar Stellung beziehen, wenn etwas in Schiefelage ist bzw. wenn etwas positiv ist.

- Bei eklatanten Fehlern oder Fehlverhalten können Sie nicht die ersten 100 Tage abwarten, sondern müssen sofort einschreiten und Ihre Erwartungen klar formulieren.
- Positive Aspekte individuell den beteiligten Mitarbeitenden bzw. dem ganzen Team möglichst zeitnah zurück melden.

SWOT – Analyse erstellen und ein motivierendes Zielfoto entwerfen

- Wo liegen die Stärken? Was gilt es zu bewahren? Wo bestehen (brachliegende) Ressourcen bzw. Chancen für die Zukunft?
- Wo liegen die Schwächen und welches sind die zukünftigen Risiken?
- Welches sind die dringenden Probleme, die es zu lösen gilt?
- Analyse der wichtigsten Kundenbeziehungen und der wichtigsten Schnittstellen in der eigenen Organisation.
- Ein erstes Zielfoto entwerfen für die nahe Zukunft. Dabei gilt es eine Balance zwischen Veränderung und Bewahrung zu finden.

Am Ende der ersten 100 Tage gilt es, die SWOT-Analyse mit dem eigenen Vorgesetzten abzugleichen und das Einverständnis über die geplanten Umsetzungsschritte einzuholen. Von Vorteil ist es, wenn Sie sowohl SWOT-Analyse als auch die möglichen Massnahmen bzw. das Zielfoto mit den Mitarbeitenden abgleichen und entwickeln. Daraus entstehen dann auch die individuellen Zielsetzungen für die Mitarbeitenden.

Eventuell ist es zu diesem Zeitpunkt wichtig mit dem Team zu erarbeiten, was man aus der Vergangenheit endgültig über Bord wirft und was an Bewährtem man mit in die Zukunft nimmt.

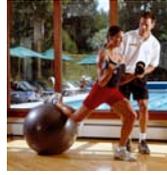
Holen Sie bei Ihrem Team auf jeden Fall auch ein differenziertes Feedback zu Ihnen als Führungskraft ein und definieren Sie gemeinsam den weiteren Weg. Feedback zum Beispiel zu: „Mein Informationsmanagement, mein Entscheidungsverhalten, mein Umgang mit Konflikten, mein Feedbackverhalten, meine Sitzungsleitung, meine Führungsunterstützung, usw.“

Ein paar sichere Fehler



- Konzentrieren Sie sich auf die Bewältigung von Sachproblemen und tun Sie so, als hätten Sie für persönliche Kontakte keine Zeit.
- Bleiben Sie den Pausengesprächen der Mitarbeitenden fern und markieren Sie so auch den Hierarchieunterschied und was Sie von Pausen halten.
- Erzählen Sie oft von Ihren guten Mitarbeitenden, die Sie früher hatten und wie am alten Ort alles besser war.
- Tun Sie so, als wüssten Sie schon alles über Mitarbeitende, ihre Aufgaben und die Organisation. Stellen Sie keine Fragen, sondern stellen Sie Forderungen.
- Lassen Sie sich davon überzeugen, dass Sie Probleme, die es schon lange gibt, als erstes lösen müssen.
- Füllen Sie Ihren Terminkalender vor allem mit wichtigen Kundenterminen und Projektleitungen und vernachlässigen Sie die Präsenz im Team.
- Werten Sie die Arbeit Ihres Vorgängers und die vergangenen Leistungen des Teams sowie die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden ab und kündigen Sie frühzeitig an, in Zukunft alles viel besser zu machen.
- Positionieren Sie sich als Kumpel oder als ‚Primus inter pares‘ und vermeiden Sie so, ihre Rolle als Vorgesetzte/r auszufüllen und anzunehmen.

Sichern Sie sich einen guten Coach



Die Übernahme einer neuen Führungsfunktion auf welcher Stufe auch immer, ist hoch komplex und wie beschrieben eine grosse Herausforderung. So steht der oder die Neue unter permanenter Beobachtung von allen Seiten und viele bisherigen Fähigkeiten und Rezepte erweisen sich als ungenügend.

In dieser Phase ist es empfehlenswert, sich die Unterstützung durch einen führungserfahrenen Coach zu sichern. Dieser hilft mit, dass der Einstieg gelingt und sich dieses Investment, verglichen mit den Kosten, die durch ungewollte Abgänge im Team, Misserfolge, Frustrationen und Unsicherheiten oder gar einem Scheitern, auszahlt.