

## Die ersten 100 Tage einer Führungskraft – Aktionismus ist nicht gefragt

**Für die neue Führungskraft gilt es in den ersten 100 Tagen vor allem Vertrauen zu den Mitarbeitern, den Kollegen und dem Chef zu schaffen, einen guten Überblick über den Bereich und seine Aufgaben zu erhalten, Kompetenz aufzubauen und die ersten Handlungsfelder zu definieren. Es geht keinesfalls darum, von der ersten Stunde an alles anders machen zu müssen.**

Die Entscheidung für einen Stellenwechsel ist ein größerer Einschnitt im Leben eines Menschen. Insbesondere, wenn der Wechsel verbunden ist mit einem Karrieresprung. Dabei ist der Aufstieg vom Mitarbeiter zur Führungskraft eine Herausforderung, die vielschichtiger kaum sein kann.

In den letzten Jahren haben sich die Anforderungen an Führungskräfte massiv verändert. War früher derjenige als Führungskraft gefragt, der als beste Fachkraft den eigenen Bereich am besten kannte, so sind heute andere Fähigkeiten ausschlaggebend für eine erfolgreiche Karriere. Die Zeit der langfristigen klaren Aufgaben, Personen, Strukturen und sogar Organisationsformen sind vorbei. Wer heute nicht schnell genug auf die Anforderungen des Marktes reagieren kann, hinkt immer hinterher. Dies bedeutet, dass Menschen die Fähigkeit erlernen müssen, sich mit komplexen Problemen, sich schnell ändernden Märkten, Aufgaben, Teams und Personen auseinander zu setzen und statt nur zu reagieren zu gestalten.

Es wird also in Zukunft viel häufiger der Fall eintreten, dass Führungskräfte in die Situation der ersten 100 Tage kommen, und auch diese 100 Tage werden eher kürzer als länger werden.

Der Entscheidung für einen Stellenwechsel gehen in der Regel vielfältige Gedanken und auch ein gewisses Maß an Unzufriedenheit mit der aktuellen Situation voraus. In dieser Phase ist der eigene Radar für Neues, Herausforderndes geschärft. Es muss sich jeder jedoch erst einmal selbst klar werden, was seine eigenen Ziele in seinem Berufsleben sind. In solchen Situationen ist ein Klärungsgespräch mit einem Freund, einem Mentor oder einem professionellem Coach hilfreich. Denn je sicherer er sich über seine Karriereanker ist, desto sicherer erkennt er, welche Stelle seinen persönlichen Anforderungen und Fähigkeiten entspricht.

Dies gilt es im ersten Gespräch mit dem neuen Chef zu klären: Für welche Aufgaben werde ich hier geholt? Was ist mein Auftrag hier?

Was wird von mir erwartet, was soll anders werden? Bin ich der neue Sanierer, werde ich zum „Aufräumen“ eingestellt? Soll ich innovativ etwas in Bewegung bringen oder den Bereich eher stabilisieren usw.

Was an Unklarheit bei der Einstellung bleibt, wird in der Folgezeit zum Problem werden. Je unklarer der offizielle Auftrag, desto mehr wird die Phantasie bei allen Beteiligten (Kollegen, Mitarbeiter) angeregt, was wohl der geheime (eigentliche) Auftrag ist.

Die Führungskraft, die neu in den Bereich kommt, wird nämlich vom ersten Kontakt an beobachtet. Dies bedeutet, dass auch das Vorstellungsgespräch oder der erste Rundgang bereits Pflöcke setzt und eine Geschichte über die neue Führungskraft entsteht. Beziehungssignale werden aufgefangen und interpretiert.

Wenn nun der offizielle erste Tag beginnt, ist entscheidend, wie dies allen Beteiligten bekannt gemacht wird. Es muss ein klares Signal des Wechsels gesetzt werden. Dies kann geschehen durch eine Veranstaltung für alle Mitarbeiter, durch persönliches Begrüßen und Vorstellen bei jedem Einzelnen oder dort, wo es persönlich nicht mehr möglich ist, durch einen Brief, möglichst mit Foto. In dieser Anfangssituation sollte der Führungsauftrag klar kommuniziert werden, nicht jedoch einzelne detaillierte Schritte, wie dies umgesetzt werden soll. Das Ankündigen, wie das Kennenlernen der Personen, der Aufgaben und Problemfelder des Bereichs in den nächsten Tagen verlaufen wird, gibt den Mitarbeitern Orientierung.

Nach der erfolgreichen Antrittsphase beginnt die eigentliche Startphase. Den größten Fehler, den man als Neuer in dieser Zeit machen kann, ist zu glauben, dass die Stärken und das Erfolgsrezept der alten Stelle ohne Veränderung zu übertragen ist auf die neue Herausforderung. Die Haltung eines Forschers einzunehmen, der in ein neues Land, in eine neue Stadt kommt, verspricht hier größeren Erfolg. Herausfinden, welche Kultur hier herrscht, wie dieses System schwingt, was

die heimlichen Spielregeln sind, ist Grundvoraussetzung, um mit eigenen Ideen anzukoppeln. Wenn es sich nicht gerade um einen radikalen Sanierungsfall handelt bei dem wenig Zeit bleibt zu reagieren, ist es wichtig, die vorhandenen Strukturen, Prozesse, Abläufe, Beziehungen zu verstehen und zu würdigen. Dies geschieht am besten durch Zuhören, Fragen stellen, Beobachten, miteinander reden. Fragen nach der Kultur können sein: Wie wurden bisher Entscheidungen getroffen, wie wurden Konflikte bearbeitet, welche Rituale, Förmlichkeiten gilt es zu beachten, wie ist die Kommunikationsstruktur? Wichtig ist es, die Aufgaben der Mitarbeiter kennen zu lernen, verbunden mit dem Signal, noch keine Änderungen sofort zu veranlassen, sondern erst alles aufzunehmen und zu sammeln. Die Tretmine in dieser Phase besteht in der Verführung, Unzufriedenheit beim Mitarbeiter mit sofortigen Entscheidungen zu beheben. Aktionismus ist an dieser Stelle absolut nicht angesagt. Lernen, Verstehen, Beziehungen aufbauen zu Mitarbeitern, Kollegen und Chef sind die wichtigste Aufgabe in dieser Phase.

In dieser Zeit treten häufig auch Zweifel bei der Führungskraft auf, sie stellt sich Fragen wie: schaffe ich das inhaltlich, kann ich die Zusammenhänge erkennen, bin ich der Richtige für diese Stelle, werde ich die Akzeptanz meines Chefs, meiner Kollegen und Mitarbeiter erreichen? Vor allem bei jungen Führungskräften, die von der Position des Sachbearbeiters zum ersten mal in eine Führungsposition wechseln, kommen weitere Fragen hinzu: Wie führe ich ein Team? Wie gestalte ich Führung? Wie passiert die Abgrenzung zu

den Mitarbeitern? Diese Gedanken mit Freunden oder einem Coach zu besprechen, kann viel Entlastung und Klärung bringen.

Nachdem ein erstes Bild über die Schlüsselaufgaben, Probleme und Erfolge des Bereichs entstanden sind, gilt es, dieses Bild mit dem Führungskreis bzw. dem Team auszutauschen. Wenn die Sichten übereinstimmen, ist es mit wenig Aufwand verbunden, den nächsten Schritt zu gehen. Falls es jedoch unterschiedliche Betrachtungsweisen gibt, muss erst einmal ein gemeinsames Problembewusstsein geschaffen werden. Entsprechend den Anforderungen, dem Auftrag, werden nun die Ziele und daraus abgeleitet die Maßnahmen vereinbart und die Umsetzungsschritte eingeleitet. Schnelle sichtbare Erfolge sind genauso wichtig wie langfristig angelegte Verbesserungsprozesse.

Grob gesprochen teilen sich die 100 Tage ein in drei Teile. Das erste Drittel: Lernen, Verstehen, Zuhören, Fragen stellen, Fakten sammeln, Beziehungen aufbauen, einrichten von Kommunikationsstrukturen (Regelkommunikation). Das zweite Drittel: sortieren, diskutieren, Stärken und Schwächen bewerten, Handlungsfelder definieren. Das letzte Drittel: Maßnahmen einleiten, konsequente Umsetzung und Überprüfen über Feedbackschleifen und Controlling.

Die ersten 100 Tage entscheiden über die neue Kultur, die Motivation bei den Mitarbeitern, die Definition der Zusammenarbeit und über die Kraft für die anzugehenden Aufgaben und Ziele.

