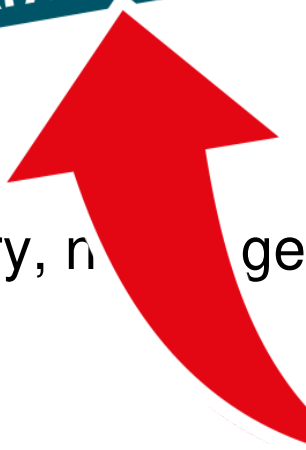


**MEHR
ERFAHREN**

Sorry, n... ge





Carmen Schön

Die ersten 100 Tage als Führungskraft

Authentisch auftreten. Souverän führen.

Inhalt

Vorwort	5
Von der Fachexpertise zum Multitalent	7
So gelingt Ihnen der Rollenwechsel hin zur Führungskraft	7
Autoritär oder kooperativ?	11
Mit Haltung zum richtigen Führungsstil	11
Die 10 wichtigsten Führungswerkzeuge	15
1. Ein gutes Vorbild sein	15
2. Ziele definieren und klar kommunizieren	25
3. Kommunikation und Austausch im Team sicherstellen	28
4. Mitarbeiter*innen fordern und fördern	30
5. Feedback entgegennehmen und geben	32
6. Professionelle Personalgespräche führen	37
7. Konflikte erkennen und auflösen	40
8. Die Abteilungsergebnisse sichtbar machen	44
9. Aufgaben delegieren und kontrollieren	47
10. Projekte erfolgreich steuern	52
Typische Dos & Don'ts als Führungskraft	55
Das sollten Sie als Führungskraft unbedingt tun	55
Das sollten Sie als Führungskraft auf gar keinen Fall tun	68
Ihre ersten Taten als Führungskraft	79
Die Begrüßungsrede – wie stellen Sie sich dem Team vor?	80

Das erste Treffen – Einzel- oder Gruppengespräche?	84
Welches erste Projekt sollte umgesetzt werden?	86
Die Erwartungshaltung Ihres oder Ihrer Vorgesetzten kennenzulernen	87
Interne Vernetzung – wie gehen Sie auf die neuen Kollegen und Kolleginnen zu?	88
Wie lösen Sie Konflikte im Team, das Sie übernehmen? . . .	90
Einige Sonderfälle in den ersten 100 Tagen	91
Ein Teammitglied hat sich auch auf die Führungsposition beworben	91
Sie haben große Fußstapfen zu füllen	93
Sie werden nicht in Ihrer Autorität als Führungskraft akzeptiert	94
Nachwort	97
Literaturverzeichnis	99
Stichwortverzeichnis	100
Zur Autorin	102



Vorwort

Herzlichen Glückwunsch: Jetzt sind Sie Führungskraft. Oder wollen Sie es noch werden? In den ersten 100 Tagen als Führungskraft wird es für Sie darum gehen, sich in Ihre neue Rolle hineinzufinden und sich erfolgreich in Ihrer Abteilung zu positionieren. Sie sollten verstehen, worum genau es in Ihrem neuen Job geht, welche Themen wie zu gewichten sind und welche Fallstricke es gibt. Insofern gilt es, diesen Zeitraum optimal zu nutzen und die entscheidenden Weichen zu stellen.

Damit Sie das erfolgreich tun können, möchte ich Ihnen in diesem Buch kurz vorstellen, welche Fragen Sie sich in den ersten 100 Tagen stellen sollten und was zu tun ist, um im neuen Job erfolgreich anzukommen. Viel Spaß dabei und gute und erfolgreiche erste 100 Tage!

Die 10 wichtigsten Führungswerkzeuge

Nun kommen wir zu den konkreten Führungswerkzeugen. Ein Führungswerkzeug ist ein Mittel, um Mitarbeitende in ihren Eigenschaften, ihrem Erleben und ihrem Verhalten zu beeinflussen. Wir unterscheiden dabei **direkte Führungswerkzeuge**, mit denen die Führungskraft unmittelbar auf das Erleben und Verhalten eines Teammitglieds einwirkt (z. B. Lob und Anerkennung), und **indirekte**, bei denen die Führungskraft einen Arbeitskontext (z. B. Teamentwicklung) gestaltet und so auf das Erleben und Verhalten des Teammitglieds einwirkt. Ich möchte Ihnen die 10 wichtigsten Führungswerkzeuge im Folgenden kurz vorstellen.

1. Ein gutes Vorbild sein

Kennen Sie das? Sie möchten sich in einem bestimmten Bereich verändern und erfolgreicher sein und stellen sich die Frage, was zu tun ist. Wenn wir selbst nicht genau wissen, was zu verändern ist, dann schauen wir uns um: Wir beobachten andere Menschen, die aus unserer Sicht erfolgreicher sind als wir, und analysieren unbewusst, was sie anders machen. Dann übernehmen wir – be-

wusst oder unbewusst – das eine oder andere und integrieren es in unser Verhalten.

Als Führungskraft Vorbilder suchen

Was ist eigentlich ein Vorbild? Ein Vorbild ist ein Mensch, den wir als **richtungsweisendes und/oder idealisiertes Beispiel** ansehen. Wir suchen uns also einen Menschen, mit dem wir uns weitgehend identifizieren können, und ahmen sein Verhaltensmuster mehr oder weniger nach. Vorbilder können für Sie Vorgesetzte, Arbeitskollegen und -kolleginnen, Freunde und Freundinnen oder auch Menschen aus einem anderen Kontext sein.

BEISPIEL

Herr T. hat sich vorgenommen, in internen Besprechungen klarer und präsenter herüberzukommen. Er stellt fest, dass er kaum wahrgenommen und auch ständig unterbrochen wird. Sein Kollege S. scheint das bestens zu beherrschen. Immer wenn er etwas äußert, schauen alle anderen gebannt auf ihn und hören ihm aufmerksam zu. Für Herrn T. ist Kollege S. ein Vorbild, dem er nachzueifern möchte. In den nächsten Besprechungen versucht er, körpersprachlich und stimmlich einige Attribute von Herrn S. zu übernehmen und siehe da: Es stellen sich die ersten Erfolge ein.

Warum ist es wichtig, als Führungskraft ein Vorbild zu sein? Vorbild zu sein, ist das stärkste und direkteste Führungswerkzeug, das Ihnen zur Verfügung steht. Nichts ist authentischer und glaubwürdiger als ein Mensch, der das, was er fordert, selbst vorlebt. Sie können aber nicht nur für Ihre Angestellten Vorbild sein, sondern auch für andere Vorgesetzte oder Kolleginnen und Kollegen. Da Sie in Ihrer Führungsrolle eine besondere Autorität besitzen – Sie entscheiden schließlich, wie es mit der Karriere Ihrer Teammitglieder im Unternehmen weitergeht –, sind Sie als Vorbild sicherlich für die meisten besonders interessant.

Wie werde ich ein gutes Vorbild?

Ein gutes Vorbild zu sein, setzt voraus, dass Sie wissen, welches Verhalten Sie von Ihren Angestellten im Job verlangen. Wenn Ihnen das klar ist, dann sollten Sie genau dieses Verhalten, das Sie von anderen erwarten, selbst vorleben. Hier sollten Sie beachten, dass wir meistens unbewusst die Verhaltensweisen als Maßstab heranziehen, die wir selbst erlebt haben. Aber das muss nicht immer richtig sein. Vielleicht haben Sie früher in einer Abteilung gearbeitet, in der Sie das Gefühl hatten, schlecht geführt zu werden, ahmen aber unbewusst diesen Führungsstil nach, obwohl Sie ihn eigentlich nicht akzeptabel fanden. Tappen Sie daher nicht in die Falle des **unbewussten Nachahmens**, sondern reflektieren Sie Ihre eigenen Werte und Erwartungen.

BEISPIEL

Frau L. möchte, dass ihre Belegschaft pünktlich ist. Obwohl sie oft spät dran ist, setzt sie daher seit einigen Wochen alles daran, in jedem Meeting selbst rechtzeitig zu erscheinen.

Herr A. legt großen Wert darauf, dass seine Mitarbeitenden unternehmerisch mitdenken und Innovationen einbringen. Daher bemüht er sich selbst darum, bei jedem Projekt immer das große Ganze darzustellen, sodass jedem klar wird, warum dieses Thema unternehmerisch relevant ist.

Frau K. hat früher sehr darunter gelitten, dass ihr Chef nur selten für sie ansprechbar war und autoritär geführt hat. Gerade stellt sie fest, dass sie unbewusst genauso mit ihrem Team umgeht und scheinbar färbt das auf dieses ab. Die früher offene und vertrauensvolle Kommunikation untereinander hat sich deutlich verschlechtert. Diese Erkenntnis irritiert Frau K. sehr. Sie nimmt sich fest vor, diese Art von Führung nicht weiter vorzuleben.

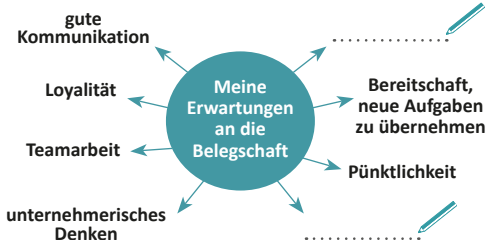
Ein gutes **Vorbild** reflektiert also zunächst das erwünschte Teamverhalten. Idealerweise passt dieses dann noch zur Kultur Ihrer Abteilung bzw. Ihres Unternehmens. Auch wenn Sie eine Führungskraft sind, sind Sie in eine gewisse **Unternehmenskultur** eingebettet. Zwar sprechen Führungskräfte sich untereinander meistens nicht ab, welches Verhalten von allen Angestellten gewünscht wird, aber unausgesprochen gibt es in jeder Firma eine sogenannte Firmen-DNA. Wenn Sie also neu in einem Unternehmen sind oder den Bereich wechseln, dann schauen Sie noch einmal besonders darauf, welcher **Führungsstil im Unternehmen üblich** ist. Wenn Ihre Ansprüche an Ihr Team nicht mit denen Ihres Unternehmens vereinbar sind, müssen Sie schauen, ob Kompromisse möglich sind. Sie sind auch verantwortlich dafür, Ihre Mitarbeiter zu schützen und dafür zu sorgen, dass diese innerhalb der Firma zurechtkommen.

BEISPIEL

Herr E. fordert von seinen Beschäftigten eine offene und direkte Kommunikation, stellt aber an sich selbst fest, dass er lieber abarbeitet, als sich mit anderen auszutauschen. Herr E. spricht immer nur dann, wenn es beruflich unbedingt notwendig ist. Sie können sich sicher vorstellen, dass seine Forderung für sein Team nicht besonders glaubwürdig klingt.

Eine Lösung könnte hier sein, dass Herr E. seine Forderung überdenkt oder an seinem eigenen Verhalten arbeitet. Vielleicht kann er seine „Schwäche“ aber auch an das Team kommunizieren und sich wünschen, dass dieses Feld von seinen Teammitgliedern abgedeckt wird.

Übung



Nehmen Sie sich doch ein Blatt Papier und einen Stift und notieren Sie 5 – 10 Verhaltensweisen, die Sie von Ihren Angestellten erwarten. Wenn Sie das getan haben, dann überprüfen Sie bitte, inwieweit Sie genau dieses Verhalten als Chef*in selbst vorleben.

Wenn Sie zu dem Fazit kommen, dass Sie etwas erwarten, was Sie aktuell nicht vorleben, dann verändern Sie Ihr Verhalten entsprechend. Wenn Sie Ihr Verhalten nicht verändern möchten oder können, dann sollten Sie überlegen, ob die Erwartungen, die Sie an Ihre Angestellten haben, berechtigt und sinnvoll sind. Zumindest sollte Ihnen klar sein, dass dies Ihre Achillesferse sein kann.

Welche Eigenschaften und Verhaltensweisen erwarte ich von meinen Teammitgliedern?

Wie gesagt, es ist zunächst die Frage, welche Eigenschaften und Verhaltensweisen Sie von Ihren Teammitgliedern erwarten, damit diese gute Arbeit leisten können. Dabei sollten Sie realistisch sein. Listen Sie nicht einfach nur die Dinge auf, die Bilderbuchangestellte mitbringen sollen, sondern konzentrieren Sie sich auf die Verhaltensweisen und Eigenschaften, die genau für Ihre Abteilung wichtig und entscheidend sind.

BEISPIEL

Gut kommunizieren wird ein Teammitglied zum Beispiel, wenn es alle Informationen, über die es verfügt, sofort im Team und an Sie verteilt und bei Unsicherheiten konkrete Fragen im Team stellt.

Teamfähigkeit stellt Ihr Teammitglied zum Beispiel dann unter Beweis, wenn es anderen bei Überlastung aktiv hilft und Ihnen Arbeiten abnimmt oder sich regelmäßig dafür interessiert, welche Aufgaben die anderen gerade abarbeiten.

MEIN TIPP

Achten Sie immer darauf, dass Sie Ihre Erwartungen an Einzelne auch an deren Möglichkeiten anpassen und nichts fordern, was einfach nicht zu erfüllen ist.



© **STARK Verlag**

www.stark-verlag.de

info@stark-verlag.de

Der Datenbestand der STARK Verlag GmbH ist urheberrechtlich international geschützt. Kein Teil dieser Daten darf ohne Zustimmung des Rechteinhabers in irgendeiner Form verwertet werden.

STARK



© **STARK Verlag**

www.stark-verlag.de
info@stark-verlag.de

Der Datenbestand der STARK Verlag GmbH ist urheberrechtlich international geschützt. Kein Teil dieser Daten darf ohne Zustimmung des Rechteinhabers in irgendeiner Form verwertet werden.

STARK