

Checkliste für die ersten 100 Tage als Führungskraft

Das 100-Tage-Programm

Do's und Dont's

Checkliste mit Impulsen zum Einstieg
in die Führungsposition

Checkliste für die ersten 100 Tage als Führungskraft

Inhaltsübersicht

1. Erste (informelle) Gespräche vor „Amtsantritt“
 - Do's
 - Don'ts
2. Formelle Gespräche nach „Amtsantritt“
 - Do's
 - Don'ts
3. Inhaltliche und strategische Arbeit aufnehmen
 - Do's
 - Don'ts
4. „Duftmarke“ setzen nach innen und außen
 - Do's
 - Don'ts

Checkliste für die ersten 100 Tage als Führungskraft

1. Erste (informelle) Gespräche vor „Amtsantritt“

■ Do's:

➔ mit zukünftigen MitarbeiterInnen, KollegInnen
(nicht in jedem Fall sinnvoll und möglich!):

- Signal geben: Schön, dass wir künftig zusammen arbeiten...
- Atmosphäre schnuppern
- Akzeptanz klären/schaffen
- Mögliche Konkurrenzthemen/-personen erkennen

Checkliste für die ersten 100 Tage als Führungskraft

1. Erste (informelle) Gespräche vor „Amtsantritt“

■ Do's:

➔ mit der/dem Vorgesetzten:

- Abgleich gegenseitiger Erwartungen
- Rollenverständnis und Führungsverständnis klären
- Ggf. Reihenfolge der „Vorstellungsgespräche“ besprechen
- 100-Tage-Programm besprechen

Checkliste für die ersten 100 Tage als Führungskraft

1. Erste (informelle) Gespräche vor „Amtsantritt“

■ Don'ts:

- Zusagen geben
- Mit Versprechen bestechen
- Aushorchen und Spionage
- Den (künftigen) Chef raushängen lassen
- Bewertungen abgeben zu Themen, die noch nicht überblickt werden können
- Aus der Rolle der Führungskraft agieren, die formal noch nicht besteht

Checkliste für die ersten 100 Tage als Führungskraft

2. Formelle Gespräche nach „Amtsantritt“

■ Do's:

➔ mit der/dem Vorgesetzten:

- Spielregeln der Zusammenarbeit klären
- Ziele vereinbaren/Prioritäten festlegen
- Ressourcenplanung
- Klärung der Besonderheiten im Auswahlprozess der Führungskraft (gab es Konkurrenten, gab es Sonderabsprachen, Sprachregelungen klären etc.)
- Klärung der Problemthemen im Team aus Sicht des Vorgesetzten etc.

Checkliste für die ersten 100 Tage als Führungskraft

2. Formelle Gespräche nach „Amtsantritt“

■ Do's:

➔ Vorstellung- und Informationsgespräch mit den MitarbeiterInnen:

- Erstes kurzes Vorstellungsgespräch zum Abgleich gegenseitiger Erwartungen
- Klärung erster Fragen zur Person und zur neuen Aufgabe
- Sammlung möglicher kritischer Themen
- Überblick verschaffen über Aufgabengebiet der MitarbeiterInnen und Besonderheiten im Team

Checkliste für die ersten 100 Tage als Führungskraft

2. Formelle Gespräche nach „Amtsantritt“

■ Do's:

➔ mit dem Team:

- „Antrittsrede“ zur Vermittlung des eigenen Führungsverständnisses
- Fragen zur Person und zu den Zielen klären
- Zielvorgaben ableiten und vermitteln
- Aufgabenverteilung klären
- **ersten Team-Workshop vorbereiten** (darin: Kennenlernen, gemeinsames Programm, erarbeiten zur Fortsetzung der Erfolgsgeschichte des Teams; Projekte verteilen, Ressourcen planen, Spielregeln vereinbaren etc.)
- **Erste ausführliche MitarbeiterInnengespräche vereinbaren**

Checkliste für die ersten 100 Tage als Führungskraft

2. Formelle Gespräche nach „Amtesantritt“

■ Do's:

➔ Mit den Kollegen:

- Innerhalb der Abteilung
- Zu Schnittstellen-Teams

➔ Mit wichtigen Führungskräften (Abteilungsleiter, NL, ggf. GF)

- Informationen geben über zukünftige Ansprechpartner, Ziele, Strukturen etc. soweit für die Zielpersonen relevant
- Ggf. Bedarfserhebung im Kunden-Lieferantenverhältnis
- Wünsche für die Regelung der Zusammenarbeit

Checkliste für die ersten 100 Tage als Führungskraft

2. Formelle Gespräche nach „Amtsantritt“

■ Do's:

➔ Mit Betriebs-/Personalleiter:

- Informationen geben über Ziele, Strukturen und Abläufe
- Beratungsbedarf anmelden z. B. bei Personalthemen
- Sich über rechtliche Aspekte informieren

➔ Mit dem örtlichen Betriebsrat

- Konstruktive Zusammenarbeit ankündigen
- Spielregeln vereinbaren
- Informationen geben über Ziele, Strukturen und Abläufe
- Mögliche Konfliktthemen ansprechen und klären

Checkliste für die ersten 100 Tage als Führungskraft

2. Formelle Gespräche nach „Amtsantritt“

■ Do's:

➔ Ansprechpartner in Fachabteilungen:

- Kunden-Lieferanten-Absprachen treffen (bestehende systematische Leistungsanforderungen [SLAs] klären)
- Konstruktive Zusammenarbeit ankündigen
- Sonderthemen besprechen

Checkliste für die ersten 100 Tage als Führungskraft

2. Formelle Gespräche nach „Amtsantritt“

■ Don'ts:

- Zusagen geben ohne sie einhalten zu können, nur um gute Stimmung zu verbreiten
- Mit Versprechen bestechen
- Aushorchen und Spionage im MitarbeiterInnengespräch
- Den Chef raushängen lassen
- Bewertungen abgeben zu Themen, die noch nicht überblickt werden können
- Entscheidungen ohne Begründung oder ohne Einbeziehung der Meinung der Fachleute
- Ziele und Arbeitsabläufe ohne Erläuterung des Sinnzusammenhanges vorgeben

Checkliste für die ersten 100 Tage als Führungskraft

2. Formelle Gespräche nach „Amtesantritt“

■ Don'ts:

- Urteile bilden, ohne die Meinung beider Parteien gehört zu haben
- Illoyales Verhalten dulden
- Von Vorgesetzten und MitarbeiterInnen erfragte Erwartungen als Aufgaben ansehen, die man sofort erledigen muss
- Mangelnder Respekt vor KollegInnen und MitarbeiterInnen
- Unausgesprochene Erwartungen ignorieren
- Enttäuschte MitarbeiterInnen, die bei der Beförderung nicht berücksichtigt wurden, nicht beachten
- Kritische Bemerkungen über die/den nicht geliebte/n VorgängerIn
- Den Besserwisser rauskehren
- Die Bedeutung der Beziehungsebene unterschätzen, etc.

Checkliste für die ersten 100 Tage als Führungskraft

3. Inhaltliche und strategische Arbeit aufnehmen

■ Do's:

➔ Vision und Strategie gemeinsam entwickeln (Workshop)

- Stabilität und Wandel berücksichtigen
- Emotionen und Motivationen ermöglichen
- Aus Sicht des Kunden denken

➔ „Business-Plan“ entwickeln, ausformulieren (Fakten sammeln zu Wettbewerbsposition, Marktstrategie, Kosten etc.)

- Priorisierung der Projekte anhand der Ziele
- Planung der Aktivitäten und der Ressourcen
- Strategische Planungen
- Ggf. Budgetplanung

Checkliste für die ersten 100 Tage als Führungskraft

3. Inhaltliche und strategische Arbeit aufnehmen

■ Do's:

- Strukturen und Abläufe analysieren
- Aufgabenverteilung und Auslastung im Team analysieren
- Bestehende SLAs nachvollziehen, Bedarf für neue SLAs erheben (Schnittstellen bewerten, Ziele der wichtigsten Schnittstellenteams kennen lernen)
- Meetingstruktur analysieren
- Informationsflüsse analysieren
- Weiterbildungsbedarf klären

Checkliste für die ersten 100 Tage als Führungskraft

3. Inhaltliche und strategische Arbeit aufnehmen

■ Do's:

- Inhaltliche Arbeit des Teams im Gesamtprozess verstehen/durchdringen
- Regeln und Unternehmenskultur analysieren
- Themen analysieren, die aktuell im Unternehmen wichtig sind (sortieren, welche Probleme lösbar und welche Dauerbrenner sind)
- Stärken des Teams, der MitarbeiterInnen, der Organisation kennen lernen und darauf ein positives Veränderungsklima aufbauen
- Respekt und Anerkennung äußern, etc.

Checkliste für die ersten 100 Tage als Führungskraft

3. Inhaltliche und strategische Arbeit aufnehmen

■ Don'ts:

- Meinung äußern vor abgeschlossener Analyse
- Verändern vor Analyse
- Planen ohne Einbeziehung der Fachleute
- Die dringenden Probleme vor den wichtigen angehen
- Problemorientierung statt Lösungsorientierung
- Ausschließlich eine Schwächenanalyse durchführen
- Alles planen und kontrollieren wollen
- Erst handeln, dann denken
- Den Optimisten geben (drängt andere in die Rolle der Skeptiker) etc.

Checkliste für die ersten 100 Tage als Führungskraft

4. „Duftmarken“ setzen nach innen und außen

■ Do's:

- Visionen, Ziele, Strategien klären
- Erste Entscheidungen, die sauber vorbereitet und kommuniziert werden
- Neuerungen einführen nach sorgfältiger Analyse und mit möglichst großer Unterstützung des Teams (z. B. Meetings optimieren)
- Konstruktive Konfliktbereitschaft zeigen
- Kommunikations- und Feedbackkultur fördern
- Gemeinsames Veränderungsbewusstsein schaffen

Checkliste für die ersten 100 Tage als Führungskraft

4. „Duftmarken“ setzen nach innen und außen

■ Don'ts:

- Duftmarke zum Selbstzweck setzen
- Veränderungen als Kritik an der Vergangenheit umsetzen
- Kompetenzen der Mitarbeiter „ohne Not“ beschneiden
- Den knallharten Manager raushängen lassen
- Gegen Hindernisse kämpfen, statt Skepsis als Chance nutzen
- Unvorbereitete Entscheidungen
- Zu viel in zu kurzer Zeit anpacken