

# Wissen+Karriere

Magazin für Persönlichkeitsentwicklung, Motivation, Aus- und Weiterbildung

## LEBE motiviert

Matthias Herzog: Mitarbeiter- und Unternehmensleistung lässt sich nur ganzheitlich nachhaltig steigern



### Warnhinweise: Es gibt kein Zurück!

Dr. Petra Wenzel:  
Überlegen Sie genau,  
womit Sie Ihr Unter-  
bewusstsein füttern



### Erfolgsmodell Hunter und Farmer

Dirk Kreuter:  
Die besten Verkäufer und  
Vertriebspartner finden  
und halten



### Geh klug mit deiner Energie um

Sabine Asgodom:  
Frauen haben andere  
Wertvorstellungen als  
Männer



# Die ersten 100 Tage zählen!

Volker Schneider: So werden Ihre ersten drei Monate als Führungskraft zum Erfolg



*Die Neubesetzung einer Führungsposition birgt immer Chancen und gleichzeitig Risiken in sich.*

**Zu Zeiten des US-Präsidenten Roosevelt waren die ersten 100 Tage seiner Präsidentschaft eine Art Schonfrist. Davon können Führungskräfte heute nur träumen. Schonfrist gibt es nicht wirklich. Ganz im Gegenteil. Alle müssen sich schnell bewähren, Veränderungen herbeiführen, erste Ziele erreichen, ihre Positionierung und ihr Standing im Unternehmen finden. Gelingt dies bis zum Ablauf der ersten 100 Tage nicht, gilt die Führungskraft schnell als gescheitert.**

**Und für diese ersten 100 Tage gibt es keine zweite Chance!**

## **Hohe Komplexität, große Anforderungen in kurzer Zeit**

Erfordernisse des Marktes verändern die Struktur von Unternehmen in immer kürzeren Zeiträumen. Gleichzeitig nimmt die Komplexität aller Abläufe

zu. Laut einer aktuellen Harvard-Studie hat seit 1955 die Fülle der Aufgaben in Unternehmen um den Faktor 6 zugenommen. Die Prozesse und Arbeitsanweisungen usw. haben sich im gleichen Zeitraum um den Faktor 35 erhöht! Um diese gesteigerte Komplexität bewältigen zu können, sind Führungskräfte aufgerufen, neue Wege gehen.

## **Gleiche Voraussetzungen für fast alle Unternehmen**

Die Neubesetzung einer Führungsposition birgt immer Chancen und gleichzeitig Risiken in sich. Experten sind sich einig, dass durch Fehlbesetzungen erhebliche materielle und immaterielle Schäden entstehen. Eine gelungene Besetzung hat auf der anderen Seite ebenso positive Wirkungen. Laut Prof. Dieter Frey, Professor für Wirtschafts- und Sozialpsychologie (LMU) kann z. B. die Produktivität der Beschäftigten um 20 bis 50

Prozent gesteigert werden, wenn die neue Führungskraft wirklich zum Team und zur Position passt.

Im Zuge des „War for Talents“ wird es gleichzeitig für Unternehmen immer schwieriger, wirklich gut qualifizierte Menschen für ihr Unternehmen zu gewinnen.

## **Alle haben Erwartungen – auch die neue Führungskraft**

Die Erwartungen des neuen Umfeldes, also die der Mitarbeiter, Kollegen, eigenen Vorgesetzten und Kunden, zu kennen und zu verstehen ist wichtig. Diese Erwartungen entstehen einerseits durch Interessen des Umfeldes, andererseits durch Vorinformationen über den „Neuen“. Als Beispiel: Ein kompetenter Dritter aus einer anderen Abteilung hat jemandem erzählt, dass der „Neue“ ein typischer Sanierer, arrogant oder ein scharfer



Hund sei oder sogar alles zusammen. Die neue Führungskraft trägt so bereits vor dem ersten Tag ein „Etikett“. Das Umfeld wird nun aufmerksam darauf achten, Hinweise für die Bestätigung dieser Vorinformation zu finden. Das funktioniert natürlich auch umgekehrt. Ein wichtiger Grund mehr, weshalb ich empfehle, sehr früh mit den wichtigsten Personen Gespräche zu führen. Ziel dieser Gespräche ist, die gegenseitigen Erwartungen und Vorinformationen zu klären. Dabei sind Vier-Augen-Gespräche ebenso notwendig wie in unterschiedlicher Zusammensetzung. Nur so erfährt die neue Führungskraft, dass die Geschäftsführung z. B. vor allem erwartet, dass alles reibungslos weiter läuft oder die bereits eingeleitete Veränderung endlich umgesetzt wird. Die Kollegen machen vielleicht deutlich, dass sich der „Neue“ aus ihrem Machtbereich fernhalten soll und die Mitarbeiter wollen endlich gerechte Behandlung und möglichst wenig Veränderung bei der eigenen Aufgabe. Wie auch immer. Diese Informationen und Erwartungen gilt es zu analysieren. Das Ergebnis der Analyse zeigt auf, welche Themen in den ersten Tagen im Fokus stehen sollten, um frühe Erfolge zu erzeugen. Die größten Risiken im Umgang mit Erwartungen liegen darin, sich anzumaßen, man kenne die Erwartungen der anderen schon vorher. Und darin, zu viele Erwartungen sofort erfüllen und Themen gleichzeitig angehen zu wollen.

Zu einer vollständigen Betrachtung gehört auch die Selbsterkenntnis der Führungskraft über eigene Erwartungen und das eigene Verhalten, die Perspektive der Erwartungen der Anderen alleine reicht nicht aus.

### **Selbsterkenntnis erlangen und danach handeln**

Gerade für den neuen Chef schafft Selbsterkenntnis ein stabiles Führungsverständnis und damit die Voraussetzungen, wirksam zu führen und Ergebnisse zu erreichen. Dabei spielen die Erwartungen der neuen Führungskraft ebenso eine wichtige Rolle wie die eigenen Einstellungen, Werte und Motive der neuen Führungskraft. Wie

kann eine Führungskraft zur Selbsterkenntnis gelangen? Voraussetzung ist die Bereitschaft und Fähigkeit zur Reflexion. Dann helfen Werteübungen, eignungsdiagnostische Tools, Gespräch mit einem Coach und mit vertrauten Personen, um Werte, Motive und Interessen zu identifizieren. Nur so kann sich ein gesamthafes und stabiles Führungsverständnis entwickeln. Dieses Führungsverständnis muss mit dem Verständnis des Unternehmens abgeglichen werden. Die Vorteile für die neue Führungskraft und das Unternehmen liegen auf der Hand.

### **In aller Kürze zusammengefasst**

Die neue Führungskraft führt früh Gespräche mit dem nahen Umfeld. Dabei werden gegenseitige Erwartungen geklärt und Informationen gesammelt. Bei der folgenden Analyse spielt das durch Selbsterkenntnis gewonnene Führungsverständnis als Bewertungskriterium eine wesentliche Rolle. Das Ergebnis der Analyse wird mit den offiziellen Zielen abgeglichen und in Einklang gebracht. Daraus ergibt sich eine Liste von Do's und Dont's. Der Fokus liegt dabei auf dem Wichtigsten, um schnell erste Erfolge zu erzeugen und so Vertrauen im Umfeld aufzubauen.

### **Erfolg durch Führungszintelligenz**

Dabei gilt: Geänderte und neue Anforderungen bedeuten nicht, dass bisheriges Wissen, Erfahrungen und Können nichts mehr wert sind. Meist müssen sie nur in Kompetenzen umgewandelt werden, die zur aktuellen Aufgabe und Situation passen. Denn besonders in den so entscheidenden 100 ersten Tagen ist kompetentes, intelligentes Führungsverhalten von größter Bedeutung.

Führungszintelligenz bedeutet für Führungskräfte vor allem, das Verhalten von Menschen, Mitarbeitern und Kunden, die Produkte und den Markt, Veränderungsprozesse, Projekte und nicht zuletzt sich selbst tiefgreifend zu verstehen. Und dann gilt es, dieses Wissen in unterschiedlichen Situationen anwendbar zu machen und dabei mit gesundem Menschenverstand klar zu kommunizieren und zu handeln. ■



**Volker Schneider**

### ZUR PERSON

*Volker Schneider ist Dipl.-Betriebswirt, Speaker, Trainer und Coach. Er gilt als maßgebender Experte für Führungszintelligenz. Seine Karriere begann er im Polizeidienst als Streifenbeamter und Zivilfahnder. Danach wechselte er in die Wirtschaft, wo er lange Jahre erfolgreich in verschiedenen Geschäftsführerpositionen und als Vorstandsvorsitzender einer mittelständischen Aktiengesellschaft tätig war.*

*Heute ist er Inhaber eines Beratungsunternehmens und gibt sein Wissen zum Thema „Intelligenz führt“ in seinen souveränen und humorvollen Vorträgen weiter. In seinen fundierten Seminaren vermittelt der Experte, wie Führungszintelligenz als Antwort auf die Komplexität in Unternehmen aktiv zu implementieren ist. In seinen Coachings unterstützt er auf Augenhöhe Führungskräfte dabei, ihre Führungsrollen und ihr Führungsverständnis weiter zu entwickeln und ihre Mitarbeiter zu aktiven Mitgestaltern des Unternehmens zu machen. „Erfolgreiche Unternehmen brauchen intelligente Führungskräfte – keine Vorgesetzten“ ist seine Kernbotschaft.*

*Volker Schneider ist Professional Member der GSA – German Speakers Association.*

*Weitere Informationen: [www.volkerschneider.net/](http://www.volkerschneider.net/)*