

Führungswechsel...

Strategien für die ersten 100 Tage



Strategie-Werkstatt
Hans-Jürgen Krieg

Inhalt

↳ Herausforderungen

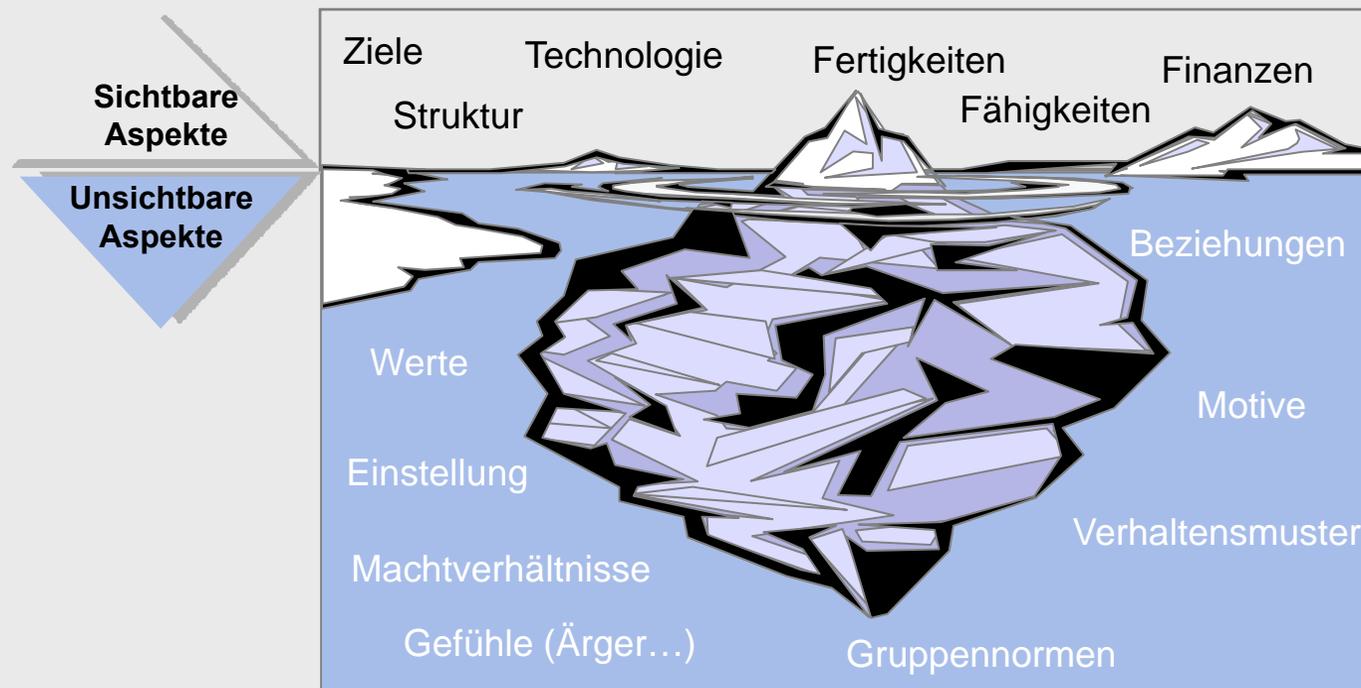
↳ Zielsetzungen

↳ Tipps für die ersten 100 Tage

↳ Leistungsprofil

Herausforderungen: Was ist typisch für die Ausgangssituation? (1)

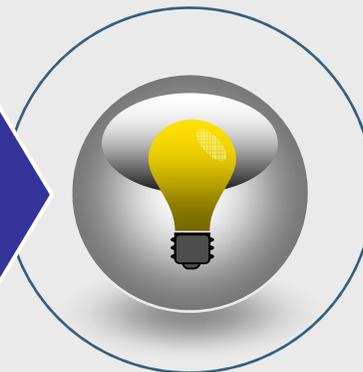
- Unklare Vorstellungen über die Erwartungen der Vorgesetzten, keine Ziele für die ersten 100 Tage
- Machtverhältnisse und Prozesse sind oft ganz anders als offiziell dokumentiert
- Schwer zu durchschauende verdeckte Strukturen, heimliche Interessen...



Was ist typisch für die Ausgangssituation? (2)

- **Grenzen werden von eigenen Mitarbeitern oder Führungskollegen neu ausgelotet und Claims neu gesteckt**
- **Besonders prekär: Früher Teammitglied, jetzt Chef. Die Verführung zur fachlichen Meisterschaft ist groß. Führungsaufgaben und neue Führungsrolle werden erst gar nicht richtig wahrgenommen.**

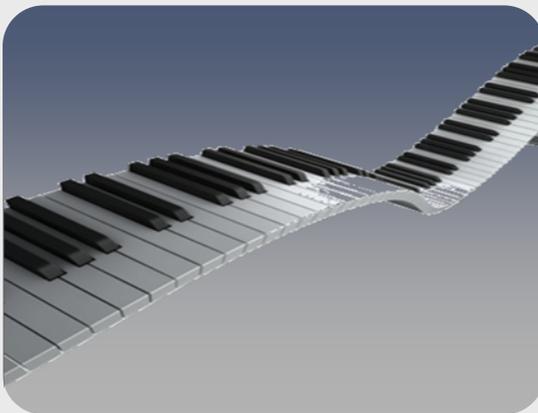
*Wir wollen Ihnen helfen,
Licht ins Dunkel zu bringen*



Was sind die Ziele bei einem Führungswechsel?



Die eigene **Position** finden



Möglichst schnell auf der Klaviatur
spielen und wirksam werden

13 Tipps für die ersten 100 Tage

Was innerhalb von ca. 100 Tagen nicht aufgebrochen, umgebaut, umgesetzt wird, lässt sich später nur noch mit massivem Zeit- und Kraftaufwand nachholen.

Gerhard Nagel in „Wagnis Führung“, 1999



1. Entwickeln Sie ein Bewusstsein für Ihre neue Rolle

- Prüfen Sie, welche Rolle Ihr Vorgänger spielte und welches Image Ihr Bereich in der Organisation hat.
- Entwickeln Sie ein Bewusstsein für die Rolle, die **Sie** gerne ausfüllen wollen, setzen Sie Ihre Schwerpunkte (vgl. Punkt 2: Rollenvielfalt)
- Ihr Bewusstsein bestimmt Ihre Haltung, Ihren Auftritt.
- Bescheidene Zurückhaltung ist Fehl am Platz.

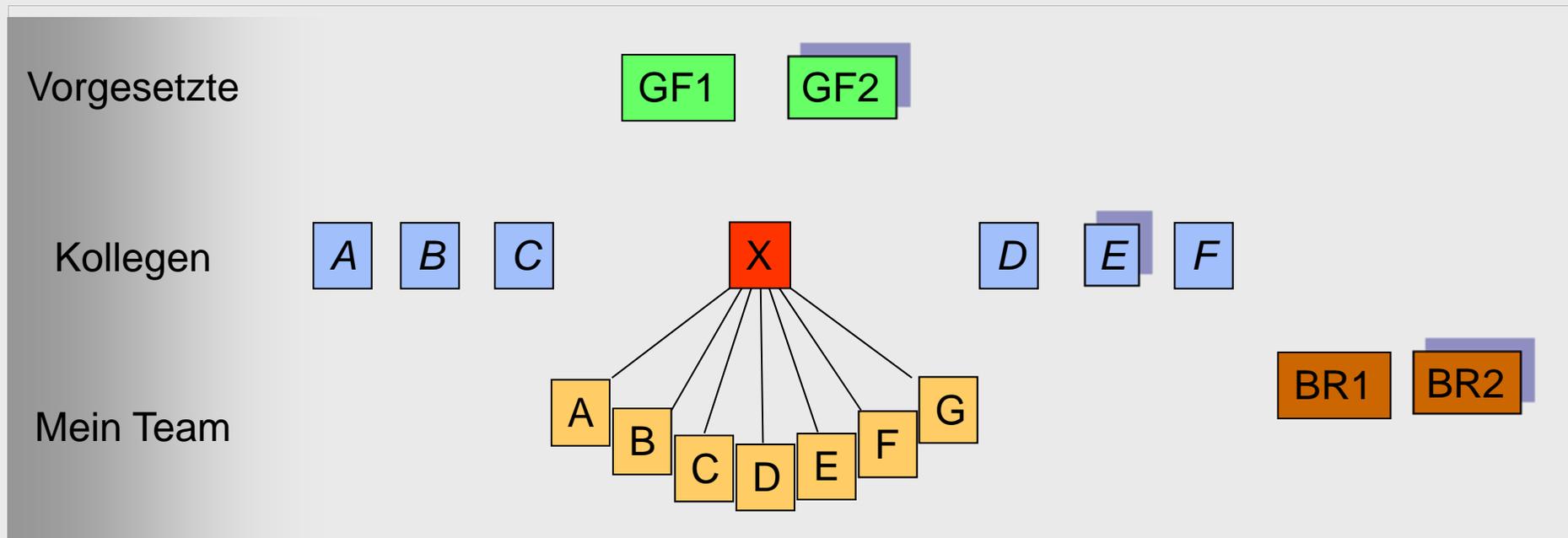


2. Seien Sie sich der verschiedenen Dimensionen der Rolle bewusst

▶ Coach, Entwickler:	Selbstführung, Selbstentwicklung, Potenziale erkennen und entwickeln, Impulse geben, mit Emotionen umgehen, Ziele definieren und vereinbaren;
▶ Unternehmer, Umsetzer, Durchsetzer:	Planen und budgetieren, entscheiden, delegieren, ein leistungsorientiertes Umfeld schaffen, Schnittstellen managen, Prozesse steuern und optimieren, organisieren, Probleme lösen;
▶ Visionär, Stratege, change agent:	Veränderungsprozesse führen und gestalten, Visionen und Strategien entwickeln, unternehmensübergreifende Geschäftschancen nutzen;.
▶ Fachexperte:	Anleiten, breites Geschäftsverständnis umsetzen, Fachübergreifendes vernetzen, Fachwissen aktualisieren;
▶ (Diziplinarischer) Vorgesetzter:	Einstellen, kontrollieren, beurteilen, Feedback geben, anweisen, zurecht weisen

3. Konzentrieren Sie am Anfang Ihre Arbeit auf Ihr Team und auf die Erwartungen der Schlüsselpersonen

- Lassen Sie sich nicht von fachlichen Aufgabenstellungen vereinnahmen. Verwenden Sie mehr Zeit darauf, die Arbeit in Ihrem Team zu organisieren.
- Fertigen Sie auf einem Flipchart ein erstes persönliches Organigramm. Es wird sich im Laufe der Zeit noch verändern. Ihr Ziel ist es, die Schlüsselpersonen und Kernthemen zu identifizieren.



4. Analysieren Sie die Strukturen, erfassen Sie das Unternehmen

- **Welche Rollen spielen einzelne Mitarbeiter in Ihrem Team?**
- **Wo sitzen Machtpromotoren im Unternehmen?**
- **Gibt es „graue Eminenzen“?**
- **Mit welchen Bereichen sollten Sie eng zusammen arbeiten? Welche Rolle spielen Ihre Kollegen aus diesen Bereichen?**
- **Was sind die Zielgruppen, für die Sie und/oder Ihr Bereich Leistungen erbringen?**
- **Was sind Ihre ganz besonderen Stärken und welche Stärken hat Ihr Bereich, mit denen Sie für Ihre Zielgruppen Probleme lösen oder auf andere Weise einen hohen Nutzen bieten?**

5. Gewinnen Sie Klarheit zu Ihren Schlüsselpersonen und Kernthemen

■ Schlüsselpersonen sind **Menschen**,

- die in der Organisation als **Machtpromotoren** etwas bewegen und ihre Tätigkeit beeinflussen können

und/oder

- die zu Ihrer(n) **Zielgruppe(n)** gehören, für die Sie und/oder Ihr Bereich Leistungen erbringt oder potenziell erbringen könnte **und**
- deren Probleme, Bedürfnisse, Wünsche Sie am besten kennen **und**
- die im besonderen Maße von Ihren Stärken und Fähigkeiten und denjenigen Ihres Bereiches profitieren, weil Sie die größten Probleme lösen.

■ Kernthemen sind

- die größten Problemstellungen Ihrer Schlüsselpersonen, für die Sie und/oder Ihr Bereich aufgrund der eigenen Stärken die passende Problemlösung parat haben.

6. Führen Sie Gespräche in Ihrem Team und mit Schlüsselpersonen

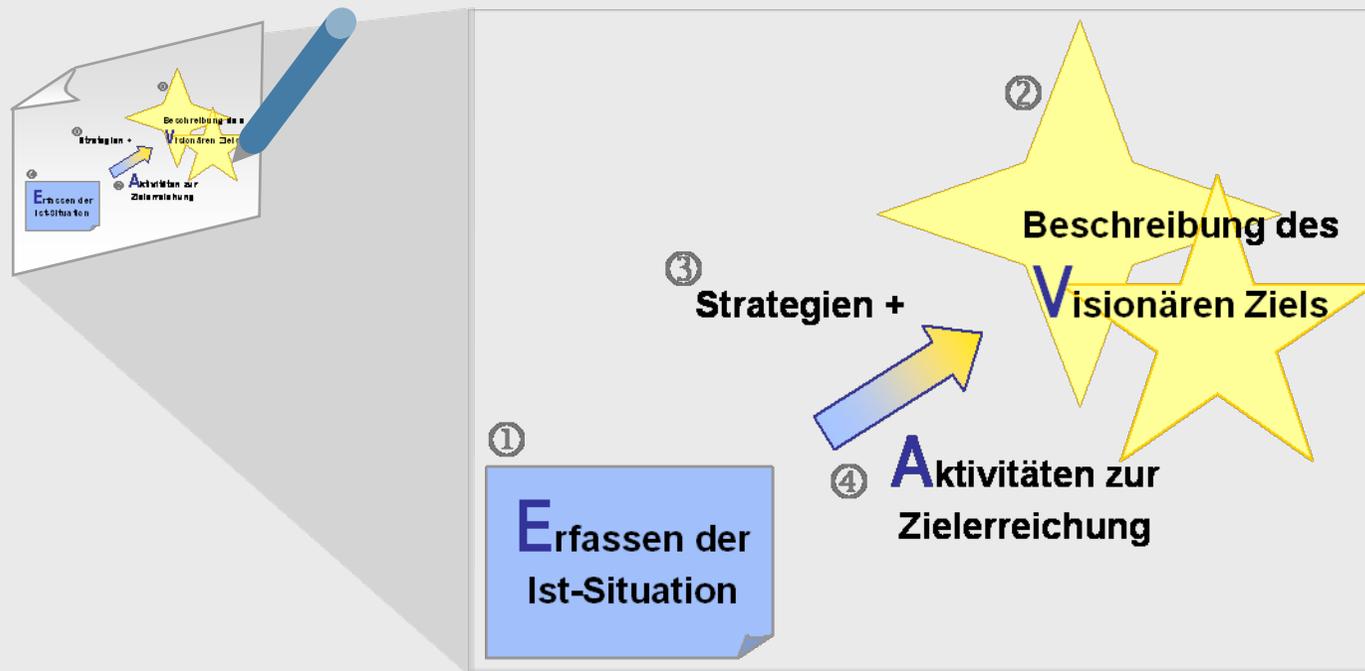
- Führen Sie Einzelgespräche mit ihren Mitarbeitern, erfahren Sie mehr über die Bereichssituation, über persönliche Einschätzungen, Interessen und Befürchtungen. Machen Sie sich ein Bild über die möglichen anstehenden Themen.
- Welche Interessen haben Ihre Mitarbeiter oder Menschen und Bereiche in Ihrem Organigramm (aus deren Sicht)?
- Suchen Sie den Kontakt mit Schlüsselpersonen. Wie sehen diese die Situation? Was erzählen die von sich? Was erzählen sie nicht?
- Was sind deren Probleme, Wünsche, Bedürfnisse?

Welche Perspektiven nehmen Ihre Schlüsselpersonen ein?



7. Skizzieren Sie ein Bild, was aus Ihrer Sicht ansteht

- Skizzieren Sie aus Ihrem aktuellen Wissen ein erstes Bild der Ist-Situation. Machen Sie eine Standortbestimmung.
- Bestimmen Sie Ihre Ziele – kurz- und mittelfristig. Konzentrieren Sie Ihre Kraft auf wenige (wenn möglich 1-2) Kernthemen, in denen Sie Ihre Stärken voll einbringen können und deren Bearbeitung für Ihre Zielgruppe(n) den höchsten Nutzen verspricht.



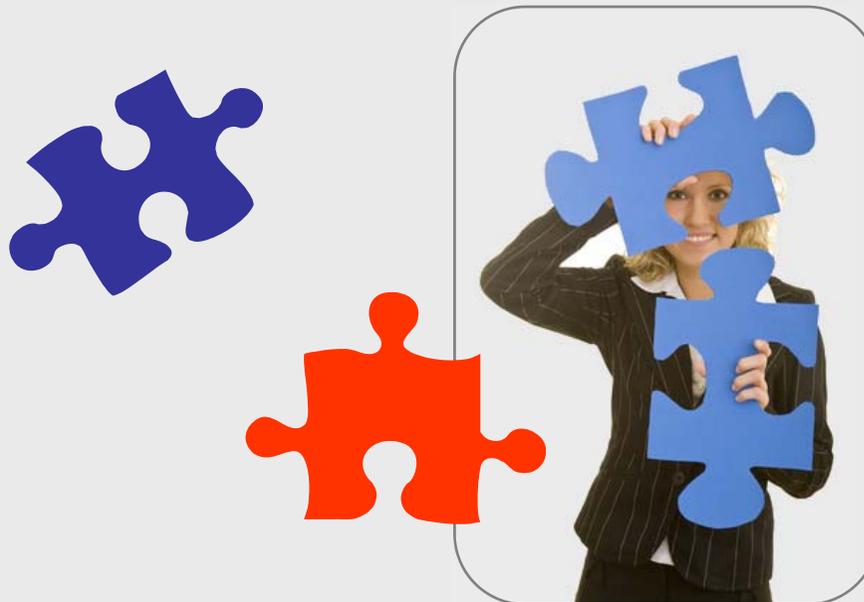
8. Stimmen Sie klare Ziele mit ihrem Vorgesetzten ab

- **Besprechen Sie die Situation mit Ihrem Vorgesetzten. Verschleiern oder verharmlosen Sie nichts. Sie sind neu. Neue Besen fegen gut. Das wird von Ihnen erwartet.**
- **Stimmen Sie Ihre Ziele mit denen Ihres Vorgesetzten ab. Vereinbaren Sie **wenige** aber klare Ziele für die ersten 100 Tage und für das laufende Jahr. Quantitative **und** qualitative Ziele!**
- **Achten Sie darauf, dass die Ziele anspruchsvoll aber erreichbar sind. Sprechen Sie offen mit Ihrem Vorgesetzten über bisher nicht erfüllte Ziele des Bereiches.**



9. Leisten Sie Vertrauensarbeit gegenüber Ihren Vorgesetzten

- **Besprechen Sie mit ihm Ihre Strategien zur Zielerreichung. Haben Sie auch Mut zu unbequemen Beschlüssen oder für neue Wege, vielleicht auch zu „verrückten“ Ideen.**
- **Fassen Sie Ihre Ziele und strategische Maßnahmen in eine „Strategische Agenda“ zusammen.**
- **Nennen Sie die Dinge beim Namen. Kreativität ist in der Problemlösung gefragt – nicht in der Namensgebung von Projekten.**



10. Die Grausamkeiten zuerst

- Falls gravierende Änderungen anstehen und Sie selbst ein Bild davon haben, nutzen Sie die Gunst der Stunde. Schenken Sie Ihren Mitarbeitern reinen Wein ein.
- Meistens werden Sie auf schon vorhandene Erwartungen treffen. Irritationen werden bei Mitarbeitern eher ausgelöst, wenn alles beim Alten bleibt.
- Vermitteln Sie ein differenziertes Bild. Vermeiden Sie Schwarz-Weiß-Malerei.
- Jedes Hinauszögern gibt Stoff für die Gerüchteküche.



11. Das kreative Potenzial nutzen – das Team stärken

- **Nutzen Sie eine Klausurtagung zur strategischen Ausrichtung aber auch zur Teamentwicklung, ziehen Sie sich dazu für 2-3 Tage mit Ihrem Team zurück.**
- **Legen Sie Ihre strategische Agenda vor Ihrem Team offen, machen Sie klar, was bereits gesetzt ist und verdeutlichen Sie zugleich den Gestaltungsspielraum.**
- **Seien Sie offen für kreative Problemlösungen Ihrer Mitarbeiter und für weitere Schlüsselthemen. Nutzen Sie die gemeinsame Arbeit für Feedback und Wertschätzung. Bauen Sie die Stärken in Ihrem Team aus.**
- **Holen Sie sich im Bedarfsfall Unterstützung für die Moderation oder für ein Coaching.**



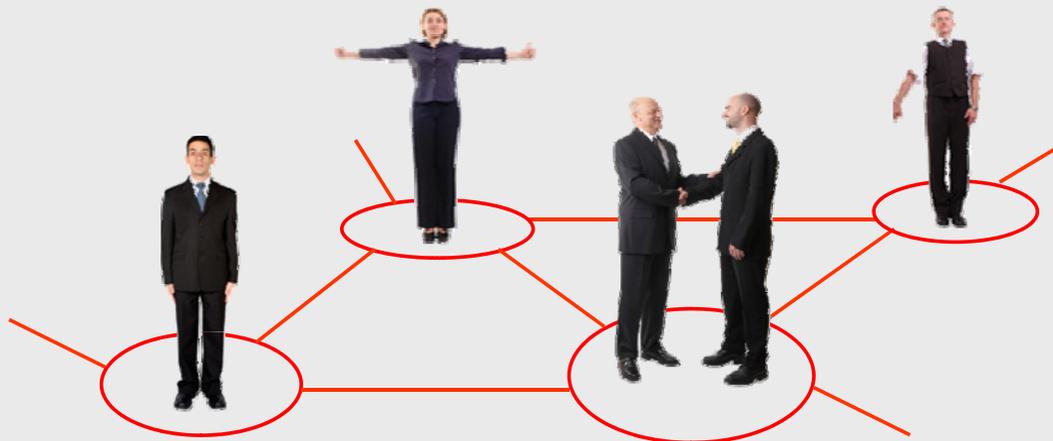
12. Quick Wins direkt umsetzen

- **Festgestellte Missstände, die mit wenig Aufwand behoben werden können, sollten unmittelbare Maßnahmen zur Folge haben – auch wenn es „nur Kleinigkeiten“ sind.**
- **Schieben Sie nichts auf die lange Bank.**
- **Sie wissen ja: Wer zu spät kommt...**



13. Den Blick nach außen richten... Kooperationen auf- und ausbauen

- Wenn Sie das Fundament für eine Teamentwicklung und die Weichen für die Entwicklung Ihres Bereiches gestellt haben, richten Sie den Blick wieder auf Ihr persönliches Organigramm und nach außen.
- Wie weit sind Sie in der Bearbeitung der brennendsten Probleme Ihrer Zielgruppe(n) vorangekommen?
- Welche neuen Kernthemen stehen an?
- Wie ist Ihr Bereich im Unternehmen zwischenzeitlich positioniert?
- Wen brauchen Sie um Ihre Ziele im Unternehmen zu realisieren?
- Wen würden Sie in einem persönlichen Netzwerk einbeziehen?



Worin dürfen wir Sie unterstützen?

Wenn Sie unsere 13 Tipps beherzigen, werden Sie sich selbst und Ihrem Umfeld den Führungswechsel deutlich erleichtern.

Bei der Umsetzung dieser Tipps begleiten wir Sie gerne, durch:

- Coaching
- Teamentwicklung
- Organisationsdiagnosen
- Gestaltung + Moderation von Klausurtagungen
- Strategieentwicklung + Zielfindung + Strategiejumsetzung

Das Leistungsprofil der Strategie-Wirkstatt

Leistungsprofil

↻ Strategie

*...Standort bestimmen,
Kurs festlegen*



↻ Change

...die Wende meistern



↻ Performance

*...Fahrt aufnehmen,
die Crew erfolgreich machen*



Wie erzeugen wir Wirkung?

Strategiearbeit

- Strategieentwicklung auf Basis der engpasskonzentrierten Strategie
- Kreative Strategie-Workshops
- Interaktive Strategie-Tagungen
- Leitbilder und Business-Pläne

Change

- Großgruppen-Prozesse, z.B. mit „Real-Time-Strategic-Change“-Konferenzen
- Systemische Change-Prozesse
- Process-Redesign
- Bereichs- und Teamentwicklungsprozesse

Performance Management

- Zielvereinbarungen und Beurteilungsinstrumente
- Balanced Score Card
- Variable Vergütungsmodelle
- Feedback/Mitarbeitergespräche
- Kompetenzmanagement
- Hoshin-Management

Beraterprofil



Hans-Jürgen Krieg

wechselte nach 15 Jahren operativer, wie auch strategisch-konzeptioneller Personalarbeit in einem Automobilkonzern, 1996 in die Beratung.

Der Fokus seiner selbstständigen Tätigkeit lag zunächst in der Team- und Organisationsentwicklung, später bei Veränderungsprozessen. Eine besondere Expertise besteht in der Planung und Durchführung von Großgruppenveranstaltungen (RTSC-Konferenzen, Open Space).

Sein fachliches Knowhow erweiterte er ab 2004 bei der Klaus Lurse Personal + Management AG im Vergütungsmanagement, in der Management-Entwicklung und in der Begleitung von Strategieprozessen.

Im September 2007 gründete er die „Strategie-Wirkstatt“.

Er ist Dozent für Personalmanagement an der Hochschule Pforzheim.

Kontakt: Strategie-Wirkstatt, Hans-Jürgen Krieg
Von-Galen-Str. 18, 33129 Delbrück
www.strategie-wirkstatt-hjk.de

Telefon: 05250/998854
Mobil: 0160/5523872
e-Mail: hjkrieg@googlemail.com