



DIE ERSTEN HUNDERT TAGE

WEICHENSTELLUNG FÜR WIRKSAMKEIT UND VERTRAUEN

Erfolg oder Misserfolg entscheiden sich vor allem am Anfang einer neuen Stelle: dies gilt für den Berufseinstieg, für einen Wechsel in ein anderes Unternehmen und für eine Beförderung in Führungspositionen. Interessanterweise wird fast niemand darauf systematisch vorbereitet. In diesem Praxisletter zeigen wir auf, worauf es ankommt.

von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

EIN GELUNGENER START BEIM BERUFSEINSTIEG ODER BERUFSWECHSEL

Es gibt einige Tage im Leben, die dauerhaft in Erinnerung bleiben: der Schulstart, der Hochzeitstag, Geburten – und natürlich der erste Arbeitstag. Der Berufseinstieg unterscheidet sich gegenüber vorherigen Lebensphasen deutlich: zum ersten Mal echte Verantwortung, zum ersten Mal eigenes Einkommen, zum ersten Mal Vorgesetzte, KollegInnen und Kunden. Jeder Berufseinstieg ist eine Premiere und es kann auf keine Erfahrung zurückgegriffen werden¹⁾. Welche sind die entscheidenden Orientierungspunkte?

1.) Das Geschäft und das Unternehmen kennenlernen:

Schon zu Beginn sollte ein Plan gemacht werden, wie das Geschäft und das Unternehmen am besten kennengelernt werden kann. Idealerweise beginnt das beim Kunden – also dort, wo die Marktleistungen verkauft werden und eine solide Leistung erbracht werden muss. Es gibt leider immer mehr Unternehmen, wo eine steigende Anzahl von MitarbeiterInnen überhaupt keinen Bezug zum Kunden und zum Markt hat. Das ist gefährlich, weil solche Organisationen träge, langsam und selbstbezogen werden. Die Besten zeichnen sich dadurch aus, dass sie den Kontakt zum Kunden suchen und quasi mit der Kundenbrille das Unternehmen kennenlernen. Gerade am Anfang ist es wichtig, herauszubekommen, wie das Unternehmen „tickt“: Wie werden Entscheidungen getroffen? Worüber wird gesprochen, worüber nicht? Wer kann mit wem bzw. nicht? Welche Koalitionen gibt es? Wo hat das Unternehmen seine echten Stärken und wo seine Schwächen? – Vieles von dem steht nicht in den offiziellen Leitbildern, Organigrammen oder Handbüchern. Man muss es selbst und in vielen Gesprächen herausfinden.

2.) Mit Chefs und KollegInnen zusammenarbeiten:

Relativ rasch sollte Klarheit darüber bestehen, wie die Zusammenarbeit mit dem eigenen Vorgesetzten funktioniert. Es gibt keine idealen Führungskräfte, sondern immer nur den konkreten Chef oder die konkrete Chefin: die einen kommunizieren lieber häufig und kurz, die anderen lieber selten, dafür lang. Die einen sind eher Leser, d.h. empfänglich für alle Formen von Schriftlichkeit, die anderen sind nur mündlich adressierbar. Die einen sind gut strukturiert, die anderen eher „spontan“. Egal, wie die eigenen Vorlieben aussehen, als MitarbeiterIn werde ich mich an meine Vorgesetzten anpassen müssen und nicht umgekehrt. Konkret bedeutet das: Klarheit über Aufträge, Rückmeldungen, Berichte, Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und die eigene Personalentwicklung. Bei KollegInnen gilt im Prinzip dasselbe: Ich muss herausfinden, wie diese Menschen funktionieren, wo sie ihre Stärken und Schwächen haben, was ich von ihnen lernen kann, wer eine gute Arbeitsmethodik hat usw. Zu beachten ist, dass Kollegialität nicht mit Amikalität zu verwechseln ist: ArbeitskollegInnen müssen nicht zwingend gute, persönliche Freunde sein. Eine vertrauensvolle, professionelle Arbeitsbeziehung genügt in den meisten Fällen.

3.) Die eigenen Stärken herausfinden:

Die meisten Menschen kennen ihre Stärken nicht oder viel zu wenig. Meistens werden sehr allgemeine und wenig konkrete Eigenschaften genannt, wie etwa „kommunikativ“ oder „flexibel“. Spätestens beim Antritt einer neuen Stelle sollten die echten Stärken klar sein, weil das die einzige Quelle von Spitzenleistung darstellt. Wie entdeckt man die eigenen Stärken? Entgegen landläufiger Meinung ist es oft nicht die Frage „Was mache ich gerne?“, sondern „Was fällt mir leicht?“



DIE ERSTEN HUNDERT TAGE WEICHENSTELLUNG FÜR WIRKSAMKEIT UND VERTRAUEN

So hat beispielsweise eine Studentin während des Studiums oft die schriftliche Dokumentation in Arbeitsgruppen übernommen und die Beiträge der Mitstudierenden perfekt organisiert. Die Stärke, die sich hier zeigt, ist: strukturieren und verschriftlichen. Genau das kann sie relativ rasch beruflich anwenden: beim Protokollieren von Sitzungen oder in der Dokumentation von Projekten. Quellen für die Identifikation von Stärken sind die bisherige Ausbildung, Ferialjobs, Engagement in Vereinen usw. Diese Stärken sind mit den Anforderungen der Stelle abzugleichen und weiterzuentwickeln. Insbesondere für Schul- und StudienabsolventInnen ist das herausfordernd, weil sie bislang nur mit „Ihresgleichen“ zu tun hatten: dieselbe Altersgruppe, dieselben Interessen, dasselbe Bildungsniveau... Im ersten Job ist es im Normalfall völlig anders.

4.) Einen Beitrag zum Ganzen erbringen und etwas leisten:

Gerade als AnfängerIn sollte man sich nicht die Fragen stellen „Was finde ich interessant?“ oder „Was möchte ich gerne tun?“, sondern „Wie kann ich am besten zum Erfolg des Unternehmens beitragen und etwas leisten?“. Dieser Beitrag an das Ganze ist entscheidend. Es geht darum, rasch selbständig wirksam zu werden und spürbare Resultate zu bringen. Ein gutes Resultat misst sich immer daran, ob das Unternehmen nach vorne gebracht bzw. ob Kundennutzen gestiftet wird. Gerade das macht den Unterschied aus. Rechtfertigt jemand seine Position durch Ergebnisse oder ist jemand im Unternehmen nur durch Beziehungen? Ist jemand mit irgendetwas beschäftigt oder liegen am Ende des Tages brauchbare Resultate vor? Ebenso sind Karriereinteressen erst dann sinnvoll und nach außen glaubwürdig, wenn echte Ergebnisse vorhanden sind und Vertrauen aufgebaut wurde. Übrigens ist es völlig normal, wenn sich bald Frustrationserlebnisse einstellen. Diese können mit Vorgesetzten, KollegInnen, Kunden, mit internen Prozessen und anderem zu tun haben. Auch hier

zeigt sich, wie gut jemand mit diesen ersten – gefühlten oder tatsächlichen – Rückschlägen umgeht. Auch für die eigene Entwicklung ist es notwendig, solche Erfahrungen zu machen. Was sich hier bewährt, sind Sparringpartner, mit denen offen und ehrlich über berufliche Themen gesprochen werden kann.

Die ersten hundert Tage sind erfolgsentscheidend für den Berufseinstieg und für den Wechsel in ein anderes Unternehmen (vgl. Abb. 1). Bei Beförderungen gelten im Prinzip dieselben Themen, allerdings kommen hier noch weitere Aspekte hinzu.

ABB. 1: KERNTHEMEN FÜR DIE ERSTEN HUNDERT TAGE

Berufseinstieg bzw. Berufswechsel	Beförderungen
1. Das Geschäft und das Unternehmen kennenlernen	1. Umdenken und umlernen
2. Mit Chefs und KollegInnen zusammenarbeiten	2. Das neue Führungsumfeld kennenlernen
3. Die eigenen Stärken herausfinden	3. Die besten MitstreiterInnen finden
4. Einen Beitrag zum Ganzen erbringen und etwas leisten	4. Ein Führungsprogramm für den Verantwortungsbereich entwickeln

EIN WIRKSAMER START BEI BEFÖRDERUNGEN

Besonders augenfällig ist die Bedeutung der ersten 100 Tage im Fall einer Beförderung²⁾. Dieser Schritt nach oben kann entweder im bisherigen Unternehmen erfolgen oder als beförderter Quereinstieg in eine andere Firma. In all diesen Fällen liegen zwar Erfahrungen über einen Berufseinstieg vor, zumindest die erste Beförderung ist aber auch eine Premiere.

1.) Umdenken und umlernen:

So paradox es klingt, meistens ist das, was zu einer Beförderung geführt hat, etwas anderes als das, was in der neuen Führungsposition notwendig ist. Was viele vor allem bei der ersten Beförderung feststellen: früher musste man nur für sich alleine wirksam, gut, umsetzungsstark sein. Jetzt geht es darum, ein



DIE ERSTEN HUNDERT TAGE WEICHENSTELLUNG FÜR WIRKSAMKEIT UND VERTRAUEN

Team, eine Abteilung, einen Bereich wirksam zu machen. Das sind zwei völlig unterschiedliche Dinge.

Ein Beispiel: Der beste Vertriebsmitarbeiter eines Maschinenbau-Unternehmens wird zum „Leiter Vertrieb“ befördert. Was diese Person nicht mehr machen darf, ist 100% der Zeit dem Verkaufen zu widmen. Jetzt müssen VerkäuferInnen geführt, Budgets erarbeitet und Personal entwickelt werden. Klarerweise sollte ein Vertriebsleiter ein gewisses Zeitpensum beim Kunden sein, allerdings steht das nicht mehr im Vordergrund. Vielmehr geht es darum, möglichst viele VertriebsmitarbeiterInnen effektiv zu machen. Im Regelfall bedeutet „Beförderung“: neue Verhaltensweisen, neue Arbeitsmethodik, neue Instrumente. Die F&E-Mitarbeiterin eines Automobilherstellers wird nach ihrer Beförderung zur Entwicklungs-Leiterin nicht mehr CAD-Programme als Werkzeug haben, sondern ganz andere Instrumente brauchen: Sitzungsmanagement, Budgetierung, Projektmanagement usw.

2.) Das neue Führungsumfeld kennenlernen:

Ein Initialfehler ist es, gleich am Anfang große Ankündigungen zu machen. Die ersten hundert Tage sind Tage des Zuhörens, des Kennenlernens der MitarbeiterInnen, der Kunden, der Lieferanten und natürlich ein noch besseres Kennenlernen der Eigentümer. Nicht zu unterschätzen sind die Führungsprozesse, die jetzt zentrale Aufgaben geworden sind, beispielsweise Zielvereinbarungen oder Leistungsbeurteilung. Beförderung bedeutet häufig, dass man vom Teammitglied zur Führungskraft wird. Daher werden die Zusammenarbeit und das Verhältnis anders sein, selbst wenn man noch so oft beschwört, „dass sich zwischen uns nichts ändert“. Ebenso bedeutet Beförderung auch, dass man einen neuen Vorgesetzten bekommt. Auch hier ist abzuklären, wie man künftig zusammenarbeiten möchte, welche Stärken gegenseitig vorhanden sind, wie das Reporting auszusehen hat usw.

3.) Die besten MitstreiterInnen finden:

Das wichtigste Kapital einer Führungskraft sind Resultate, Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Jede neue Führungskraft wird beobachtet: Was man tut, mit wem man kommuniziert und

zusammenarbeitet. Möglichst rasch muss klar sein, wer die besten und stärksten Leute sind. Starke Leute sind meistens auch starke Persönlichkeiten, weil sie ihren „eigenen Kopf“ haben. Es sind genau diejenigen, welche die besten Resultate bringen und das Unternehmen vorwärts treiben. Garantiert die falschen sind die Jasager, Kopfnicker, Schönfärber und natürlich die Intriganten, die eines gut beherrschen: über andere schlecht reden. Von all diesen sollte man sich möglichst rasch trennen, weil sie eine Gefahr für das Unternehmen, für Leistung und Vertrauen sind. Auch zeigt sich hier, ob jemand befördert wurde, weil diese Person etwas kann oder nur, weil jemand die richtigen Leute kennt. Die schlimmsten Fehler sind Arroganz, Abgehobtheit und „bossy habits“ – sie bewirken nichts, sondern erzeugen Schaden. In den meisten Fällen endet das nach ein bis zwei Jahren und jede Unternehmensaufsicht ist gut beraten, das zu beobachten.

4.) Ein Führungsprogramm für den Verantwortungsbereich entwickeln:

Im Laufe der ersten hundert Tage sind eine klare Lagebeurteilung durchzuführen und Schwerpunkte für die nächsten ein bis zwei Jahre zu setzen. Es geht darum, die Herausforderungen und Schlüsselthemen für den Verantwortungsbereich und für die einzelnen Personen zu identifizieren. Vor der Beförderung standen noch die persönlichen Stärken im Zentrum. Jetzt geht es um die Stärken des Verantwortungsbereichs als Ganzes und die Stärken der einzelnen Personen. Als ChefIn ist man Stärkenentwickler und das bedeutet auch: möglichst viele delegationsfähige Teammitglieder zu haben. Nach hundert Tagen sollte daher ein Aktions- und Personalentwicklungsplan vorliegen, in dem die wichtigsten Themen zusammengefasst sind. Echte, große Resultate werden in den ersten Monaten nicht immer vorliegen können, aber zumindest sollten schon Initiativen gesetzt und etwas angeschoben sein. Das ist auch deswegen wichtig, weil die ersten hundert Tage bei Beförderungen meistens kürzer sind: Gerade von Führungskräften wird erwartet, dass sie schneller wirksam sind und „liefern“.



DIE ERSTEN HUNDERT TAGE WEICHENSTELLUNG FÜR WIRKSAMKEIT UND VERTRAUEN

FAZIT: EIN PERSÖNLICHER ENTWICKLUNGSPLAN FÜR DIE ERSTE ZEIT

Ein interessantes Phänomen unserer Gesellschaft ist, dass es für die wirklich wichtigen Lebens-Themen keine Ausbildung gibt: eine funktionierende Partnerschaft, eine funktionierende Familie, ein funktionierender Lebensabend, ein funktionierendes Berufsleben, eine funktionierende Arbeitsmethodik. Für alles Mögliche werden Kurse, Zertifikate, Prüfungen verlangt, für viele wirklich entscheidende Themen ist man auf sich selbst gestellt. Dies gilt insbesondere auch für den Berufseinstieg und für Beförderungen. Erfolg oder Misserfolg entscheiden sich vor allem in den ersten hundert Tagen. Es sind an sich keine schwierigen Themen, die hier den Ausschlag geben, man sollte sich aber systematisch darauf vorbereiten und für sich selbst einen Entwicklungsplan (vgl. Abb. 2) aufstellen³⁾. Dann werden die ersten hundert Tage nicht nur spannend, sondern legen auch den Grundstein für Wirksamkeit und Vertrauen.

ZUSAMMENFASSUNG: DIE ERSTEN HUNDERT TAGE

1. Systematische Auseinandersetzung mit dem wirksamen Berufs- bzw. Jobeinstieg
2. Professioneller Start bei einer Beförderung
3. Vermeidung von hinlänglich bekannten Anfängerfehlern
4. Erarbeitung eines persönlichen Entwicklungsplans

Anmerkungen:

- 1) Torres, R. / Tollmann, P., Mythen der ersten 100 Tage, in Harvard Business Manager online, 02.07.2012.
- 2) Vgl. speziell die führungsbezogenen Hinweise in: Malik, F., Die ersten 100 Tage, in: malik on management 12/1995, S. 189 ff.
- 3) Vgl. Stöger, R., Die Toolbox für Manager, Stuttgart 2016, S. 360 ff.

PORTRAIT AUTOR

- > Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
- > Professor für Internationale Wirtschaftswissenschaften und Strategisches Management, Associate im malik management zentrum st.gallen
- > eMail: Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at



DIE ERSTEN HUNDERT TAGE WEICHENSTELLUNG FÜR WIRKSAMKEIT UND VERTRAUEN

Ein Bankbetriebswirt wechselt das Unternehmen und übernimmt ein kleines Team im Geschäftskundenvertrieb als Führungskraft. Der persönliche Entwicklungsplan für die ersten hundert Tage soll einen wirksamen Einstieg sicherstellen.

ABB. 2: PERSÖNLICHER ENTWICKLUNGSPLAN: BEISPIEL UND WERKZEUG			
NR.	THEMEN	MASSNAHMEN	TERMIN
1	Kunden und Branchen	<ul style="list-style-type: none"> • Kennenlernen der wichtigsten Großkunden: persönliche Vorstellung, Kundenhistorie... • Aktualisierung der Entwicklungs-Strategie für Geschäftskunden 	30.09.
2	Persönlicher Austausch mit Führungskräften und MitarbeiterInnen	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliches Kennenlernen aller Führungskräfte und der Schlüssel-MitarbeiterInnen (informell, z.B. Mittagessen...) • Regelmäßige Einzeltermine mit den direkten MitarbeiterInnen (ab 30.06.) • Wöchentlicher Jour fixe mit dem eigenen Vorgesetzten (ab sofort) und den wichtigsten Schnittstellen-Führungskräften (in den ersten zwei Monaten) 	31.12.
3	(Führungs-) Systeme	<ul style="list-style-type: none"> • Beherrschen der Vertriebs-Software und aller internen Systeme • Kennenlernen der Führungsprozesse bzw. -systeme (Zielvereinbarung, Mitarbeitergespräch, Budgetierung...) 	31.08.
4	Sparring und persönlicher Austausch	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Gespräche mit dem persönlichen Sparring-Partner • Nutzung des bankinternen Austausch-Netzwerks und der Personalentwicklung 	31.12.
5	•