

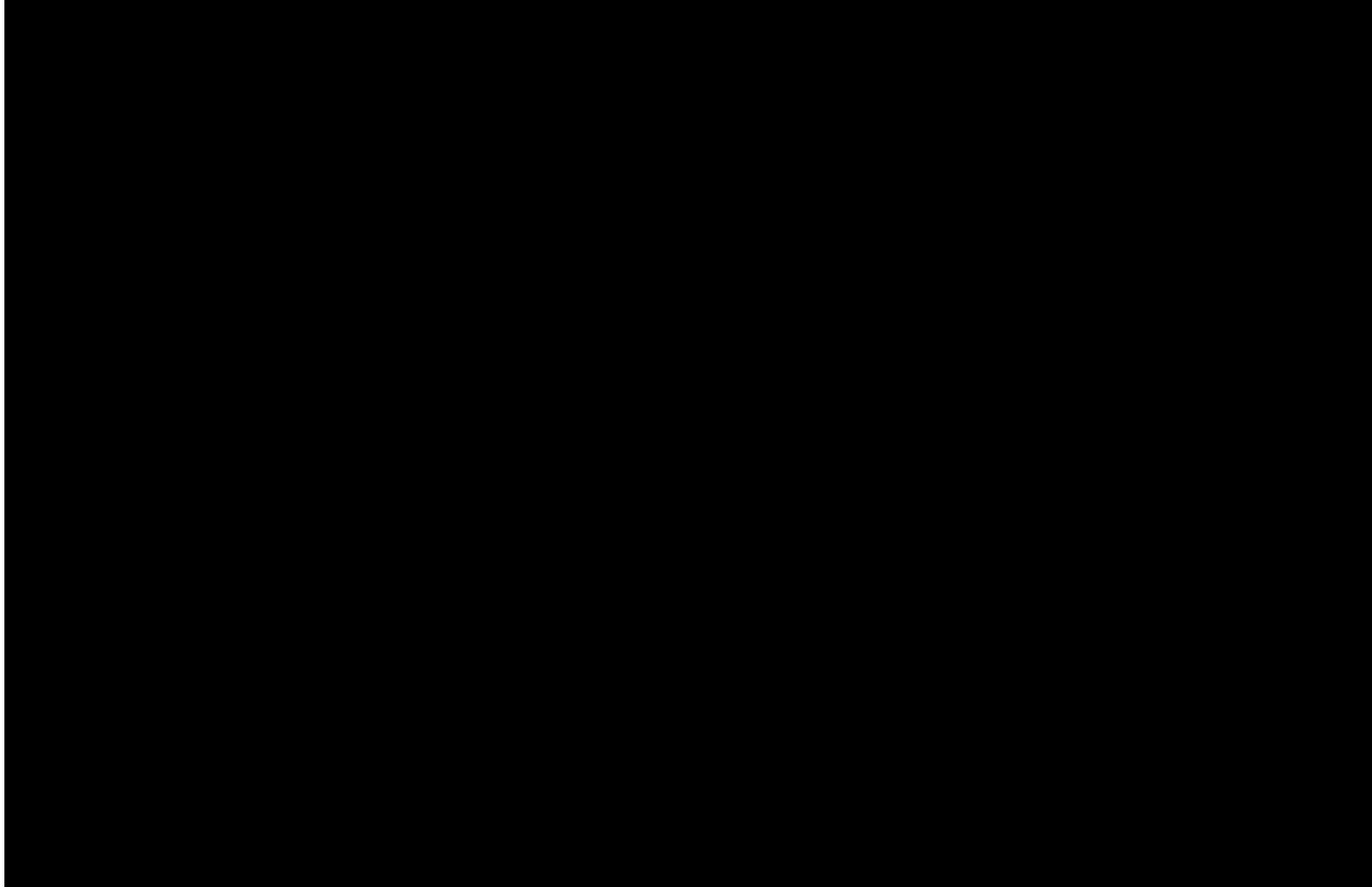
**H+** Leadership

# So meistern Sie die ersten 100 Tage als neue Führungskraft

Ob beim Wechsel in eine andere Firma oder der erstmaligen Beförderung: Die Übernahme eines neuen Teams ist eine Herausforderung. Führungskräfte-Coaches geben Tipps, wie der Start gelingt.

Anna Westkämper  
23.12.2024 - 16:53 Uhr

 Artikel anhören 07:51



Neue Führungskräfte sollten sich auf ihre Rolle gezielt vorbereiten. Foto: DigitalVision/Getty Images

**Düsseldorf.** Ob bei der erstmaligen Beförderung zur Führungskraft oder dem Wechsel in ein anderes Unternehmen: Als Chefin oder Chef ein neues Team zu übernehmen, ist immer eine Herausforderung. Wie arbeiten Sie in Ihrer Führungsrolle schnell produktiv, ohne das Kennenlernen mit Ihren Mitarbeitenden zu vernachlässigen?

Feedback

Das Handelsblatt hat mit zwei Führungskräfte-Coaches **H+** darüber gesprochen, wie Manager die ersten 100 Tage in ihrer neuen Rolle gestalten können. Mit diesen sechs Tipps ziehen Sie Ihr Team schnell auf Ihre Seite.

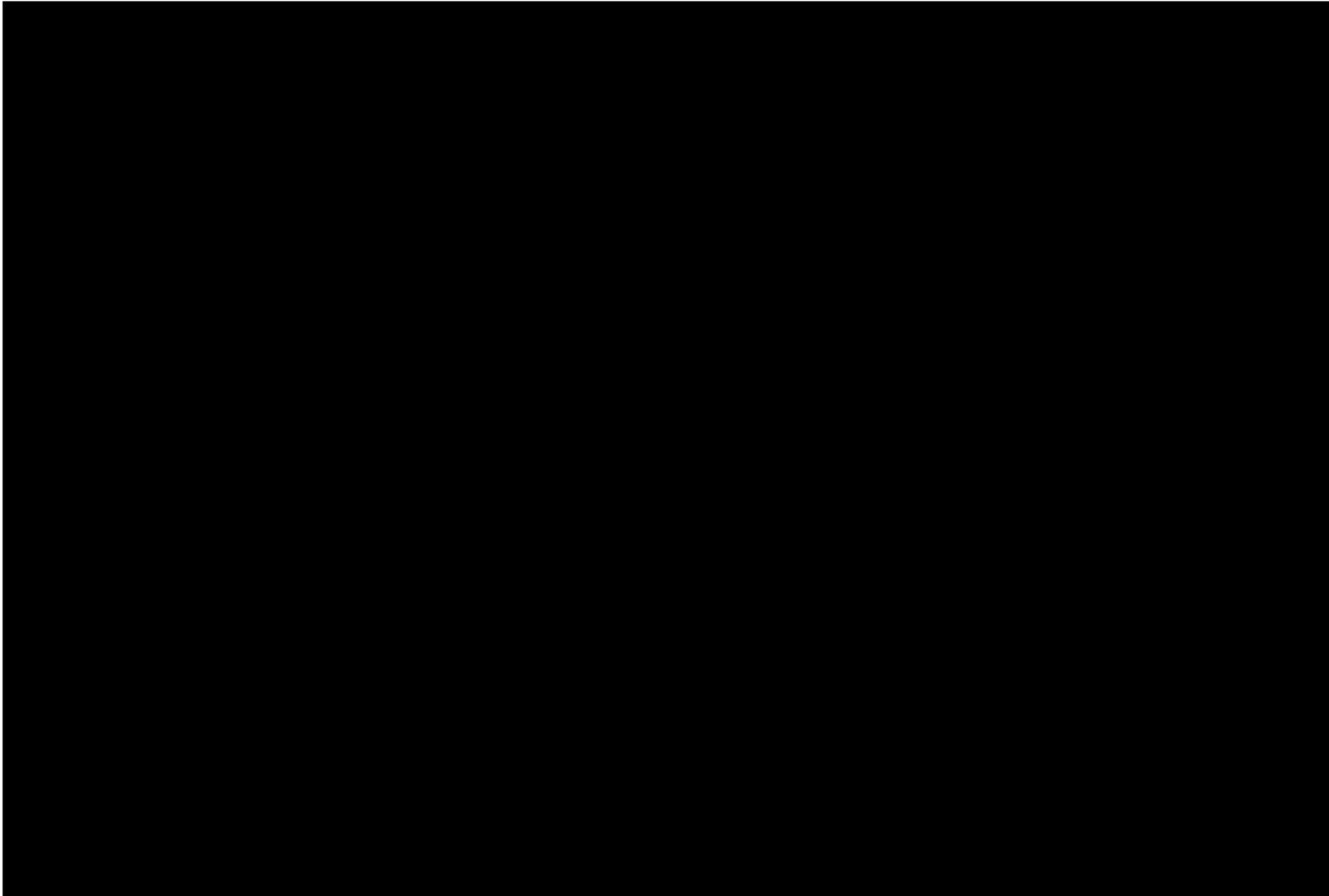
## 1. Recherche betreiben

Um von der neuen Position und ihren Anforderungen nicht überrollt zu werden, rät Führungskräfte-Coach Felix Arnet zu eingehender Recherche. „Ich empfehle immer, sich schon vor dem Onboarding, also noch in seiner alten Rolle, mit der neuen Stelle zu beschäftigen.“

Dabei kann die Führungskraft etwas zur Kultur im Unternehmen und den Entscheidungswegen in Erfahrung bringen. Auch ein Überblick über die Personen innerhalb und außerhalb Ihres Teams, mit denen Sie als Leitung zu tun haben werden, ist nützlich.

„Netzwerke wie LinkedIn **H+** sind dafür sehr hilfreich, da sich die Führungskräfte schon vernetzen und informieren können“, sagt Arnet.

Feedback



Felix Arnet: Der Führungskräfte-Coach rät dazu, sich schon vor Antritt der neuen Stelle auf Plattformen wie LinkedIn mit künftigen Angestellten und Arbeitskollegen zu vernetzen. Foto: Paul Königer

Die Kölner Führungskräfte-Coachin Gudrun Happich empfiehlt zusätzlich, sich auch über den oder die Vorgängerin zu erfragen, um einen „Kulturschock“ zu

Feedback

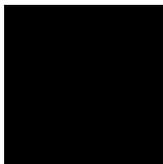
vermeiden. Wenn es andere Gründe als den Ruhestand für den Wechsel gab, „können Sie sich besser auf die tatsächlichen Verhältnisse vor Ort einstellen“, so Happich. „Aktuell werden viele wohlmeinende Versprechen gemacht, um Führungskräfte von einer Stelle zu überzeugen.“

## 2. Auf Führungsrolle vorbereiten

Wie wollen Sie Ihre Führungsrolle gestalten? Sich vor der Übernahme des neuen Teams zu überlegen, was Ihnen wichtig ist und wie Sie auftreten wollen, ist essenziell. Dabei sind die Unterschiede zwischen erstmaligen und erfahrenen Führungskräften groß, sagt Felix Arnet.

---

### Verwandte Themen



**LinkedIn**  
Folgen



**Karriere**  
Folgen



**Arbeitsma...**  
Folgen

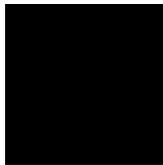


**Führungs...**  
Folgen

---

Feedback

Junge Chefs stellen sich Fragen wie: „Wie schaffe ich diesen Prozess? Wie stelle ich mich vor? Was sind meine Kompetenzen, welchen Führungsstil will ich etablieren?“



**H+** Erfolgreiche Chefs



## Was zeichnet eine gute Führungskraft aus? – Fünf entscheidende Punkte

Etablierte Führungskräfte beschäftigen sich dagegen eher damit, wie ihr Wertegerüst in die Firma passt. Den Prozess des Wechsels von einem Coach begleiten zu lassen, kann den Übergang erleichtern, so Arnet. „Viele Unternehmen übernehmen dafür auch die Kosten – das kann ich zum Gegenstand meiner Verhandlung über die neue Stelle machen.“

Feedback

## Top-Jobs des Tages

Jetzt die besten Jobs finden.



JOBS FINDEN

### Allianz Versicherungs-AG

**Underwriter für gewerbliche Kfz-Versicherungen (m/w/d)**

Unterföhring (bei München)

### PHÖNIX - Soziale Dienste - gGmbH

**Teamleitung für das Betreute Einzelwohnen (w/m/d)**

Berlin

### Oswald Iden Engineering GmbH & Co.

**KG**

**Techniker / Ingenieur als Elektrokonstrukteur im Maschinenbau (m/w/d)**

Hannover

Laut Gudrun Happich ist eine professionelle Begleitung auch deshalb wichtig, weil „nur wenige Menschen im Topmanagement ein gutes Onboarding bekommen“. Bis jemand in der neuen Rolle produktiv sei, könne es bis zu ein Jahr dauern. „Mit einem guten Onboarding lässt sich diese Zeit auf die Hälfte reduzieren – damit spart das Unternehmen nachhaltig viel Geld.“





Gudrun Happich: Die Führungskräfte-Coachin warnt neue Führungskräfte davor, mit zu großem Tatendrang Veränderungen anzustoßen. Foto: @Birgitta Petershaben Fotografie

### 3. Zuhören, zuhören, zuhören

Feedback

Der wichtigste Tipp, den beide Coaches geben, ist: zuhören. „Ein typischer Fehler“ neuer Vorgesetzter ist es laut Happich, sofort zeigen zu wollen, was man kann und wie viel man verändern werde. „Das erweckt bei den Mitarbeitenden aber den Eindruck: Wir haben bis jetzt alles falsch gemacht.“

Für die ersten 14 Tage ist ihre Maxime: „Große Augen und große Ohren. Lernen Sie Ihr Team kennen, führen Sie intensive Gespräche, mindestens mit den leitenden Angestellten und direkten Mitarbeitern.“ Wer zu den Angestellten keine Beziehung aufbaue, habe keine Chance, gut in der neuen Stelle anzukommen.

Viele Führungskräfte empfinden den Fokus auf Gespräche als unproduktiv. Laut Happich zahlt sich diese Zeit aber aus: „Wenn das Vertrauen des Teams in Sie gestärkt ist, lassen sich auch schneller große Projekte umsetzen.“

Auch Coach Arnet empfiehlt, anfangs „in der Beobachterrolle zu bleiben und gut zuzuhören, was die Mitarbeitenden beschäftigt“. Persönliche Gespräche zeigten außerdem große Wertschätzung.

## 4. Roadmap präsentieren

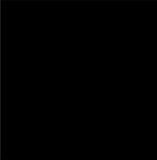
In den ersten drei Monaten sollten Führungskräfte nicht alles einreißen. Schließlich verändern Menschen sich nicht gerne – „und zu viel Umbruch kann Mitarbeitende verprellen“, sagt Arnet. Doch Führungskräfte müssen Orientierung bieten. Dem Team

eine Vision aufzuzeigen, was verändert und was beibehalten werden soll, ist ein wichtiger Schritt. „Dazu kann ich eine Roadmap erstellen, in der ich zeige, was ich anders machen möchte und welche Visionen und Kompetenzen ich mitbringe“, so der Coach.

Gudrun Happich rät, „fünf bis sieben Spielregeln“ im Laufe des ersten Monats zu etablieren und sie in einem Teammeeting vorzustellen. „Diese gelten für die Führungskraft und das Team H+. Das können von Eigenverantwortung bis hin zu einer offenen Fehlerkultur Aspekte sein, die Ihnen als Führungskraft wichtig sind.“

## 5. Evaluierung

Die ersten Wochen als Leitung des neuen Teams sind geschafft? Dann sei es Zeit für eine erste Rückschau, sagt Felix Arnet. „Nach einigen Wochen würde ich mit dem Team oder zumindest einigen Schlüsselfiguren ein Offsite-Meeting durchführen, also eine Veranstaltung außerhalb des Unternehmens. Dort kann in geschütztem Rahmen das Vergangene reflektiert und die neue Ausrichtung samt Zielen besprochen werden.“

 **H+** Shared Leadership

Feedback





## **Gemeinsame Mail-Adresse und Telefonnummer: Diese Duos zeigen, wie geteilte Führung funktionieren kann**

Auch Teamevents, die nicht direkt etwas mit der Arbeit zu tun haben, können den Zusammenhalt stärken. Ein gemeinsamer Kochkurs, ein Escape-Room-Besuch oder ein Topgolf-Event schweißen Mitarbeitende und Führungsperson zusammen.

### **6. Auf Komplikationen einstellen**

Selbst wenn Sie sich auf Ihre neue Rolle eingehend vorbereitet haben – irgendetwas kann immer schief laufen oder Ihre Erwartungen enttäuschen. „Worauf Führungskräfte sich einstellen müssen, ist die Möglichkeit, dass der Start nicht so verläuft wie vorher gedacht“, sagt Felix Arnet. Sie sollten sich daher Konzepte für Mitarbeitende überlegen, die nicht mit Ihren Visionen und Plänen mitziehen wollen. „Ein externer Coach, ein Mentor oder ein Reflexionspartner im Unternehmen können helfen, sich auf alle Eventualitäten vorzubereiten“, so Arnet.

Gudrun Happich rät trotzdem dazu, sich nicht entmutigen und vom eigenen Führungsstil abbringen zu lassen. „Wir erleben aktuell ein Comeback von harten, autoritären Führungsstilen. Die liefern vielleicht die nötigen Ergebnisse, binden Mitarbeiter aber nicht langfristig an **Feedback** nehmen“, sagt sie.

Gute Leistungen seien daher wichtig – schließlich werde keine Führungskraft behalten, nur weil sie nett ist. „Das Entscheidende ist aber nicht nur, dass ein Ergebnis zustande gekommen ist, sondern auch, wie.“ Dadurch könne das Team auf nachhaltige Weise gebunden werden.

**Mehr:** Was zeichnet eine gute Führungskraft aus? – Fünf entscheidende Punkte 

***Erstpublikation: 22.12.2024, 09:58 Uhr***

Feedback