

6.7 Interview 7: Von der Trainerin zur Abteilungsleiterin¹

Sandra Sorell (38, Name geändert) leitet seit zwei Jahren die Abteilung für Weiterbildungsstrategie und Qualitätssicherung eines Dienstleistungsunternehmens. Dort ist sie für 25 Mitarbeiter verantwortlich. Davor arbeitete sie als Trainerin und Beraterin.

Vorbereitung

Wie kamen Sie in die Führungsposition?

Ich arbeitete damals zwar in einem anderen Bereich des Unternehmens; gehörte aber bereits zum Bereich Weiterbildung. Ich wollte mehr Verantwortung und habe diesen Wunsch in Personalgesprächen mit meinem Manager auch geäußert. Nach einem Projekt, in dem ich bereits die Führung hatte, kam eine Reorganisation. Dabei meldete ich auch für die Linienführung großes Interesse an. Dieses Bemühen war letztendlich erfolgreich.

Was glauben Sie, waren die Gründe für die Entscheidung für Sie?

Ich hatte mich mit guten Leistungen empfohlen: Der Track Record in Projekten, die ich geleitet hatte, war bei strategischen Themen besonders gut. Außerdem konnte ich konstante Leistungen über mehrere Jahre vorweisen und hatte bereits Erfahrungen mit der Leitung von internen Projekten gesammelt, bei denen es um Veränderungen ging, und damit sozusagen bereits „geübt“, wie man die Mitarbeiter dafür gewinnt.

Darüber hinaus habe ich gezeigt, dass ich Interesse an mehr Verantwortung habe. D.h.: Ich habe externe Angebote für eine andere Stelle mit Führungsverantwortung publik gemacht und mich für einen High-Potentials Pool qualifiziert. Die Zugehörigkeit zu diesem Pool bedeutet, dass man für interessante, herausfordernde Positionen und Rollen sozusagen „vorgemerkt“ ist. Das Unternehmen geht davon aus, dass man das Potenzial hat, mehr Verantwortung zu tragen oder andere Aufgaben bzw. Auslandseinsätze erfolgreich zu meistern.

Wurden sie auf die Führungsfunktion vorbereitet? Falls ja, wie? Und durch wen?

Leider nein. Ich habe mich stattdessen selbst um die Vorbereitung gekümmert, den Vorgesetzten gefragt, was er von mir in der neuen Position erwartet. Vor allem aber habe ich mir überlegt, was meine Stärken sind, und wie diese in der neuen Funktion zum Tragen kommen können.

Wie fand die Übergabe statt?

Es gab keine eigentliche Übergabe. Das lag auch daran, dass damals die Bereiche neu geordnet wurden und meine zukünftigen Mitarbeiter aus drei unterschiedlichen Teams stammten. Es gab damit keinen Vorgänger im eigentlichen Sinn des Wortes. Meine Funktion war neu. Derjenige, dessen Funktion von den Aufgaben her meiner am nächsten kam, wurde versetzt und war folglich kaum bereit, mit mir eine Übergabe zu machen oder mich vorzubereiten. Mit dem Vorgesetzten vom zweiten Teil meiner Mitarbeiter konnte ich ein Übergabegespräch führen. Wir unterhielten uns über Stärken seiner Mitarbeitenden und wer seine Schlüsselpersonen sind. Ich fragte ihn auch über Erfolge, die er mit der Einheit erreicht hatte, was seine aktuellen Herausforderungen sind und ob er mir spezielle Tipps mitgeben

¹ aus: Helmut Hofbauer und Alois Kauer: Einstieg in die Führungsrolle. Praxisbuch für die ersten 100 Tage, München (Hanser) 2008, S.230-239.

könne. Der Rest der Mitarbeiter war ursprünglich ganz anders in die Organisation des Unternehmens eingebunden. Was sie anbelangt, gab es keinen Ansprechpartner, der mich in irgendeiner Form hätte briefen können.

Wie fühlten Sie sich während der Vorbereitung?

Meine Gefühle waren während der Vorbereitung zwiespältig. Auf der einen Seite verspürte ich freudige Erwartung. Die Zusammenstellung des Teams mit all den damit verknüpften taktischen und strategischen Überlegungen war unerhört spannend und interessant. Auf der anderen Seite war mir aber klar, dass der Karrieresprung auch ein Prüfstein für mein weiteres Fortkommen war. Manchmal fragte ich mich, ob ich den neuen Herausforderung gewachsen sein würde. Ich war nervös, weil sich abzeichnete, dass viele Mitarbeiter älter sein werden wie ich und deshalb auch mehr Erfahrung mitbringen. Hinzu kam, dass nicht alle mit der Neuordnung glücklich waren. Einige von ihnen hatten gehofft, meinen Posten zu besetzen. Und ich hatte auch einen neuen Chef kennen zu lernen und mich auf seine Arbeitsweise einzustellen. Diese Unwägbarkeiten haben mich zum Teil ziemlich verunsichert.

Was haben Sie getan, um sich vorzubereiten?

Ich habe vor allem viele Gespräche geführt. Einmal mit meinem Partner und guten Freunden, mit meinem Vater und dann mit meinem Mentor. Er arbeitet in einem anderen Geschäftsbereich. Die Gespräche drehten sich vor allem um Erwartungen und Herausforderungen, auf die ich treffen würde, mögliche Personalentscheide und die organisationale Aufstellung der Einheit oder die Frage, in welchen Gremien ich vertreten sein sollte.

Daneben habe ich mir überlegt, was ich mit diesem Wechsel bezwecke und wie ich ihn meistern will. Das waren Fragen wie: „Welche Ziele verfolge ich? Welche Erwartungen stelle ich an mich? bzw. Was sind meine Erfolgskriterien?“

Was haben Sie getan, um Ihr privates Umfeld vorzubereiten?

Mein Partner war in die Entscheidungsfindung stark eingebunden. Ich habe mit ihm vor allem über die möglichen Herausforderungen gesprochen. Bei der Frage, welches organisatorische Set-up ich vorschlagen sollte, hat er mich beraten. Wir sind dabei Themen wie die Aufstellung der Teams, die Zuordnung der Mitarbeiter oder den Entscheid über Führungspersonen durchgegangen. Mir war wichtig, seine Rückenstärkung zu haben und ihn in die Entscheidung einzubinden. Ich habe mit ihm auch besprochen, was meine Beförderung für unser Privatleben bedeuten könnte. Mein privates Leben habe ich nicht verändert – ich habe vorher auch schon viel gearbeitet und mich entsprechend organisiert.

Wurden Sie vom Unternehmen auf die Führungsfunktion vorbereitet?

Ich fand generell, dass ich bei dem Wechsel in meine neue Funktion ziemlich alleingelassen wurde. Ich hatte aber das Glück, dass ich auf meine ehemaligen Peers zählen konnte. Sie habe ich bei diversen Fragen zu Rate gezogen. Das war sehr hilfreich. Außerdem habe ich den Austausch mit Personen gesucht, die in ähnlichen Funktionen tätig sind.

Wichtig waren auch die Gespräche mit meinem direkten Vorgesetzten. In ihnen ging es darum, was er von mir erwartete. Ich bekam allerdings wenig konkretes Feedback auf meine Fragen. Es war eher inhaltlicher Art. Wir klärten beispielsweise, unter welchen Bedingungen er mich als erfolgreich betrachten würde. Die Gespräche fanden nicht regelmäßig statt und hielten sich auch an keinen Themenplan. Wenn ich mich jedoch verloren fühlte, konnte ich ihn um Rat fragen.

Von der Personalabteilung gab es dagegen keine Unterstützung. D.h.: Sie hat nicht versucht, mit mir Kontakt aufzunehmen. Im Gegenteil: Ich war es, die schließlich ein Gespräch vereinbart hat. Dabei habe ich vor allem geklärt, was ich von der Personalberaterin an Service Leistungen erwarten kann oder als Unterstützung.

Allerdings hatte ich im Jahr vor der Beförderung einen Senior Management Kurs besucht. Dabei ging es grundsätzlich um Führung, dafür notwendige Kompetenzen und Instrumente. Er leistete aber keine direkte Vorbereitung für meine neue Rolle.

Wenn Sie ein Fazit der Vorbereitung ziehen: Was war besonders hilfreich? Was hätten Sie gerne anders gemacht?

Sehr wichtig waren für mich die Gespräche mit dem Vorgesetzten. Ich kann jedem, der in eine Führungsrolle wechselt, nur raten, selbst aktiv zu werden und zu klären, was der direkte Vorgesetzte von einem erwartet. Dann hat man eine Basis, von der aus man Stück für Stück planen kann. Gut war dann, dass ich Personen gesucht habe, die eine ähnliche Funktion innehatten, wie die, die ich bekommen sollte. Ihre Ratschläge und der Erfahrungsaustausch mit ihnen hat mir sehr geholfen, meine Situation und Entscheidungsfreiräume einzuschätzen. Außerdem brachten mir diese Kontakte noch einen wichtigen Vorteil. Ich baute dadurch schnell ein persönliches Netzwerk auf, das über den Betrieb hinausreichte. So fand ich später überall einen Ansprechpartner, auch wenn ich selbst kaum jemanden kannte. Viele hatten bereits von mir gehört.

Im Nachhinein würde ich mir noch mehr Zeit für Informationsgespräche nehmen. So hätte ich mir am Anfang eine bessere Orientierung verschaffen und die Arbeitsbereiche, die jetzt in meine Zuständigkeit fallen, im Vorfeld intensiver kennen lernen können. Sicher, die Zeit für solche Sondierungen wird einem in der Regel nicht gegeben. Man sollte aber trotzdem versuchen, sich diese Zeit zu nehmen.

Start

Wie ist Ihr erster Tag verlaufen und wie ging es Ihnen?

Am ersten Tag habe ich kaum Veränderungen festgestellt. Der Übergang war fließend. Ich hatte vorher bereits ein ähnliches Projekt geleitet und kannte deshalb fast alle meine Mitarbeiter.

Wie ist die erste Woche verlaufen und wie ging es Ihnen?

In der ersten Woche hatte ich einige klärende Gespräche. Ich hatte zum Teil Mitarbeiter in meiner Einheit, von denen ich nicht 100% überzeugt war, dass sie die Leistung bringen, die ich erwartete. Ich hatte mit ihnen bereits in Projekten zu tun gehabt. Zum Teil habe ich dies offen gelegt und meine Erwartungen an Grundhaltung, Einstellung, Ziele, Ambitionen etc. transparent gemacht. Das war nicht für alle ein ansprechender Start. Einige regierten allerdings auch positiv auf die Klärung und die Transparenz meiner Beurteilung. Die Karten waren auf dem Tisch.

Außerdem musste ich mit dem Widerstand einiger Mitarbeiter, die sich selbst Chancen für meine Position ausgerechnet hatten, zurecht kommen. Ich habe ihnen zunächst Zeit gegeben, mit der Kränkung zurecht zu kommen, dass eine jüngere Frau die Führung bekommen hat. Ein Mitarbeiter hatte das Anliegen, dass ich ihm aufzeige, wieso seine Position für ihn interessant und attraktiv sein sollte. Ich bin insofern darauf eingegangen, dass ich beschrieben habe, was ich an der Position interessant fände. Die Entscheidung, ob er selbst diese Position attraktiv findet, überließ ich ihm selbst. Ich machte aber auch klar, dass ich auf das Commitment zählen will und mit Leuten arbeiten will, die motiviert sind.

Was waren die größten Schwierigkeiten in der ersten Woche?

In der ersten Woche fühlte ich mich mit unendlich viel Neuem konfrontiert. Da war einerseits mein neuer Vorgesetzter, auf dessen Arbeitsweise ich mich erst einmal einstellen musste. Hinzu kam: Mir schien er ebenfalls ziemlich nervös. Er war gerade in der Einarbeitung, weil er in seiner Funktion auch neu war.

Außerdem hatte ich mich so schnell wie möglich in die bei uns übliche Software für Kostenkontrolle, Personalmanagement etc. einzuarbeiten. Das lief sozusagen nebenbei, im Selbstlern-Modus. Ich stand damit vor diversen Regeln und Normen, die ich zunächst verstehen und dann mir beibringen musste: Wer über welche Kosten entscheidet, welche äußere Form Protokolle haben, wie man schriftliche und mündliche Vereinbarungen bewertet und untereinander abwägt und und und ...

Hinzu kamen die hohen und für mich oft nur schwer nachvollziehbaren Erwartungen einzelner Mitarbeiter. Sie wollten beispielsweise teure Fortbildungen, zu anderen Zeiten eingesetzt werden oder mehr Lohn und waren mit diesen Forderungen offenbar schon bei früheren Vorgesetzten gescheitert. In diesem Punkt war es besonders schwer, nicht in die Falle zu tappen und zu früh etwas zu versprechen, das man dann später vielleicht nicht einhalten kann oder bereut.

Was war hilfreich? Was hätten Sie gerne anders gemacht?

Wenn ich mit den Erfahrungen, die ich heute habe, nochmals in eine Führungsposition wechseln würde, würde ich mir vor allem Zeit nehmen, um am Anfang die Lage genau zu sondieren. In der Praxis stürmt so viel Neues auf einen ein, dass man glaubt, sich das nicht leisten zu können. Deshalb rate ich, von Anfang an konsequent die Dinge, die man nicht unbedingt selbst machen muss, zu delegieren. Eine andere wichtige Hilfe, um mit den neuen Anforderungen zurecht zu kommen, ist, diese zu strukturieren. Man muss Prioritäten festlegen, sich überlegen, was wirklich keinen Aufschub duldet und was noch etwas warten kann. Das bedeutet auch, dass einige Entscheidungen aufgeschoben werden müssen. Das ist nicht immer einfach – vor allem, wenn durch den Wechsel allgemeine Aufbruchsstimmung herrscht. Aber andererseits bringt es einen nicht weiter, etwas zu versprechen, solange man nicht die Situation überblicken kann. Solche Zusagen muss man dann oft später wieder zurücknehmen oder man kann sie nicht einlösen. Das ist kein guter, also kein klarer und eindeutiger, Führungsstil.

Außerdem empfehle ich, trotz der anfallen Mehrarbeit zu Beginn, regelmäßige Auszeiten einzuplanen. Mir hat es sehr geholfen. Ich konnte dann meine Situation mit etwas Abstand betrachten und mir klar werden, welche Wirkung das hat, was ich gerade tat und wie es weiter gehen soll. Solche Ruhephasen braucht man, um reflektieren zu können.

Die wichtigste Richtschnur, um festzustellen, ob man auf dem richtigen Weg ist, sind die Erwartungen, die der direkte Vorgesetzte an einen stellt. Es lohnt sich deshalb, mit ihm engen Kontakt zu suchen und seine genauen Vorstellungen, beim Budget, bezüglich des Personalbestands, beim Support etc. einzufordern. Dabei kann man dann auch eigene Ideen einbringen und ausloten, inwieweit er diese unterstützen will und kann.

Erste Monate

Was glauben Sie, waren die Erwartungen Ihrer Mitarbeiter?

Was möglich ist und was nicht, habe ich, mit meinen direkten Mitarbeitern, denke ich, recht gut geklärt. Ich habe mit allen Zielvereinbarungen gemacht. Das ist Teil unseres Standard-Zielvereinbarungsprozesses. Dann haben wir im Team die Ziele jedes einzelnen transparent gemacht. Wir haben zusammen festgelegt, wie wir arbeiten wollen und wie wir von außen bzw. von oben wahrgenommen werden wollen. Ich habe hier meine persönlichen Erwartungen stark eingebracht.

Mir ist zum Beispiel besonders wichtig, dass man Mut zeigt und nach oben herausfordert, wenn nötig, Bestehendes in Frage stellt und Geschwindigkeit vor (Über-)Qualität stellt. Der Ansatz des "Rapid Prototyping" ist in unserem Bereich sehr wichtig. Ich habe hier immer wieder gezeigt, dass ich meinen Leuten den Rücken stärke, für sie und ihre Anliegen einstehe und auch selbst vorlebe, was ich einfordere.

Bei meinem Antritt als neue Führungskraft gab es vor allem drei Punkte, in denen ich Klarschiff machen musste. Die größte Erwartung war wohl, dass eine nähere Anbindung ans Senior Management vieles einfacher machen würde. Die Mitarbeiter dachten, dadurch könnten die Anliegen und Projekte der Abteilung schneller, unkomplizierter und weniger bürokratisch der Geschäftsleitung vorgelegt werden und hätten außerdem mehr Aussicht auf Erfolg. Doch oft vergessen die Mitarbeiter, dass dies auch mit höheren Erwartungen und schnelleren Veränderungen, bzw. auch mit Ad-hoc-Anforderungen verbunden ist, und auf dieser oberen Hierarchieebene generell eher taktisch und politisch entschieden wird. Diese enge Beziehung „nach oben“ hat also nicht nur Vorteile. Dies war den meisten nicht klar.

Ich muss wohl den meisten als eher entspannt und relaxed erschienen sein. Viele waren dementsprechend etwas konsterniert, als sie erfuhren, dass ich hohe Erwartungen an sie und ihre Projekte stellte. Die Frauen setzten oft große Hoffnungen in mich. Sie glaubten, dass ich, weil ich selbst eine Frau bin, andere Frauen besonders fördern würde. Für mich zählen aber bei der Förderung von Mitarbeitenden ausschließlich deren Potenzial für die jetzige und mögliche zukünftige Rollen, die Einstellung gegenüber anderen Menschen und gegenüber Herausforderungen. Außerdem erwarte ich von potenziellen Aufstiegskandidaten strategisches Denken und Handeln, Kooperation, Stress-Resistenz und Leadership.

Was glauben Sie, waren die Erwartungen ihres Vorgesetzten?

Diese Erwartungen hatte ich von Anfang an geklärt. Er wollte vor allem Tempo und dass ich alle verfügbare Energie in schnelle Veränderungen setze. Er forderte Dynamik und strategisches Denken.

Was glauben Sie, waren die Erwartungen des Umfelds?

Die Erwartungen des Umfelds deckten sich größtenteils mit denen meines Chefs. Ich sollte ein hohes Tempo vorlegen, Dynamik zeigen und so schnell für positive Veränderungen in der Organisation sorgen. Dazu gehörte auch, dass ich mein Fachwissen an der richtigen Stelle mit einbringe.

Welche Erwartungen (Kollegen, Mitarbeiter, Kunden, Vorgänger, Familie, Vorgesetzter) haben Sie am meisten beeinflusst?

Das ist schwierig zu sagen, zumal sich ja das gesamte Umfeld viel von dem Aufbau meiner Abteilung erhoffte. Vermutlich gaben aber die Erwartungen meines Vorgesetzten im Zweifelsfall den Ausschlag.

Welche Erfahrungen machten Sie mit den Führungskollegen auf gleicher Ebene?

Die Kollegen verhielten sich sehr unterschiedlich. Die einen hatten offenbar einiges auszusetzen, haben ihre Kritikpunkte aber selten direkt an mich adressiert. Ich habe dann oft hinten herum gehört, dass X oder Y in meiner Abwesenheit eine Bemerkung über mich oder meine Einheit gemacht hat. Dann habe ich jeweils abgewogen, ob es taktisch klug ist, dagegen Position zu beziehen. Meistens habe ich mich entschlossen, diese Informationen über 10 Ecken zu ignorieren. Um aber nicht ungerecht zu sein: Andere Kollegen haben mich auch sehr unterstützt. Generell jedoch stelle ich auf dieser Ebene meist fest, dass man sich gegenseitig herausfordert und misstraut.

Welche konkurrierenden bzw. sich widersprechenden Erwartungen haben Sie festgestellt?

Ich denke an mich wurden die üblichen sich widersprechenden Erwartungen gestellt: Ich sollte geringe Kosten verursachen aber gleichzeitig meinen Bereich schnell so umstrukturieren, dass er seine Aufgaben effektiver erledigt, wie in der vorherigen Organisation. Unterm Strich bedeutete das auch, dass weniger Mitarbeiter mehr leisten mussten und ich gleichzeitig Härte zeigen sollte und trotzdem für eine gute und konstruktive Arbeitsatmosphäre zu sorgen hatte.

Was waren die größten Herausforderungen bzw. Schwierigkeiten in den ersten Monaten. Wie ging es Ihnen damit? Wie haben Sie reagiert?

Die ersten Monate waren geprägt von den sich widersprechenden Erwartungen. Gleichzeitig bekam ich zu spüren, dass ich eine neue Abteilung aufbaute und die Firma im Umbruch war. Die Prioritäten änderten sich immer wieder.

Hinzu kam, dass einige Mitarbeiter sehr viel vom Unternehmen und mir als ihrer direkten Vorgesetzten forderten, aber sich ihrerseits wenig leistungsbereit zeigten. Sie wollten beispielsweise, dass das Unternehmen ihnen nicht nur die Fortbildungen, die sie besuchen wollten, bezahlte und sondern auch, dass ihnen die Zeit, in der sie im Seminar saßen, voll vergütet werden sollte. Die Idee, angesichts der hohen Kosten, die manche dieser Veranstaltungen verursachen, ein oder zwei Tage unbezahlten Urlaub zu investieren, schien ihnen absolut abwegig.

Gleichzeitig musste ich viel Zeit investieren, um mit Aufgaben wie Controlling, Kostenmonitoring oder dem Lesen von Management Reports zurecht zu kommen. Bei diesen Dingen fehlte mir anfangs einiges an Wissen. Zudem hatte ich zunächst keine Ahnung, wen ich bitten konnte, mir weiterzuhelfen.

Außerdem überraschte mich die Menge der Arbeit, die ich im Tagesgeschäft zu erledigen hatte. Davon hatte nahezu alles hohe Priorität, konnte also nicht delegiert werden. Das bedeutete täglich 50 E-mails oder mehr bearbeiten. Dazu klingelte alle paar Minuten das Telefon. Und sozusagen nebenbei sollte ich mich dann auch noch um Administratives und Personalfragen kümmern.

Hinzu kam, dass ich mich in einigen Gremien wie im Haifischbecken fühlte. Ich wurde den Eindruck nicht los, dass man mich gerne straucheln sah und dass sich einige Kollegen heimlich amüsierten, wenn ich als der "Shooting Star" ins Schleudern kam. Ich habe mir nach außen „eine dicke Haut wachsen lassen“ und versucht, "cool" zu bleiben, was mir meistens gelungen ist.

In der Abteilung bin ich bei vielen Forderungen hart geblieben und habe zu Beginn kaum Kompromisse gemacht. Das hat mir erlaubt, mir zuerst einen Überblick zu verschaffen über Leistungen und Anforderungen der einzelnen Mitarbeiter. Das hat sich gelohnt.

Um mit der Arbeitsbelastungen zurecht zu kommen, habe ich meine Prioritäten nochmals geschärft. Ich habe Emails länger liegen lassen und mehr Dinge wie vorher delegiert. Das hat auch gut geklappt. Und schließlich habe ich mir zugestanden, nicht alles im Griff haben zu müssen. Es geht auch mit 80%.

Fazit

Welches Verhalten und welche Unterstützung sind durch den Vorgesetzten hilfreich?

Für mich hat sich mein enger Kontakt und mein ständiges Nachhaken ausgezahlt. So wusste ich sehr genau, was der Vorgesetzte von mir erwartet. Optimal ist, wenn bei den regelmäßigen Gesprächen etwas mehr Zeit bleibt, als man zum Rapport braucht und um die dringendsten Fragen zu klären. Für mich war damals alle zwei Wochen eine Stunde eingeplant. Kürzer sollten diese Gespräche nicht sein. Wir haben damals vor allem ausgetauscht, was läuft, was ich zu gewissen Themen vorschlage. Dann hat der Vorgesetzte noch Aufträge an mich weiter gegeben oder nach meinen Ideen bzw. meiner Meinung gefragt. Das fand immer in einem sehr guten Klima statt und ich hatte stets das Gefühl, wenn ich irgendwo ernste Schwierigkeiten habe, kann ich das ansprechen. Diese Rückendeckung war eine große Hilfe für mich.

Was hat Ihnen am meisten geholfen, um Sicherheit und Klarheit für die neue Aufgabe zu bekommen?

Im Endeffekt habe ich immer wieder bei meinen Peers und dem Vorgesetzten nachgefragt, ob ich noch auf dem richtigen Weg bin. Meine Förderer habe ich dabei meistens um Rat gebeten. Nach dem Motto: „Was würdest Du in diesem Fall hier tun? Ich habe ein bis zwei Ideen...“ Bei meinem Vorgesetzten holte ich mir dagegen immer wieder Feedback und fragte regelmäßig, ob das, was ich tat, seinen Vorstellungen entsprach.

Wie lange hat es gedauert bis Sie sich in der neuen Position sicher gefühlt haben?

Das dauerte ungefähr zwei Monate. Einige Themen liegen mir sehr, da konnte ich direkt Wirkung erzielen. Bei anderen Themen, beispielsweise bei Fragen zur Kostenkontrolle mit SAP oder bei Management Reporting Aufgaben, oder bei Projekten, die ganze Geschäftsbereiche betreffen, wird es noch eine Weile dauern, bis ich mich richtig wohl fühle.

Wenn Sie jetzt zurückblicken: Was würden Sie im Nachhinein anders machen?

Ich würde früher Zeiten blockieren, in denen ich mich mit meinen eigenen Fragen auseinandersetzen kann und keine Sitzungen stattfinden. Zu diesen Terminen bin ich grundsätzlich „verfügbar“, so dass mich die Mitarbeiter kontaktieren können. Auch würde ich mir schneller eine administrative Hilfe, beispielsweise einen Praktikanten oder einen Assistenten, organisieren. Außerdem würde ich noch früher Vereinbarungen mit Mitarbeitern schriftlich festhalten und Meilensteine verschriftlichen bzw. eine "Roadmap" erstellen lassen und damit verbindliche Vereinbarungen treffen.

Was empfehlen Sie anderen neuen Führungskräften damit sie den Start gut meistern?

Eine der größten Schwierigkeiten bereitet am Anfang die Fülle der Aufgaben. Jede neue Führungskraft muss erst einmal lernen, damit zurecht zu kommen. Ich rate deshalb bei allen Unterlagen und Anfragen, die auf den Schreibtisch kommen, nach deren Dringlichkeit und Wichtigkeit zu fragen. Das erleichtert das Priorisieren der Dinge, die zu erledigen sind. Auch sollte man von Anfang an delegieren. Anders ist die anfallende Arbeit nicht zu erledigen. Wichtig ist aber, dass delegierte Dinge nicht einfach „weg“ sind. Als Chef muss man sich regelmäßig nach dem aktuellen Stand erkundigen und sicherstellen, dass nichts liegen bleibt.

Bei mir hat es sich außerdem bewährt, dass ich nicht alles von Anfang an versucht habe zu strukturieren. Dazu fehlte mir anfangs das notwendige Detailwissen. Stattdessen habe ich nach einiger Zeit, als ich grundsätzlich wusste, wie was in der Abteilung erledigt wird, mit den Mitarbeitern geredet und sie gefragt, was sie benötigen, um leistungsfähig zu bleiben.

Äußerst wichtig ist auch, regelmäßig vom Vorgesetzten Feedback einzufordern. Am besten gelingt das, wenn man beispielsweise einen wöchentlichen Termin vereinbaren kann, um die laufenden Geschäfte und eventuelle neue Weichenstellungen zu besprechen. Dabei sollten sich die Führungskräfte nicht scheuen, Unsicherheiten einzugestehen und eindeutige Fragen zu stellen. Bei mir lief das immer nach dem Motto „Wie würdest du dies tun, ich hatte folgende Idee...“

Auf was kommt es am Anfang besonders an?

Da ich eine Abteilung neu aufzubauen hatte, war für mich besonders wichtig, zu verstehen, wie die Organisation funktioniert und nach welchen Kriterien Entscheidungen getroffen werden. Ich musste mich also schnell in der Firmenpolitik zurechtfinden, um gegebenenfalls nach deren Maßgaben bei wichtigen Entscheidungen eingreifen zu können. Das ging natürlich nicht ohne die Rückendeckung eines funktionierendes Netzwerks. Doch, obwohl ich das Glück hatte, dank meiner Peers über gute Kontakte zu verfügen, musste ich mir immer wieder sagen, dass ich Kritik nicht persönlich nehmen darf und mir ein „dickes Fell“ zulegen. Gerade am Anfang wird man immer wieder angezweifelt.

In der Situation ist es sehr hilfreich, wenn man den Vorgesetzten um Unterstützung bitten kann. In der Regel wird er das auch tun. Schließlich hat er einen in die Position eingesetzt und damit wird Kritik an „dem bzw. der Neuen“ immer auch zu Kritik an seiner Entscheidung bzw. seinem Urteilsvermögen.

Das alles wird einem aber nicht helfen, wenn man nicht Ausdauer und Durchhaltewillen besitzt. Nur wer wirklich in seiner neuen Position sein und dort auch bleiben will, wird sich auf Dauer durchsetzen können. Das gilt insbesondere bei individuellen Anliegen, die einzelne Mitarbeiter vorbringen. Hier kommt es darauf an, in der Sache hart zu bleiben. Man muss sich einfach immer wieder vor Augen führen, welche Wirkung es hat, wenn man zu schnell klein bei gibt.

Man muss sich am Anfang auch immer wieder Zeit nehmen zur Selbstreflexion, überlegen, welche Folgen das hat, was man gerade tut, und ob man noch auf dem richtigen Weg ist. Nur so kann man herausfinden, welche Wirkung man hat und ob es die ist, die man haben will.

Aber last not least: Trotz den Schwierigkeiten, die so ein Neuanfang mit sich bringt, darf man nie den Humor verlieren. Jeder wird in dieser Lage Fehler machen oder sich plötzlich in absurden Situationen wiederfinden. Dann muss man auch über sich lachen können.