

6.8 Interview 8: Personalentwickler in einem mittelständischen Unternehmen¹

Olaf Ott (38, Name geändert) arbeitet seit neun Jahren in der Personalentwicklung. Mittlerweile leitet er die entsprechende Abteilung eines mittelständischen Unternehmens. Dort ist er sowohl für die Organisationsentwicklung als auch für Auswahlverfahren, Führungskräfteentwicklung, Coaching und Mitarbeiterqualifizierung zuständig.

Vorbereitung

Wie werden bei Ihnen angehende Führungskräfte auf die neue Führungsfunktion vorbereitet?

Wir haben für die Auswahl neuer Führungskräfte ein Anforderungsprofil erstellt. So wissen wir, was wir von jedem einzelnen Kandidaten erwarten können und was nicht. Auf Basis dieser Informationen konzipieren wir einen individuellen Entwicklungs- und Einarbeitungsplan.

Der Entwicklungsplan umfasst mehrere Jahren. In dieser Zeit besucht der Kandidat mehrere Führungstrainings in unserer Akademie. Die dort behandelten Themen wählen wir nach dem individuellen Entwicklungsbedarf aus und so, dass sich eventuell festgestellte Kompetenzlücken schließen.

Der Einarbeitungsplan dauert kürzer und endet mit der Probezeit. Ziel ist, den neuen Chef auf die Position vorzubereiten, die er ausfüllen soll. Dazu gehört die Einweisung in Führungstools wie Key Performance Indicator oder Balance-Scorecard durch den direkten Vorgesetzten und einen Fachexperten. Zum Beispiel informiert unser Innovationsmanager über Themen zu EFQM oder unser Leiter Qualität über unsere Q-Managementsysteme. Außerdem helfen wir der neuen Führungskraft, sich in der Unternehmenskultur, in deren Wertvorstellungen und in bereichsübergreifende Themen zurechtzufinden. Wichtig ist uns dabei, dass die neue Führungskraft die wesentlichen Entscheidungsinstanzen wie z. B. den Betriebsrat oder das Führungskräftemeeting kennen lernt.

Jede neue Führungskraft hat außerdem einen Paten, der ihm bei der Einarbeitung zur Seite steht. Am Ende der Probezeit findet ein Endgespräch statt. In ihm geben die neue Führungskraft und sein Vorgesetzter der Personalabteilung Rückmeldung, inwieweit die tatsächliche Anforderung zu den Kompetenzen der neuen Führungskraft passt. Wenn es eine zu große Diskrepanz zwischen Ist und Soll gibt, wird die Probezeit eventuell verlängert.

Das ist eine Regelung des Business Excellent Modells, nach dem wir arbeiten. Das bedeutet: Jede Führungskraft lernt, Ist- und Sollwerte zu vergleichen und eventuelle Defizite an die nächst höhere Stelle zurückzumelden. Dank dieses Geschäftsentwicklungsmodells kann das Unternehmen schnell reagieren und die Führungsarbeit neu ausrichten, falls das notwendig ist.

Was ist Ihnen bei der Vorbereitung einer angehenden Führungskraft auf die neue Funktion, durch die Vorgesetzte und Vorgänger, wichtig?

Das Unternehmen sollte auch die individuellen Bedürfnisse der neuen Führungskraft von Anfang an ernst nehmen. Auf diese Weise erhält es ihre Motivation und ihr Engagement aufrecht. Das kann z. B. bedeuten, dass man als Personalentwickler ganz zu Anfang

¹ Quelle: www.hofbauerundpartner.de/home.html unter Veröffentlichungen, Einstieg in die Führungsrolle, Downloads, 2008.

nachfragt, welche Karriereziele eine angehende Führungskraft hat, und sie dann unterstützt, diese zu verfolgen.

Hat ein aufstrebender Mitarbeiter dann eine Führungsposition errungen, besteht unsere Aufgabe darin, erste Anlaufschwierigkeiten auszuräumen und möglichst gute Rahmenbedingungen zu schaffen, damit der Neue seine Position auch ausfüllen kann. Das kann z. B. heißen, dass wir der neuen Führungskraft den Zugang zu wichtigen Personen und Gremien ebnen oder auch helfen, private Einschränkungen, die aus der neuen Position resultieren, zu überbrücken und in den Griff zu bekommen.

Haben Sie eine Führungskraft in Erinnerung, die sich „vorbildhaft“ vorbereitet hat? Was genau hat Sie getan?

Angehende Führungskräfte, die richtig durchstarten, sobald sie wissen, dass sie aufsteigen, gibt es immer wieder. Einer ist mir besonders in Erinnerung geblieben. Er hat schon sehr früh Vieraugengespräche mit seinen neuen Führungskollegen vereinbart und erwies sich bei diesen Terminen als guter Zuhörer. Er hat genau darauf geachtet, welche Bedürfnisse die Führungskräfte aus anderen Bereichen geäußert haben. Auf diese Weise zeigte er von Vorneherein, dass er nicht nur seinen Bereich wichtig nahm und kennen wollte, sondern sich für das ganze Unternehmen und besonders die Schnittstellenpartner interessierte. Das war sein ausschlaggebender Erfolgsfaktor. Er hat die erfolgskritischen Punkte offen angesprochen und gelöst. Dabei ging es um Fragen wie: Woran ist der Vorgänger gescheitert? Woran wird man in den nächsten Monaten gemessen? Dadurch konnte er darauf verzichten, Personen und Situationen auszutesten oder verdeckte Aufträge zu verfolgen. Er traf stattdessen klare Vereinbarungen.

Start

Was sind typische Schwierigkeiten in der ersten Woche beim Start?

Eine neue Führungskraft wird gleich bei Antritt der neuen Position von den Mitarbeitern gefragt, wie es weitergehen wird. Dabei besteht die Gefahr, dass der Neue seine Mitarbeiter überfordert, ihnen zu schnell seine Pläne bis ins Detail beschreibt. Er ist in einem für seine Situation typischen Zwiespalt. Er muss abwägen, welche Überlegungen bereits so ausgereift sind, dass er sie den Mitarbeitern mitteilen kann und in welchen Punkten er besser abwarten sollte.

Oft bekommen neue Führungskräfte auch Schwierigkeiten, wenn sie den Mitarbeitern viel von früheren Erfahrungen erzählen und andauernd Vergleiche anstellen. Damit entsteht der Eindruck, dass der neue Chef viel überträgt und sich nicht unvoreingenommen auf die neue Rolle einlässt. Normalerweise begegnen ihm dann die Mitarbeiter mit Skepsis. Deshalb sollte man nur dann Vergleiche anstellen, wenn das inhaltlich eine Bereicherung darstellt und die aktuelle Fragestellung lösen hilft.

Was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren für einen guten Start?

Ein guter Start bedeutet aus Sicht des Unternehmens, dass sich eine neue Führungskraft schnell zurechtfindet und seine wichtigsten Aufgaben tatsächlich wahrnimmt. Das heißt insbesondere: Die neue Führungskraft sollte schnell einen Zugang zum operativen Tagesgeschäft finden. Wichtig ist auch die wesentlichen Kontaktpersonen möglichst früh kennen zu lernen. Gelingt es von Anfang an eine tragfähige Beziehung aufzubauen, hilft das dem Neuen seine Stellung im Unternehmen einzuschätzen und seine Aufgaben passgenau für die Schnittstellenpartner zu erledigen.

Wer so mit Kontaktpersonen umgeht, zeigt – und das ist ein weiterer Erfolgsfaktor –, dass er die Unternehmenskultur bereits verinnerlicht hat. Bei uns sind grundsätzlich nicht die Einzelkämpfer hoch angesehen, sondern Menschen, die im Team arbeiten und Konsensentscheidungen suchen.

Und – last but not least – sollte eine Führungskraft natürlich auch von seinen Mitarbeitern akzeptiert und geschätzt werden. Das erreicht sie am besten, wenn sie sich ihrer Vorbildfunktion bewusst ist und danach handelt. Sie sollte deshalb die Unternehmenswerte vorleben und glaubwürdig sein. In einem Produktionsbetrieb wie dem unseren ist es besonders wichtig, persönlich authentisch zu bleiben. Die Mitarbeiter achten sehr darauf, ob ihr direkter Chef, sie freundlich grüßt, auch einmal ein Lächeln für sie übrig hat, den Kontakt sucht und sich für die Probleme der Mitarbeiter interessiert. Nur wenn sie den Menschen hinter der Führungsrolle erkennen, können sie sich mit ihrem Chef identifizieren und nur dann werden sie ihn unterstützen.

Erste Monate

Wie sollte eine optimale Zusammenarbeit mit dem direkten Vorgesetzten stattfinden und was kann die neue Führungskraft dazu beitragen?

Beste Voraussetzungen für die Einarbeitung hat eine neue Führungskraft, wenn ihr Vorgesetzter bei den regelmäßigen Rückmeldegesprächen nicht nur auf das Ergebnis achtet, sondern auch die emotionale Ebene mit einbezieht. Dazu gehört vor allem, dass er auch anspricht, wie er den Neuen als Führungskraft erlebt.

Daneben sollte der Vorgesetzte auch Räume schaffen, in denen sich die neue Führungskraft vorstellen und einbringen kann. Das bedeutet beispielsweise, dass er den Neuen den Führungskollegen vorstellt und ein gegenseitiges Kennenlernen in den Führungsrunden fördert.

Geschlossene Zielvereinbarungen für die Probezeit sollten auch von der neuen Führungskraft verfolgt und erreicht werden – oder bei Nichterreichung zeitnah ein Klärungsgespräch mit dem Vorgesetzten gefunden werden. Regelmäßige Jours fixes mit dem Vorgesetzten und gegenseitiges Feedback helfen, sich in der neuen Zusammenarbeit anzunähern und dabei kennenzulernen. Natürlich gilt auch bei uns: Die Lieblingsthemen des Vorgesetzten sollten auch die Lieblingsthemen der neuen Führungskraft werden.

Wie schaffen es neue Führungskräfte das Erwartungssandwich (Mitarbeiter, Team, Geschäftsleitung; Führungskollegen, Kunden) gut zu bewältigen?

Das Unternehmen hat eine flache Hierarchie und daher wenige Entscheidungsebenen. Auf der Arbeitsebene gibt es eine vergleichsweise große Autonomie. Jeder Mitarbeiter kennt daher seinen Handlungsspielraum und ist gewohnt, selbstständig zu handeln. Wenn ein Mitarbeiter dann zur Führungskraft aufsteigt, sind ihm widerstreitende Erwartungen also nicht ganz unbekannt. Außerdem unterstützt ihn der Mentor, falls er Probleme hat, zwischen den Erwartungen der Mitarbeiter, des Unternehmens und den Kunden abzuwägen.

Was sollten neue Führungskräfte tun, damit der Zuwachs an anfallenden Aufgaben und Tätigkeiten bewältigbar bleibt?

Wenn eine neue Führungskraft glaubt, die anfallenden Aufgaben nicht bewältigen zu können, kann sie sich von uns, also der Personalentwicklung, Hilfe holen. In unserem Unternehmen bedeutet die Bitte um ein Entlastungsgespräch keinen Gesichtverlust. Im Gegenteil: Wir begrüßen es, wenn jemand sich rechtzeitig meldet, sobald sich Schwierigkeiten abzeichnen. Manchmal gibt es dann Vier- oder Sechsaugengespräche, in denen wir helfen, die Situation zu analysieren und Lösungen zu suchen und zu finden.

Was empfehlen Sie neuen Führungskräften, die aus dem Team heraus kommen, wie sie sich den ehemaligen Kollegen gegenüber verhalten sollen?

Damit dieser Karrieresprung nicht scheitert, muss er auf jeden Fall zelebriert werden. Der Funktionswechsel muss offensichtlich sein. Sinnvoll ist in diesem Fall, die alten Aufgaben mit einer offiziellen Verabschiedung zu beenden. Sonst kommt der angehende Chef nicht in der neuen Rolle an.

Die bisherigen Aufgaben sollten auch tatsächlich frühzeitig auf andere Kollegen verteilt oder einem Nachfolger übergeben werden. Nur so bekommt die neue Führungskraft den Freiraum, den sie für die Übernahme der neuen Aufgaben braucht. Unterbleibt dieser Abschluss oder nimmt der Mitarbeiter noch Aufgaben in seine neue Position mit, bleibt er für das Team immer auch ein bisschen Kollege.

Jemand kann nur aus dem Team heraus Führungskraft werden, wenn die Entscheidung klar kommuniziert wird. In diesen Wechsel werden bei uns auch teilweise zukünftige Mitarbeiter miteinbezogen. Zum Beispiel werden über interne AC Übungen Mitarbeiter in die Auswahlentscheidung einbezogen. Oder die Personalentwicklung befragt bei der Anforderungsprofilerstellung auch Mitarbeiter der zu führenden Abteilung und leitet so notwendige Auswahlkriterien ab.

Danach empfiehlt sich, auch durch äußere Zeichen zu signalisieren, dass der ehemalige Kollege jetzt in die Rolle einer Führungskraft gewechselt hat. Diese Veränderung kann man beispielsweise durch den Umzug ins Büro des Vorgängers und dessen Umgestaltung unterstreichen.

Was sollte eine neue Führungskraft tun, um die Ressource Personalabteilung sinnvoll zu nutzen?

Bevor wir etwas tun können, muss die neue Führungskraft erst einmal selbst Bilanz ziehen und sich fragen, welche Stärken und Schwächen sie in die neue Position mitbringt. Wir können sie aber schon in diesem Punkt unterstützen und ihr ein Führungsfeedback über 360 Grad geben. Wenn sie dabei feststellt, dass sie Wissenslücken hat oder in der neuen Situation vor ungeahnten Schwierigkeiten steht, sollte sie in der Personalabteilung nachfragen und Hilfe einholen. Sie kann z. B. helfen schwierige Mitarbeitergespräche vorzubereiten.