

6.9 Interview 9: Von der Abteilungsleiterin zur Bereichsleiterin¹

Miriam Mitsch (34, Name geändert) ist seit einem Jahr Bereichsleiterin einer internationalen Firma, die in der IT-Branche tätig ist. Dort unterstehen ihr insgesamt mehr als 40 Mitarbeiter. Bereits zuvor hatte sie eine Führungsposition inne. Als Abteilungsleiterin war sie schon im gleichen Unternehmen tätig. Mit der Beförderung kamen neben der Betreuung Ihres Fachbereiches, IT und Administration hinzu.

Vorbereitung

Wie kamen Sie in die Führungsposition?

Ich kam in die jetzige Führungsposition, weil meine damalige Vorgesetzte in den Mutterschutz gegangen ist und ich sie währenddessen vertreten habe. Anschließend kam sie in eine Teilzeitstelle zurück, so dass man mir diese Stelle angeboten hat.

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

Ich war vorbereitet, weil ich zuvor auch schon eine Vorgesetztenfunktion hatte. Ich war Abteilungsleiterin. Es gab auch Vorbereitungen und Schulungen, die dezidiert auf unsere Branche und auch auf diese Abteilungsleiterfunktion, die ich ausgeübt habe, abgestimmt waren. Ich habe dann darauf aufgebaut. Das hieß insbesondere, dass ich meine damaligen Vorgesetzten beobachtet habe, und mich gefragt habe, was machen sie aus meiner Sicht gut und was weniger. Dann habe ich versucht, die guten Sachen mitzunehmen und die anderen zu lassen.

Und von Seiten der Personalabteilung?

Von dort bin ich überhaupt nicht vorbereitet worden. Leider.

Gab es eine Übergabe? Wie fand die Übergabe statt?

Es gab nur eine sehr flüchtige Übergabe, so dass man ein paar Rückfragen stellen konnte aber nicht detailliert in dem Sinne. Durch das unerwartete frühzeitige Ausfallen meiner Chefin damals war das eher so ein bisschen „Learning by Doing“.

Wie haben Sie sich persönlich vorbereitet?

Ich habe mich zwar vorbereitet, aber die Tätigkeit, die ich früher hatte, und die jetzige unterscheiden sich mehr als ich dachte. Das konnte ich im Vorfeld nicht einschätzen und deshalb auch nicht antizipieren. Insofern glaube ich, ist es nur bedingt möglich, sich fachlich auf die neue Position vorzubereiten. Es lohnt sich aber, bei sich selber anzusetzen und aus dem Feedback von anderen oder aus dem Feedback von Mitarbeitergesprächen herauszufiltern, wo die eigenen Stärken und Schwächen liegen und was man in der neuen Funktion anders oder verstärkt machen sollte. Man sollte also nicht unbedingt fachlich ansetzen sondern bei sich selbst, finde ich.

Was haben Sie getan, um Ihr privates Umfeld vorzubereiten?

Mein privates Umfeld habe ich nicht bewusst vorbereitet. Aber ich habe natürlich zu Hause von dem erzählt, was kommt. Und mein Partner ist sehr verständnisvoll und noch verständnisvoller geworden. Er sagt Dinge wie: „Nachdem Du Dein Budget eingereicht hast,

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

machen wir dieses und jenes.“, um mir zu helfen, wenn ich außerhalb der regulären Arbeitszeit arbeiten muss, in dem er dafür eine „Freizeitbelohnung“ in Aussicht stellt. Er hat verstanden, dass die Belastung gestiegen ist und das hilft mir sehr.

Wenn Sie ein Fazit der Vorbereitung ziehen? Was war sehr hilfreich? Was würden Sie, hätten Sie gerne anders gehabt, gemacht?

Weil ich eigentlich in dem Sinne, nicht vorbereitet wurde, was vielleicht üblich ist, habe ich mich letztendlich selber vorbereitet. Das war das Wichtigste. Ich merke immer wieder, dass es in Führungsfunktionen nicht in erster Linie um eine Sache, um die Inhalte geht und ob man sie auf Anhieb konkret versteht, wie etwa im Rechnungswesen, wo man als Führungskraft immer Berichte anfertigen muss. Wichtiger ist nach wie vor, Beziehungen zu knüpfen, dass man zu dem Finanzmenschen einen guten Draht hat und ihn im Notfall anrufen kann, wenn man eine Information braucht. Da merke ich immer wieder, dass viel von Beziehungen abhängt und davon, wie gut der Kontakt zu bestimmten Personen ist. Es kommt weniger darauf an, sich eine halbe Stunde in eine Thematik einzulesen, sondern darauf an, dass man die halbe Stunde nutzt, um Beziehungen zu pflegen, damit, wenn es hart auf hart kommt, einem die anderen auch helfen. Man sollte nicht den Anspruch haben, alles selbst zu verstehen, weil man Führungskraft ist und deshalb alles aus dem FF können sollte. Das ist ein verbreiteter Trugschluss. Man darf die Leute über einem nicht vernachlässigen. Sie sind schließlich die Stakeholder, die schalten, walten und entscheiden, was morgen mit dem Job ist. Aber auch diejenigen unter einem sind extrem einflussreich. Wenn man sie nicht mit einbezieht, kann man nichts implementieren und steht auf verlorenem Posten.

Wenn ich ehrlich bin, bin ich mit meiner Vorbereitung ganz zufrieden. Es ist ganz gut gelaufen. Insofern würde ich auch heute nichts anders machen.

Start

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

Die erste Zeit war ziemlich hektisch. Man steht vor absolut neuen Aufgaben, bei denen man weder die Aufgabe versteht, noch was der Sinn dahinter ist oder warum man so etwas macht. Die Menschen, die versuchen, einem zu helfen, setzen viel Hintergrundwissen voraus, das vielleicht nur teilweise vorhanden sein kann. Das bedeutet: Wenn man in die Situation kommt, ohne Übergabe übernehmen zu müssen, dann muss man extrem flexibel sein und sehr viel Geduld mitbringen. Von letzterer habe ich wohl nicht genug. Das muss ich mir ankreiden. Ich bin eher ein ungeduldiger Typ. Deshalb ist mir dieser Anfang auch etwas schwer gefallen. Es ist wichtig, die Ruhe zu bewahren und eine Aufgabe nach der anderen abzuarbeiten. In den ersten Wochen wird es immer wieder Situationen geben, die einem über den Kopf wachsen. Dann muss man die Nerven bewahren. Auf diese Weise hat sich bei mir die Situation in kürzester Zeit sehr entspannt.

Man sollte auch damit rechnen, einige Überstunden machen zu müssen. Diesen zusätzlichen Einsatz muss man bringen, um das, was man macht, kennen zu lernen und die noch neuen Aufgaben ordentlich und sauber zu erledigen. Wer normalerweise 45 Stunden arbeitet, wird in der ersten Zeit nach dem Wechsel zwangsläufig 50 bis 60 Stunden im Büro sitzen. Vielleicht kann man auch noch nicht alle Aufgaben von der früheren Stelle her gleich abgeben. Man muss Einiges wahrscheinlich auch noch mit betreuen. Solche Sachen sind dann ein Zeitkiller. Man macht dann einige Zeit zwei Jobs.

Was sind Ihre wesentlichen Empfehlungen für die ersten Tage?

Ich glaube der größte Fehler, den ich in dieser Zeit gemacht habe, ist, dass ich nicht früher mit Leuten, die zum ersten Mal in meiner neuen Rolle wirklich „Tacheles“ geredet habe, um ihre Sicht der Welt zu verändern. Ich war damals in einer sehr schwierigen Situation. Offiziell war ich nur die Vertretung und hatte nicht die Stelle, die ich ausübte, inne. Einige haben nicht

verstanden, dass ich trotzdem die Position ausfüllen musste und zwar so handeln musste, wie ich es für richtig gehalten habe. Insofern ist es aus meiner Sicht einfach wichtig, dass man keine Angst hat, mit den Kollegen „Tacheles“ zu reden und zu sagen, was früher war, müssen wir ändern, aus folgenden Gründen

Erste Monate

Was glauben Sie, waren die Erwartungen Ihrer Mitarbeiter?

Die Mitarbeiter haben von mir erwartet, dass alles, was für sie in der Vergangenheit nicht perfekt war, durch meine Person für sie positiv geändert wird. Klar. Manchmal als Fachkraft ist es nicht möglich, das große Bild zu sehen. Das ist auch nicht ihr Job, die Kennzahlen oder die Qualität im Blick zu behalten. Dementsprechend verfolgen sie ihre eigenen Interessen und möchten, dass die neue Führungskraft in ihrem Sinne entscheidet, sie beschützt und in allen Belangen unterstützt. Das ist natürlich nur bedingt möglich und gut.

Dann folgt ein Lernprozess, in dem sie merken, dass eine Führungskraft weggegangen ist und damit auch Einiges, das ihnen nicht behagte. Jetzt kommt eine neue und die macht einiges anders. Manches davon ist für sie vorteilhaft, anderes bringt Nachteile. Mein Eindruck ist: Der Frust der Mitarbeiter löst sich nicht auf, sondern verlagert sich. Man bekommt zwar auch positives Feedback, aber in der Regel wollen die Mitarbeiter ihre Ruhe haben, gut bezahlt werden und soviel Urlaub wie möglich. Als Führungskraft handelt man dagegen unter eindeutigen Rahmenbedingungen, und muss zwar die Belange der Mitarbeiter vertreten aber schließlich, wenn's hart auf hart kommt, vertritt man das Unternehmen und kann deshalb leider nicht alle Wünsche der Mitarbeiter erfüllen, auch wenn man selbst damit einverstanden ist.

Was glauben Sie, waren die Erwartungen Ihres Vorgesetzten?

Mein Chef hat zum Glück eindeutig Position bezogen. Er hat mir mündlich freie Hand gegeben, die nötigen Schritte für grundlegende Veränderungen in die Wege zu leiten – obwohl ich zu dem Zeitpunkt, die Stelle nicht inne hatte, sondern sie nur vertretungsweise ausgeübt habe. Dafür bin ich sehr dankbar. Er hat mir auch klare Zielvorgaben gemacht, z. B. wie viel wir wachsen sollen, was ich dafür ausgeben darf, wie der Umsatz aussehen soll, wie sich der Gewinn ändern soll und so weiter.

Ohne diese Anweisungen wäre es sehr schwer gewesen, erfolgreich zu sein. Ich wusste sehr genau, was er von mir erwartete, und das war auch legitim, wenn auch schwer zu erreichen. Und am Ende sind alle seine Ziele aufgegangen, weil wir uns als Team so engagiert haben.

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

Maßgebend waren für mich die Erwartungen des Vorgesetzten. Für mich ist das selbstverständlich, für andere vielleicht nicht. Sie habe ich ernst genommen und da bin ich auch mitgezogen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Ziele nicht erreicht werden können, und das könnte ja Konsequenzen haben.

Was waren die größten Herausforderungen oder Schwierigkeiten in der ersten Monaten? Wie ging es Ihnen damit? Wie haben Sie reagiert?

Die größte Herausforderung war, die Abteilung in fachlicher Hinsicht neu zu strukturieren, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Ich musste deshalb für mich analysieren, was mein Chef will und wie ich das dann auch umsetzen kann. Ich stand vor der Frage: Was ändere ich hier vor Ort, also an der Arbeitsweise der Mitarbeiter, an der von mir und der des Abteilungsleiters, um die Ziele umzusetzen? Mir war bewusst, dass ich damit Veränderungsprozesse in Gang setze, die man erstens nicht rückgängig machen kann und die zweitens die Art und Weise, wie der Bereich funktioniert, nachhaltig prägen würden. Mir

war ebenso klar, dass das nur mit einem gewissen Druck, den ich als Signal ausüben muss, Erfolg haben würde. Solche Neuerungen kann man nur konsequent durchziehen oder man muss sie sein lassen. Es hat keinen Sinn, in solchen Situationen halbherzig zu handeln. Man muss dann sagen, wir machen das jetzt so, und ziehen es einfach durch. Im Vorfeld muss man sich darüber im Klaren sein, dass nicht alle Menschen solche Veränderungen mögen, und einige werden die neue Zimmertemperatur ablehnen.

Fazit

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

Eine außerordentliche Hilfe waren für mich die klaren Anweisungen meines Vorgesetzten und die hervorragende Unterstützung des Abteilungsleiters, der mir Bericht erstattete. Wenn er nicht mitgezogen wären, dann hätte ich meine Ziele nicht erreichen können.

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

Ich habe mich schrittweise eingearbeitet und so nacheinander in den verschiedenen Bereichen Sicherheit bekommen, also: bei den Kennzahlen, in der Aufgabe, die wir hier machen, in den Prozessen, im Personalwesen und so weiter. Je nach Bereich dauerte das zwischen drei und fünf Monaten.

Was würden Sie im Nachhinein anders machen?

Spontan fällt mir nichts ein, was ich anders machen würde. Zum ersten Mal überhaupt seit Jahren erreichen wir unsere Ziele als Business Unit und daran werden wir schließlich gemessen. Dieses Erreichen der Ziele war sehr wichtig, denn danach hat man meinem Stellvertreter und mir die Rollen, die wir damals vertretungsweise ausübten, vertraglich angeboten. Das ist für mich das Signal, dass wir es richtig gemacht hatten. Natürlich gibt es immer Kleinigkeiten, die man besser machen könnte. Aber grundsätzlich gibt es nichts, was ich grundlegend ändern würde.

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

Neue Führungskräfte sollten sehr lange nachdenken, bevor sie handeln. Sie dürfen sich nicht in fachlichen Kleinigkeiten verlieren, sondern sollten sich auf die Führung von Menschen und sich selbst konzentrieren. Dazu gehört: mit sich ins Reine kommen, darüber nachdenken, was man gut kann und was weniger gut. Dann sollte man versuchen, die eigenen Schwächen durch Leute um sich herum kompensieren zu lassen, also ihnen zu übertragen, was sie besser machen als man selbst. Man darf keine Angst davor haben, auf die Hilfe von Fachleuten zurückzugreifen, oder sich von diesen Menschen bedroht fühlen, sondern sollte das als Teamarbeit verstehen. Auch sollte man keine Angst davor haben, dass die Leute um einen herum zunächst auf Abstand gehen. Sie sind durch die Veränderungen verunsichert und wissen nicht, wie sie mit einem umgehen sollen. Ich glaube am Anfang ist es besonders wichtig, sich zu bemühen, ein gutes menschliches Verhältnis aufrecht zu erhalten. Wenn es aber um die Wurst geht, sollte man sich auch nicht scheuen, als Chef auf den Putz zu hauen. Dafür ist man ja Führungskraft und das verstehen die Mitarbeiter auch.