

6.10 Interview 10: Vom internen Berater zum Teamleiter¹

Günther Gruber (35, Name geändert) ist vor einem Jahr in einer Versicherung zum Teamleiter befördert worden. Seither unterstehen ihm zwölf Mitarbeiter. Zuvor arbeitete er als interner Berater in der Betriebsorganisation.

Vorbereitung

Wie kamen Sie in die Führungsposition?

Ich hatte mich seit Jahren im Unternehmen für eine Führungsposition beworben und schließlich sind mein Vorgesetzter und die Personalabteilung kurzfristig bezüglich einer Führungsposition auf mich zu gekommen. Ich war damals in einem internen Kreis von Nachwuchskräften, die für eine Führungsposition entwickelt werden. Wer in der internen Beratung arbeitet, lernt die meisten Abteilungen und Bereiche im Rahmen von Projekten kennen. Das sind gute Voraussetzungen in diesen internen Kreis aufgenommen zu werden.

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

Nachdem ich zunächst lediglich einfacher Mitarbeiter war, suchte ich nach neuen Herausforderungen und wollte andere Sachen im Leben kennen lernen. Ich habe mich daher um eine Projektleitung bemüht. Nach sieben bis acht Jahren Projektleitung, habe ich mir gedacht: „Das kannst Du. Jetzt wird es Zeit, wieder etwas Neues zu machen.“ Dabei ging es mir nicht zuletzt darum, Karriere zu machen. Das funktioniert über Führung am Besten.

Ich hatte mich also schon als Projektleiter bewährt. Daher signalisierte ich, dass ich aufsteigen wollte.

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

Grundsätzlich hatte ich bereits durch unterschiedliche Projektleitungsseminare eine gewisse Vorbereitung. In diesen Seminaren standen die sogenannten weichen Faktoren, Themen wie der Umgang mit Konflikten, Moderation etc., im Vordergrund, also Grundkenntnisse, die man braucht, wenn man Führung auf Zeit hat. Darüber hinaus besuchte ich noch zwei bis drei Standardseminare. Das eine war z. B. ein Unternehmensplanspiel, in dem man die Wirkungsweisen zwischen den Bereichen kennen lernt.

Die Qualifizierungen waren größtenteils unternehmensintern. Einige wenige fanden sie aber auch bei externen Anbietern statt.

Wie fand die Übergabe statt?

Der Wechsel ging sehr schnell. Ich habe erst zwei bis drei Wochen vorher erfahren, dass ich zum Zug komme und welches Team ich leiten sollte. Dieses Vorgehen erweckte bei mir den Eindruck: „Es ist so weit, freue Dich, fühle Dich geehrt. Du weißt, man kann sich das Team nicht aussuchen.“ Ich hatte auch den Verdacht, dass die Personalabteilung dachte: „Wenn er jetzt nicht bald befördert wird, ist er nicht mehr lange da.“ Das wäre auch nicht ganz falsch gewesen. Und so war es eben sehr kurzfristig, dass die Personalabteilung wusste, dass ich zu meinem „Glück“ komme.

Eine richtige Übergabe gab es eigentlich gar nicht. Ich wurde lediglich in einer Arbeitssitzung meines zukünftigen Teams kurz vorgestellt. Hier konnte ich zwei, drei Sätze zu mir sagen,

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

und dazu, was ich vorhabe. Unser Haus sieht keine längere Zeit zur Vorbereitung vor. Eine symbolische, offizielle Stabübergabe gab es somit auch nicht.

Wie haben Sie sich persönlich vorbereitet?

Eine strukturierte Vorbereitung, mit Präsentation usw., habe ich nicht gemacht. Trotzdem habe ich mir überlegt, was ich in Zukunft anders machen wollte. In so einer Situation zieht man unwillkürlich Bilanz. Das entwickelt sich aus dem Bauch heraus.

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

Vor allem hätte ich gerne viel früher gewusst, dass ich befördert werde. Dann hätte ich länger Zeit gehabt, mich vorzubereiten. Es wäre auch hilfreich gewesen, wenn ich damals vorab ein Seminar hätte besuchen können, in dem es gezielt um die Vorbereitung für die Übernahme einer Führungsposition gegangen wäre. Dieses Wissen hätte ich dann entsprechend anwenden können. Trotzdem: Aus dem Bauch heraus, denke ich, habe ich es richtig gemacht, auch wenn ich heute weiß, dass ich ein paar Sachen vergessen und daher nicht gemacht habe. Wenn ich früher Bescheid gewusst hätte, hätte ich mir mehr Gedanken über die neue Herausforderung machen können.

Ich denke die Menschen erwarten das von einem, wenn man in Amt und Würden ist. Sie wollen nicht nur eine persönliche Vorstellung, sondern auch hören, wo man hin will, was man machen will, und andere grundsätzliche Informationen. Wenn man aber noch nicht so genau greifen kann, was auf einen zukommt, kann man noch nicht alle diese Informationen liefern.

Start

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

Am ersten Tag bin ich zur Begrüßung durch meine neue Abteilung gelaufen und habe mit jedem Mitarbeiter kurz gesprochen. Ich wollte Präsenz zeigen. Allerdings hatte ich leider nicht den ganzen Tag dazu Zeit, da ich auch noch eine Projektleitung mit in die neue Aufgabe gebracht habe. Das ist bis heute so. Ich habe versucht, Präsenz zu zeigen, so gut es eben ging.

Was waren die größten Schwierigkeiten in der ersten Woche?

Schwierig wurde es immer dann, wenn ein Mitarbeiter erwartete, dass ich auf die Schnelle fachlich tiefe Entscheidungen treffe. In solchen Situationen habe ich zunächst gefragt, wie hier in der Vergangenheit verfahren wurde und dann geantwortet, ich müsse mich noch tiefer in die Materie einarbeiten, um konkrete Veränderungen einzuleiten. Mir war teilweise nicht klar, warum ich so früh derartige Entscheidungen treffen sollte. Entweder hat man mir das zugetraut, oder man wollte meine Kompetenz prüfen. Vielleicht waren es auch Vorschusslorbeeren, die die Mitarbeiter dazu brachten, mir so schnell Entscheidungen abzufordern. Oft musste ich auch relativieren oder teilweise getroffene Entscheidungen wieder revidieren. Ich konnte die Konsequenzen noch nicht einschätzen und dann hat es keinen Sinn, eine Entscheidung herbeizuführen. Das war wohl das Schwierigste in meiner ersten Woche. Aber auch noch einige Zeit darüber hinaus.

Was sind Ihre wesentlichen Empfehlungen für die erste Woche?

Wenn man die Chance hatte, sich intensiv vorzubereiten, sollte man in der ersten Woche das dabei Erarbeitete konsequent anwenden. Wichtig ist auch, in der Zeit zu versuchen, den Stabwechsel mit einer Art Antrittspräsentation einmal offiziell zu machen. Man sollte die grundlegenden Themen in dieser offiziellen Einführung ansprechen und ankündigen. Beispielsweise, dass man im Laufe der ersten Woche bei jedem vorbeikommen und mit jedem sprechen möchte. Man muss sich dann aber auch wirklich die Zeit für den angekündigten Rundgang nehmen. Man sollte jeden Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz

besuchen und dann mit ihm zumindest eine Viertelstunde sprechen. Dann ist der erste persönliche Kontakt schon mal da.

Erste Monate

Was glauben Sie, waren die Erwartungen Ihrer Mitarbeiter?

Die Mitarbeiter erwarteten, dass sie jetzt endlich einen „Vollzeitchef“ bekommen. Der Vorgänger war wegen einer Krankheit sehr lange abwesend. In dieser Zeit war das Team sozusagen führungslos. Das hat dazu geführt, dass ein Interimschef die Betreuung übernahm. Ihm unterstanden damit zwei Teams. Folglich sollte ich mich als Chef voll und ganz meiner Abteilung widmen, die Mitarbeiter in allen Lebenslagen unterstützen und die Richtung vorgeben. Einige waren in der Zeit des Interimschefs auch nicht zum Zug gekommen, um Optimierungsvorschläge einzubringen. Sie suchten jetzt einen Ansprechpartner an den sie sich wenden konnten. Das habe ich schnell gemerkt.

Was glauben Sie, waren die Erwartungen ihres Vorgesetzten?

Mein direkter Vorgesetzter ist auch mein alter Vorgesetzter. Er hat gesagt, dass er das, was ich vorher als Organisator gemacht hatte, weiterhin erwartet. Das bedeutete: ich hatte das Team zu organisieren, klare Rahmenbedingungen einzuführen, also: Zuständigkeiten für die einzelnen Aufgaben festzulegen, die Einarbeitungsplanung für die Implementierung einer Rund-um-Sachbearbeitung zu übernehmen, klare Regeln für An- und Abwesenheiten zu setzen, und Optimierungspotenziale zu erarbeiten. Dazu sollte ich mir schnell einen Überblick verschaffen und entsprechende Führungsinstrumente anwenden. Ich war aber relativ guter Dinge und überzeugt, dass ich es schnell schaffe, mich freizuschwimmen. Die Erwartungen waren also klar.

Hinzu kam, dass der Vorgesetzte und ich uns schon kannten. So genügte es, dass wir zunächst ein paar Eckdaten ausgetauscht haben. Dann habe ich immer wieder von ihm ein Feedback eingeholt und das auch recht zeitschnell bekommen. Es war von Vorteil, dass wir uns nicht wegen jeder Kleinigkeit austauschen mussten.

Wenn man sich ganz gut kennt, gibt es da auch Gefahren die sich daraus entwickelt haben oder entwickeln könnten?

Da mich mein Vorgesetzter schon von der früheren Position her kannte, legte er die Latte für mich und mein Ziel etwas höher. Aufgrund meiner Vorerfahrungen dachte er, ich bringe schon etwas für die Aufgabe mit.

Welche Erwartungen (von Kollegen, Mitarbeitern, Kunden, dem Vorgänger, der Familie, dem Vorgesetzten) haben Sie am meisten beeinflusst?

Bei der Abgrenzung des Konzepts kam relativ eindeutig heraus, was der Vorgesetzte von mir wollte: Einsparpotenziale bezüglich Kosten und Zeiten definieren, ein Prozessmodell anfertigen und den Personalbedarf berechnen. Ich sollte schnell mit der Optimierung beginnen. Das war relativ klar, da mein Vorgesetzter ebenfalls aus der internen Betriebsorganisation kommt und für die Weiterverfolgung eines Sparprogramms zuständig war. In Bezug auf die Mitarbeiter ging er davon aus, dass er in mir einen echten Repräsentanten hat, der klare Regeln vorgibt, der die Führung vorlebt, der die vielen teaminternen Streitereien bereinigt und den Ruf des Teams nach Außen verbessert. Das sind viele, massive Erwartungen, die bis heute zum Tragen kommen.

Welche Erfahrungen machten Sie mit den Führungskollegen auf gleicher Ebene?

Grundsätzlich komme ich mit den Kollegen sehr gut aus. Ich habe recht regen Austausch, weil ich mit ihnen schon vorher zusammengearbeitet habe. Mir fällt aber auf, dass ich jetzt enger in diesem Kreis bin. Im Fachbereich gibt es z. B. eine Kollegin, die mich Aufgrund meiner früheren Tätigkeit immer noch mit einbezieht und auch jetzt noch Hilfestellungen

haben will. Früher war ich für sie eher ein Berater. Jetzt bin ich der Kollege. Sie holt mich öfter. Aber das finde ich eher angenehm, weil das die Zusammenarbeit verstärkt. Das war eine positive Erfahrung.

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

Ich hatte mir vorgenommen, bestimmte Zeiten zu blocken, um mir Zeit für die Mitarbeiter zu nehmen, und mit den Mitarbeitern Optimierungen zu erarbeiten. Ich wollte immer präsent sein. Das war am Anfang ziemlich schwer, weil ich im Team noch keinen Überblick hatte. Das kostet Zeit und daneben muss man seine anderen Projekte stemmen. Damals war alles neu für mich und es war ziemlich schwierig, mich mit inhaltlichen und organisatorischen Fragen auseinanderzusetzen, einen Weg zu finden, beides gleichzeitig in den Griff zu bekommen. Das war eine sehr einschneidende Erfahrung.

Und dann musste ich feststellen, dass ich ein Team sozusagen „geerbt“ hatte, das mir von der Mentalität, vom Denken her fremd war. Da musste ich stark umdenken. In meiner alten Abteilung wollte jeder Projektleiter werden und Karriere machen. Deshalb arbeitete man dort auch von sich aus gerne hin und wieder länger. In meinem neuen Team war das anders. Dort macht man im Prinzip jeden Tag dieselbe Arbeit und geht um 5 Uhr nach Hause. Karriere ist dort kein Thema. Das war für mich eine ganz neue Ausgangslage. Unter den Bedingungen braucht man eine andere Art von Führung. Man muss bestimmte Regeln vorgeben, weil viele gar nicht selbstständig arbeiten wollen. Die Mitarbeiter erwarten, dass man diese Notwendigkeit schnell verinnerlicht und sein Verhalten und das ganze Führen danach ausrichtet. Das waren die zentralen Herausforderungen neben der zeitlichen Auslastung aufgrund der Führungsarbeit und der Projekte.

Fazit

Welches Verhalten und welche Unterstützung durch den Vorgesetzten ist hilfreich?

Für mich war das Wichtigste, dass der Vorgesetzte mir freie Hand ließ. Das signalisierte Vertrauen. Die Unterstützung bestand also nicht darin, dass er mich fest an die Hand genommen hätte. Stattdessen zeigte er sich überzeugt, dass ich die Herausforderung meistere und er mir deshalb freie Hand lassen konnte.

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

Für mich sind Modelle und Theorien sehr nützlich. Sie helfen mir, die Realität einzuordnen und festzustellen, an welchem Punkt man gerade ist. Auf dieser Grundlage kann ich dann handeln. Durch die Theorie kann man sich auf Handlungsphasen vorbereiten. Das ist mir sehr wichtig. Am Anfang, als ich diese Grundkenntnisse noch nicht hatte, musste ich „aus dem Bauch heraus“ handeln. Dadurch unterlässt man natürlich auch einiges, die Dinge, auf die man intuitiv nicht kommt. Diese theoretischen Grundlagen sollte man sich in den ersten 100 Tagen erarbeiten. Auch kommt es in dieser Zeit darauf an, sich genügend Zeit für die Vorbereitung und das Auffrischen der Vorkenntnisse in puncto Führung zu nehmen. Je intensiver man bei der Vorbereitung an sich arbeitet, desto weniger Fehler werden einem unterlaufen.

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

Bis ich dachte, es läuft, dauerte es zwei, drei Monate. Die sprichwörtlichen 100 Tage braucht man auf alle Fälle. Aber wie schnell man Sicherheit in der neuen Position erlangt, hängt von jedem persönlich ab. Ich gehe beispielsweise eher schematisch vor. Ich habe zunächst alle Aufgaben und Tätigkeiten, die in der Abteilung bearbeitet werden, zusammengestellt und abgefragt, was die Mitarbeiter genau machen, welche Aufgaben bereits beherrscht werden und wer welche Tätigkeiten noch erlernen muss. Mit dieser Zusammenstellung konnte ich

mir einen Überblick verschaffen. Als Nächstes habe ich auf dieser Basis eine Personalbedarfsberechnung erstellt und die mit den Zahlen, die ich in der Hand hatte, ergänzt, um festzustellen, wo die Abteilung ungefähr steht. Zeitgleich und, je weiter ich mit meinen Aufstellungen kam, desto intensiver, habe ich mich mit jedem Mitarbeiter persönlich auseinandergesetzt.

Wenn man für sich den Überblick gewonnen hat, kommt die Sicherheit. Dann werden die Überraschungen weniger und allmählich fängt es an zu laufen.

Was würden Sie im Nachhinein anders machen?

Ich würde mich heute um eine offizielle Stabübergabe bemühen und vor Antritt der Position ein Seminar besuchen. Dort erfährt man in der Theorie, was sich höchstwahrscheinlich in der Praxis ereignen wird. So kann man später vieles, was passiert, besser einordnen. Außerdem kommt man dazu, sich eine Roadmap zu erstellen, also einen Plan, wie man vorgehen will. Sie würde ich in den ersten drei Monaten abarbeiten und danach hat man dann alles im Griff. Das heißt: Man muss es sich zum Ziel setzen, spätestens nach drei Monaten in die neuen Aufgaben hineingewachsen zu sein. Dazu gehört unter anderem auch die Vorgeschichte des Teams zu recherchieren, z. B. wenn man merkt, dort gibt es Dissonanzen. Solche Dinge muss man ehrlich geschildert bekommen und auch mit dem Vorgesetzten besprechen.

Alles, was ich vorher gut plane, habe ich nachher im Griff. Diese Vorbereitung ist immens wichtig, dieses Klären, welche Aufgaben man übernimmt, mit welchen Erwartungen man von Vorneherein rechnen kann. Dann muss man versuchen, seine Pläne zu ordnen und zu strukturieren, damit man von Anfang an gut starten kann.