

## 6.3 Interview 3: Personalentwicklerin in einem Dienstleistungsunternehmen<sup>1</sup>

Maria Moroni (40, Name geändert) arbeitet seit 13 Jahren in der Personalentwicklung. Vor vier Jahren stieg sie in einem Dienstleistungsunternehmen zur Leiterin dieser Abteilung auf. Sie und ihr Team unterstützen jährlich rund fünf frisch beförderte Führungskräfte beim Einstieg in die neue Position.

### **Vorbereitung**

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

Wir rekrutieren unsere Teamleiter meistens aus den eigenen Reihen. Nur hin und wieder werden auch Mitarbeiter von Außen eingestellt. In der Regel entwickeln wir Kolleginnen und Kollegen intern weiter. Diese haben sich in der Vergangenheit hervorgetan und Interesse an einer Führungsposition gezeigt.

Interne und externe Bewerber für eine Teamleiter-Position durchlaufen ein sehr ausführliches Auswahlverfahren, ein Assessment-Center. Hierbei werden neben verschiedenen Einzel- und Gruppenaufgaben Interviews durch Führungskräfte und Mitarbeiter der Personalabteilung durchgeführt.

Auf Basis der dort gewonnenen Informationen stellen wir dann für jede angehende Führungskraft ein detailliertes Einarbeitungsprogramm zusammen. Es hat einen sehr individuellen Charakter und ist sowohl auf die konkrete Stelle, die der angehende Chef übernehmen soll, hin konzipiert als auch auf dessen Vorkenntnisse abgestimmt. Ein Beispiel: Bei uns arbeiten die meisten Teamleiter im operativen Bereich. Wenn eine neue Führungskraft aus diesem Bereich kommt, was häufig der Fall ist, dann kennt sie natürlich das fachliche Thema. Das heißt: In dem Fall muss man nicht mehr allzu viel Wert auf fachliche Themen legen. Im Einarbeitungsprogramm wird folglich die Steuerung des Tagesgeschäfts breiten Raum einnehmen. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Vermittlung von sozialen und methodischen Führungskompetenzen.

Neben dem individuellen Einarbeitungsprogramm, das jeder neue Teamleiter erhält, gibt es unternehmensweit das Teamleiter-Entwicklungsprogramm, das aus verschiedenen, aufeinander aufbauenden Seminarmodulen besteht. Dieses Programm starten wir, sobald genügend Teilnehmer, ca. 6 Personen, dafür zusammengekommen sind. Die neuen Führungskräfte haben dann häufig ihre neue Position bereits seit ein paar Wochen oder Monaten inne. Das hat den Vorteil, dass sie schon erste Führungserfahrungen gesammelt haben. So können sie ihre eigenen Themen in die Seminare einbringen und eigene Problemstellungen ansprechen.

Mir ist wichtig, dass das Seminarprogramm aufeinander aufbauend verschiedene Themenbereiche der Führung behandelt. Das bringt Kontinuität in die Fortbildung. Die Seminare werden von externen Trainern durchgeführt und bieten viel Gelegenheit zum gegenseitigen Austausch. Konzepte mit der Gießkanne, also mit einem Seminar, in dem es darum geht, wie das Unternehmen funktioniert und welche Eckdaten man wissen muss und einer weiteren Zwei-Tage-Veranstaltung zum Thema Führung halte ich für zu punktuell und ineffizient.

---

<sup>1</sup> aus: Helmut Hofbauer und Alois Kauer: Einstieg in die Führungsrolle. Praxisbuch für die ersten 100 Tage, München (Hanser) 2008, S.208-213.

Neben den Seminarmodulen zu den Führungsthemen finden im Teamleiter-Entwicklungsprogramm mehrere Gesprächstermine und Praxis-Supervisionen statt. Oft leite ich diese Veranstaltungen; andere Male sind es die Vorgesetzten der neuen Chefs oder anderen Teamleiterkollegen. Da behandeln wir die Themen, mit denen eine neue Führungskraft am Anfang zu kämpfen hat und mit denen sie lernen muss umzugehen: Wie gestaltet man sein erstes Teammeeting? Wie spricht man erstmalig mit allen Mitarbeitern? Was für eine Akzeptanz haben die Teilnehmer? Mit was müssen sie rechnen? Durch diesen Austausch mit erfahrenen Teamleitern bekommen die neuen einen ganz guten Einblick.

Außerdem stehe ich auch kurzfristig zur Verfügung, wenn jemand beispielsweise sagt: „Oh jetzt habe ich da gerade eine schwierige Situation mit einem Mitarbeiter. Also, ich denke, das ist ein relativ komplexes Einarbeitungs- oder Begleitungsprogramm.“

*Was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren einer professionellen Vorbereitung auf eine neue Funktion, für Sie? bzw. Was empfehlen Sie?*

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist auf jeden Fall die intensive Auseinandersetzung mit dem zukünftigen Vorgesetzten. Damit steht und fällt – zumindest bei uns im Haus – sehr viel. Das hat mit dem operativen Umfeld zu tun, in dem die Teamleiter tätig sind. Es ist wichtig, dass man sich bereits im Vorfeld über das Thema Führungsverständnis austauscht. Sicherlich hat eine junge oder ganz neue Führungskraft ihr Bild noch nicht komplett. Aber in der Regel haben sie bestimmte Vorstellungen, weil sie selber Führung erlebt haben, meist hier bei uns. Erfahrungsgemäß muss man sich gerade in diesem Punkt gut abstimmen, sonst gibt es Reibungsverluste.

Ebenso wichtig ist die Analyse der neuen Mitarbeiter, des Teams und der Arbeitssituation vor dem Antritt der Stelle. Also: Wie hat das Team gearbeitet? Wie lief die Kooperation mit dem vorherigen Teamleiter? In der Regel geht es um Neubesetzungen. Das bedeutet: Es wird keine neue Abteilung oder ein neues Team geschaffen, sondern jemand übernimmt die Führung einer Gruppe, die vorher ein anderer geleitet hat. Deshalb lohnt es sich, sich mit der Vorgeschichte dieser Gruppe auseinanderzusetzen. Dabei sollte man aber immer im Hinterkopf behalten, dass man sich zwar erkundigt, aber selbst neu anfängt. Es ist ein Fehler, Einschätzungen anderer zu übernehmen und Mitarbeiter von Vorneherein in eine Schublade zu stecken. Ein neuer Chef verteilt wieder neue Chancen und will natürlich auch selbst eine Chance bekommen.

### **Start:**

*Welche Fehler sollten vermieden werden?*

Eine der größten Unarten ist, nur selbst zu reden und nicht zuzuhören. Vor allem aber sollte man vermeiden, Dinge zu bewerten ohne sich ein Bild von der Situation verschafft zu haben. Ich erlebe häufig, dass vorschnell Entscheidungen getroffen werden. Viele tun das aus dem Gefühl heraus „Ich muss jetzt ganz schnell reagieren“. Hinterher müssen sie dann zurückrudern und nachkarten.

Ein anderer weit verbreiteter Fehler ist, einen zu kumpelhaften, jovialen Ton anzuschlagen. Sicher ist es sinnvoll, den Mitarbeitern freundlich zu begegnen. Aber dieses Verhalten zeigt, dass sich die neue Führungskraft noch nicht klar ist, dass sie jetzt Chef ist. Sie wird durch die neue Position zu jemand anderen und hat eine andere Rolle. Sobald ein Mitarbeiter aufgestiegen ist, gehört er nicht mehr dazu, ist nicht mehr einer der anderen, sondern derjenige, der die Richtung vorgibt. Das muss man aushalten können. Für die, die aus den eigenen Reihen kommen, ist das schwierig. Sie reagieren häufig zu „mitarbeiterfreundlich“ und sagen zu allem „Ja und Amen“. Wenn ein neuer Chef nicht klar zwischen sich und den Mitarbeitern unterscheidet, hat erfahrungsgemäß auch das Team Schwierigkeiten, die neue Rolle des ehemaligen Kollegen zu akzeptieren.

*Was sind Ihre wesentlichen Empfehlungen für den ersten Tag bzw. die ersten Tage?*

Ich halte viel vom „Management by walking around“. Wenn sich der neue Chef zeigt und ganz bewusst das Gespräch sucht, wird er für seine Mitarbeiter sichtbar. Ich empfehle immer, wirklich mit jedem einzeln zu sprechen, auch unter vier Augen. Man kann dazu einen Kaffee zusammen trinken oder zum Mittagessen gehen. Wenn man dies konsequent macht, merken alle, dass man sich für jeden einzelnen Menschen interessiert, nicht nur für das gesamte Team. Ich mache immer wieder die Erfahrung, dass dieses Herumgehen für die neuen Teamleiter – aber auch für die nächste Hierarchieebene – extrem wichtig ist. Sie merken schnell, dass sie so einiges hören, das sie sonst nicht erfahren hätten. Denn normalerweise erhalten sie ihre Informationen von anderen Führungskräften. So gerät schnell die Perspektive der Mitarbeiter aus dem Blick und die Dinge, die diese beschäftigen. Auch schadet es nicht, wenn eine neue Führungskraft wahrnimmt, dass die Mitarbeiter am Anfang noch ein bisschen zurückhaltend sind. Sie erwarten, dass ihr neuer Chef, den ersten Schritt tut.

Durch die neue Führung, verändert sich das Team so sehr, dass ein erneuter Teambuildingprozess angestoßen werden muss – selbst wenn die Gruppe bisher sehr gut funktioniert hat. Den Mitarbeitern fehlt ihr bisheriger Bezugspunkt. Ich habe ein einziges Mal erlebt, dass ich das Gefühl hatte, das Team ist so stark, dass es ihm nichts ausmacht, dass der Teamleiter gewechselt hat. Der neue braucht nur mitzuziehen. Bei allen anderen Teams habe ich beobachtet, dass der Führungswechsel wie eine Zäsur wirkte. Es braucht dann einen Anstoß, jemanden, der dafür sorgt, dass wieder Bewegung in die Gruppe kommt. Erst danach versuchen die Mitarbeiter, sich neu zu positionieren und sich wieder aktiv einzubringen. Diese Teambuilding kann nicht in den ersten Tagen passieren. Das ist klar. Hierzu braucht es etwas Zeit.

*Haben Sie eine Führungskraft in Erinnerung, die den ersten Tag bzw. die erste Woche „vorbildhaft“ angegangen ist? Was genau hat Sie getan?*

Vorbildlich finde ich vor allem, wenn ein neuer Chef seine Aufgabe, die Mitarbeiter zu führen, ernst nimmt. Er muss sich am Anfang in extrem viele Dinge hineinfinden. Da ist es nicht einfach, sich Zeit für die ersten Vieraugengespräche zu nehmen. Hinzu kommt: Bei manchen Mitarbeitern fällt es einem schwer, auf sie zuzugehen. Manchmal spürt man auch Ablehnung. Wenn eine neue Führungskraft trotzdem am Ball bleibt und die Gespräche zügig durchzieht, ist das eine reife Leistung.

Eine gute Idee ist auch, beim ersten Teammeeting den nächst höheren Vorgesetzten einzuladen, damit er den neuen Chef bei den Mitarbeitern einführt. Bei uns geschieht das nicht automatisch. Wenn der neuen Führungskraft an so etwas liegt, muss sie sich selbst um diese Vorstellung kümmern und mit dem Vorgesetzten absprechen, was ihr dabei wichtig ist.

Außerdem erinnere ich mich an eine Führungskraft, die im vergangenen Jahr aufgestiegen ist. Sie hatte besondere Schwierigkeiten, weil einige der Mitarbeiter nicht einsehen wollten, dass sie selbst nicht zum Zuge gekommen waren. Nachdem er ein paar Monate seine Position bekleidet hatte, veranstaltete er einen ganztägigen Teamworkshop. Darin wurde Zwischenbilanz gezogen. Er hat sich so das Feedback der Gruppe geholt und geklärt, was gut lief, was Erfolg versprechend war und in welchen Punkten es noch etwas zu verbessern gab. Auch wenn man nicht vergleichbare Anlaufschwierigkeiten hat, empfehle ich eine solche Veranstaltung. Ein idealer Zeitpunkt ist, wenn sich nach der allgemeinen Umstellung alles eingependelt hat. Das sollte nach den ersten 100 Tagen oder rund drei Monaten der Fall sein.

## Erste Monate

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

Die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Teamleiter funktioniert, wenn sich der Vorgesetzte genügend Zeit nimmt, um sich mit dem neuen Teamleiter regelmäßig auszutauschen. Dann kann man Themen kontinuierlich besprechen. Ein neuer Teamleiter sollte immer wieder das eigene Führungsverständnis vermitteln und fachliche operative Themen klären. Es geht immer um beide Bereiche. Führung bedeutet viel, viel mehr als „nur“ die Richtung vorgeben.

Diese Gespräche über Führungsaufgaben in der Anfangszeit sind für mich eine Holschuld der neuen Führungskraft. Das bedeutet: Sie muss sich darum kümmern, dass sie auch wirklich stattfinden. Das sollte sie bereits im Vorfeld tun. Im Tagesgeschäft stürmt dann erst einmal so viel auf den neuen Chef ein, dass diese Themen schnell unter gehen können. Da muss man also von vorneherein, für sich, klären, dass diese Termine eine hohe Priorität haben und sich dann auch darauf vorbereiten. Oft braucht man auch einige Zeit, bis sich eingespielt hat, wie man diese Besprechungen nutzt. Die Erfahrung zeigt aber, wenn man die Termine wahrnimmt, gibt es genug zu besprechen.

Leider habe ich auch Fälle erlebt, in denen diese Zusammenarbeit nicht funktionierte und ich deshalb hinzugezogen wurde. Meist stellte ich dann fest, dass die Gespräche nur stattfanden, wenn ich dazu eingeladen habe und dass man sich schon Monate nicht mehr zu Führungsthemen ausgetauscht hatte, sondern nur über Operatives geredet hat. Da merke ich dann, dass die Teamleiter wirklich schwimmen und das auch selbst so ausdrücken. Sie wissen dann nicht, an wem sie sich orientieren sollen. Ohne die Rückkoppelung zum Vorgesetzten fehlt ihnen die klare Richtung.

Ich lege auf diese Gespräche großen Wert, weil eine gewisse Sorgfalt und das Genau-Hinsehen, zu unseren Unternehmenswerten gehört. Wenn man diese Maxime ernst nimmt, kann man verhindern, dass neue Chefs nach außen hin souverän wirken und sich auch so darstellen, in Wirklichkeit aber sehr unsicher sind. In diesem Fall darf sich der Vorgesetzte nicht blenden lassen. Er muss von Anfang an detailliert nachfragen und dem Neuling zu verstehen geben, dass er nicht das Gesicht verliert, wenn er um Rat fragt oder sagt: „Ich habe da etwas gemacht, das geht in die falsche Richtung. Wie kann ich das jetzt wieder zurückholen?“

*Was sind die größten Herausforderungen bzw. Schwierigkeiten in den ersten Monaten für neue Führungskräfte?*

Aufgrund des operativen Geschäfts müssen wir Regelverstöße der Mitarbeiter streng ahnden und haben deshalb vergleichsweise viele disziplinarische Maßnahmen zu ergreifen. Dabei geht es meistens um die klassischen Themen, wie Zu-spät-kommen oder Sich-nicht-rechtzeitig-krank-Melden. Wir sind darauf angewiesen, dass die Mitarbeiter da sind, wenn die Schicht beginnt. Ein neuer Teamleiter muss sich sehr schnell mit dieser Thematik auseinandersetzen. Ich denke, das ist für den Anfang eine wirkliche Herausforderung

Außerdem gibt es bei uns viele befristete Arbeitsverträge. Wenn einer ausläuft, muss der Teamleiter entscheiden, ob er den Mitarbeiter übernimmt. Jemand, der neu in dieser Position ist, kann so eine Situation nur schwerlich selbst einschätzen. Er muss sich also Rat holen. Wichtig ist, dass er sich dabei nichts einflüstern lässt, sondern selbst eine Entscheidung trifft.

Und dann gibt es auch immer wieder Fälle, in denen ein neuer Chef schon im ersten Monat Ermahnungen und Abmahnungen aussprechen muss. Das ist natürlich nicht populär. Hinzu kommt: Meist nimmt in diesen Gesprächen mit einem Mitarbeiter auch der Personalreferent und – wenn der Mitarbeiter das verlangt – auch noch ein Betriebsrat teil. In diesen haarigen Situationen höre ich dann oft: „Oh je, damit habe ich nicht gerechnet“. Aber das hilft nichts. Die neue Führungskraft muss sich dann beweisen, konkret: sich gut vorbereiten und den

Schulterschluss mit dem Personalbereich suchen. Dann kann man sich abstimmen, besprechen, wer in dem Gespräch welchen Part übernimmt, oder auch einmal durchspielen, was bei so einem Termin alles passieren kann.

*Was sind Ihre wesentlichen Empfehlungen für die ersten 100 Tage?*

Ich rate den Neulingen, sich auch mit den anderen neuen und natürlich erfahrenen Führungskräften auszutauschen. Dann können sie die eine oder andere Situation durchspielen. Es ist gerade am Anfang wichtig, sich gut vorzubereiten und immer wieder nachzufragen, egal ob sie sich jetzt bei mir, in der Personalabteilung, beim Vorgesetzten oder Teamleiterkollegen Rat und Information holen. Sie müssen reden, Schwierigkeiten definieren und anderen zuhören, damit sie ihren eigenen Weg finden