

Interview 3: Vom Redakteur zum Produktionsleiter¹

Carsten Meyerhofer (35, Name geändert) leitet seit zweieinhalb Jahren den PR- und Medienproduktionsbereich einer Agentur. In dieser Funktion ist er Vorgesetzter von acht fest angestellten Mitarbeitern und trägt auch die fachliche Verantwortung für ein halbes Dutzend regelmäßig für die Agentur arbeitender freier Mitarbeiter. Zuvor produzierte er als Wirtschaftsredakteur Radiobeiträge und arbeitete für Fernsehsender.

Vorbereitung

Wie kamen Sie in die Führungsposition?

Der alte Geschäftsführer hat das Unternehmen verlassen und in kürzester Zeit musste ein Nachfolger gefunden werden. Eine externe Lösung kam wohl auch unter finanziellen Gesichtspunkten nicht in Betracht. Also ist eines Tages der damalige Chef des Geschäftsführers auf mich zugekommen und hat gefragt, ob ich bereit wäre, diese Aufgabe zu übernehmen. War ich. Und so hieß es sinngemäß: „Designen Sie Ihren zukünftigen Arbeitsplatz!“, also: „Entwickeln Sie Ihr Jobprofil, geben Sie dem Kind einen Namen und richten Sie Ihr Arbeitsumfeld so ein, dass Sie arbeiten können.“

Wurden Sie auf die Führungsfunktion vorbereitet?

Es gab nicht die geringste Vorbereitung auf diese Position. Selbst in den letzten Wochen der Amtszeit meines Vorgängers gab es keine Anzeichen, dass er uns verlässt. Dabei hat er mich sogar für die Position vorgeschlagen. Dass ich in meiner früheren beruflichen Laufbahn bereits eine Führungsaufgabe hatte, hat bei der Entscheidung wohl keine Rolle gespielt.

Wie fand die Übergabe statt?

Ich musste sie selbst aktiv einfordern. Denn eigentlich habe ich damit gerechnet, dass, nachdem mein ausscheidender Chef das angedeutet hatte, jemand aus dem Kreis des Managements auf mich zukommen würde und mich fragen würde, ob ich bereit wäre, Verantwortung zu übernehmen. Aber das hat nicht stattgefunden. Bis ich dann am drittletzten Arbeitstag meines alten Chefs zu ihm ins Büro gegangen bin und gefragt habe, ob wir eine Übergabe machen sollen. Das haben wir dann gemacht – war ja auch sinnvoll, sonst wäre es nicht weitergegangen. Fast sämtliche Kundenkontakte liefen über ihn. Da hat er mich also auf die Schnelle in vier, fünf Stunden eingeweiht.

Wie haben Sie sich persönlich vorbereitet?

Ich habe mich in meinem Umfeld nach Gesprächspartnern umgeschaut, vor allem nach Freunden, die in betriebswirtschaftlichen Dingen versierter waren wie ich. Sehr wichtig erwies sich auch die Unterstützung durch meinen Vater. Er war früher Führungskraft. Das war zwar in einer anderen Sparte, aber er hat über Jahrzehnte Erfahrung in Menschenführung. So wurde er mein wichtigster Mentor.

¹ aus: *Hofbauer, H.; Kauer, A.: Einstieg in die Führungsrolle – Praxisbuch für die ersten 100 Tage.* 8. Auflage, Carl Hanser Verlag, München 2023, S.367-374.

Außerdem bin ich bewusst wandern gegangen, ganz alleine. Das habe ich gebraucht, um für mich Klarheit zu schaffen. Meine zentrale Frage dabei war: Bin ich der Sache gewachsen? Und: An welchen Punkten muss ich an mir arbeiten, um den Sprung zur Führungskraft zu schaffen?

Was haben Sie getan, um Ihr privates Umfeld vorzubereiten?

Ich habe meine Wohnung aufgeräumt, also: meinen gesamten Kleiderschrank entrümpelt, meine Wäsche gewaschen, Hausputz gemacht. Denn mir war klar, jetzt kommen zwei Monate Ausnahmezustand.

Wenn Sie ein Fazit der Vorbereitung ziehen: Was war sehr hilfreich?

Das Aufräumen hat sehr geholfen. Nicht nur in der Wohnung, sondern auch im übertragenen Sinne. Es ist wichtig, sich selbst in einen ausgewogenen Gemütszustand zu bringen, Schlüsselpersonen zu treffen und Offenheit und Klarheit über die Position herzustellen.

Was hätten Sie gerne anders gemacht?

Heute würde ich die Vorbereitung systematischer angehen. Und ich würde noch mehr Kontakt zu anderen Führungskräften suchen, nicht unbedingt im eigenen Unternehmen, sondern besser noch in vergleichbarem Umfeld.

Start

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

Es war ein fließender Wechsel. So etwas wie eine Vorstellungsrunde oder ein offizieller Einstand entfiel schon deshalb, weil zwischen dem Ausscheiden meines Chefs und dem Zeitpunkt, als ich meinen neuen Arbeitsvertrag bekam, einige Wochen vergingen. Immerhin habe ich in der zweiten Woche entschieden, in das Büro meines alten Chefs einzuziehen – aus praktischen Gründen, weil ich es meinem alten Bürokollegen nicht mehr zumuten konnte, dass der ganze Trubel bei uns auflief. Ich habe erst anschließend die verbleibenden Geschäftsführer informieren können – und sie signalisierten Wohlwollen. Das habe ich mir nicht so gewünscht, das widerspricht auch meiner Art, weil ich normalerweise nicht forsch etwas an mich reiße. Als ich am Schreibtisch meines alten Chefs Platz genommen hatte, dachte ich mir: Es ist ja auch ein Signal, dass langsam mal klare Verhältnisse her müssen – ein Diskussionsvorschlag, sozusagen. Das Formale kam später – samt offizieller Bekanntgabe vor versammelter Mannschaft – und das war dann wirklich keine Überraschung mehr, sondern Formsache. Alle waren im Bilde. Hat also gepasst. Und so etwas wie Nervosität konnte bei mir auch nicht aufkommen, denn Zeit zum Nachdenken war keine da, dafür aber Zeit, sich schon einmal an die neue Rolle zu gewöhnen.

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

Wir hatten ein Entscheidungsvakuum. Man hatte jemanden gesucht, der Entscheidungen treffen musste, und so war ich immer dann gefragt, wenn etwas liegen zu bleiben drohte. Alles lief irgendwie weiter, frei nach der Devise „the show must go on“. Jeder wurschtelte sich so gut durch, wie er konnte. Nachdem das offizielle „Go!“ für mich da war, ging alles viel leichter. Damals war ich einfach nur froh, dass ich jetzt den offiziellen Segen hatte.

Was waren die größten Schwierigkeiten in der ersten Woche?

Besonders schwer fiel mir, mich an das neue Arbeitsumfeld zu gewöhnen. Ich hatte z. B. keine Erfahrung mit einem Sekretariat. Wie arbeitet man damit zusammen? Eine andere Schwierigkeit: das Delegieren. Ich bekam z. B. dann auch einen Tadel, weil ich meinem neuen Chef ein Papier persönlich vorbeibringen wollte, das er wohl nicht gerade für kriegsentscheidend hielt. Dafür hätte ich ein Sekretariat, meinte er vorwurfsvoll.

Was war hilfreich? Was hätten Sie gerne anders gemacht?

Heute würde ich gleich am Anfang eine Infrastruktur aufbauen, z. B. für eine vernünftige Computerausstattung sorgen. Danach würde ich mir genau die Unterlagen des Vorgängers ansehen, die Aktenvorgänge, das Berichtswesen und so weiter. Dann empfiehlt sich, alles erst einmal liegen zu lassen – und darüber eine Nacht zu schlafen. Wichtig ist auch, sich von den Mitarbeitern zeigen zu lassen, wie die Dinge in der Praxis laufen, die man bisher nur am Rande mitbekommen und nicht aktiv mitgestaltet hat. Oft handelte es sich dabei um scheinbare Routineaufgaben, die einen auf Kollegenebene nicht zu interessieren brauchten à la: „Das ist ja die Aufgabe vom Kollegen Mayer, sich um die Gäste zu kümmern.“

Was sind Ihre wesentlichen Empfehlungen für die ersten Tage?

Ich kann nur raten, mit den Mitarbeitern zu sprechen: „Sagt mir offen, was eure Erwartungen sind, und artikuliert dezidiert, wo ihr Nachholbedarf seht.“ Es ist klar, dass jeder seine Wünsche, auch die, die nicht erfüllbar sind, in den neuen Chef projiziert, gerade wenn der aus den eigenen Reihen kommt. In der Situation ist es nur ehrlich, sich gleich offen auszutauschen und Klartext zu reden. Das beschleunigt das Verfahren und schützt vor Enttäuschungen.

Erste Monate

Was glauben Sie, waren die Erwartungen Ihrer Mitarbeiter?

Sie dachten wohl: „Er ist einer von uns. Wir sind froh, dass er es weitermacht. Der macht das schon.“ Dahinter stand immer die Erwartung: Der neue Chef kennt den Betrieb von der Pike auf. Damit läuft alles noch reibungsloser als bisher.

Was glauben Sie, waren die Erwartungen Ihres Vorgesetzten?

Die Erwartung meines Vorgesetzten war: „Ich brauche einen Lückenbüßer. Jemand, der mir hilft, die Zeit bis zu einer endgültigen Entscheidung, wie es weitergeht, zu überbrücken.“

Ich war für den Posten wohl zunächst nur als Interimslösung gedacht. Ich habe mich damals gefragt, ob es einen Masterplan gibt, also eine übergeordnete Strategie. Diese unklare Situation führte schließlich so weit, dass ich nicht wusste, ob es überhaupt noch weitergeht. Also: Über persönliche Perspektiven und Pläne wurde mit mir zunächst nicht gesprochen. Das Thema war prekär. Deshalb war es auch meinem Vorgesetzten kaum möglich, sofort konkrete Erwartungen zu äußern, zumal er sich ja auch mit der neuen Situation zurechtfinden musste.

Was glauben Sie, waren die Erwartungen des Umfelds?

Die Erwartungen waren sehr unterschiedlich. Die Gesellschafter z. B. haben gesagt: „Sie müssen weitermachen und Ihre Probleme selbst lösen.“ Die Kunden standen dagegen auf

dem Standpunkt: „Business as usual, wir sehen keinen Grund, warum es jetzt anders sein soll wie früher.“

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

Im Vordergrund standen für mich die Erwartungen der Vorgesetzten, weil ich mich damals als Interimslösung – und damit auf dem Prüfstand sah. Es hätte also passieren können, dass übermorgen ein anderer die Aufgabe übernimmt. Deshalb konnte ich keine vollendeten Tatsachen schaffen. Die Arbeit sollte vernünftig laufen, aber auch so, dass ich mich auch wieder ins Team einfügen kann, falls das notwendig wird.

Welche Erfahrungen machten Sie mit den Führungskollegen auf gleicher Ebene?

Mit einem Kollegen – er ist Bereichsleiter bei uns – habe ich von Anfang an einen sehr engen Kontakt gehabt. Er war derjenige, der mir eröffnet hat, was meine zukünftige Aufgabe sein wird, bevor es irgendjemand anderes getan hat. Da hat die Kommunikation funktioniert, er hat quasi das Kennenlernen vorweggenommen, noch bevor mein Vorgesetzter dazu kam, mich offiziell zu befördern. Das hat von Anfang an ein sehr enges Vertrauensverhältnis geschaffen. Da hat sich etwas sehr Tolles entwickelt – für beide Seiten. Wir sind beide ins kalte Wasser geworfen worden. Bei ihm lag das damals zwei Jahre zurück und deshalb hatte er zwei Jahre mehr Erfahrung und so hat er mich gecoacht. Und ich konnte ihm strategisches Know-how zurückgeben. So ist eine gute Symbiose entstanden, bis zum heutigen Tag. Unsere Beziehung ist geradezu freundschaftlich, obwohl wir uns nur beruflich kennen.

Welche konkurrierenden bzw. sich widersprechenden Erwartungen haben Sie festgestellt?

Es gab inkompatible Erwartungen an allen Ecken und Enden. Viele der Kollegen haben in ihrer eigenen Welt gelebt. Und so denkt jeder erst einmal daran, für seinen Arbeitsbereich das Beste herauszuholen. Auf der Chefebene wurde an vielen großen Rädern gedreht. Auf operativer Ebene wurde zu wenig über das gemeinsame Ganze nachgedacht. Konkurrierende Erwartungen gab es also zuhauf. Der Vorgesetzte hat letztlich erwartet, dass jemand die Führungsposition übernimmt, der mehr Verständnis für die konkreten Belange und Forderungen des Unternehmens aufbringt.

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

Man muss akzeptieren, dass alle auf einen schauen, wenn man eine Entscheidung braucht. Das fiel mir am Anfang noch schwer, zumal ich auch ein bisschen Zeit brauchte, um auch einmal zu sagen, dass ich nicht alles gleich und sofort und mit gleicher Priorität entscheiden kann.

Fazit

Welches Verhalten und welche Unterstützung sind durch den Vorgesetzten hilfreich?

Rückendeckung im Allgemeinen ist sehr hilfreich. Ich hatte das Glück, einen Vorgesetzten zu haben, der deutlich kommuniziert hat: „Wir fangen mit einer unerfahrenen neuen Führungsmannschaft an, die sich erst einmal finden muss.“ Das hat mir geholfen. Alles andere wäre nicht reell gewesen und deshalb fand ich seine Einstellung sehr hilfreich.

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

Grundsätzlich hilft Feedback, in erster Linie von Vorgesetzten und Kollegen. Viel wichtiger war am Anfang jedoch die Erfahrung: „Es funktioniert.“ Man muss sich das so vorstellen: „Was ich jetzt mache, das ist ein Aufbruch zu neuen Ufern. Ich mache eine Reise ins Ungewisse, eine Reise auf unbekanntem Pfaden. Nicht mal der Wegweiser ist zu erkennen. Es ist eine Wanderung, auf der man ein Bergmassiv anvisiert, um die ungefähre Richtung zu finden. Nur eines ist klar: Es muss aufwärtsgehen. Relativ unbekannt ist aber, auf welchem Gipfel, auf welchem Pfad man dahin gelangt. Und dann ist jeder Höhenmeter, den man gewinnt, ein Gewinn an Sicherheit.“

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

Das kann man immer nur für einzelne Aufgaben und einzelne Felder beantworten. Ich habe erst einmal versucht, zu erkennen, mit was ich es gerade aktuell zu tun hatte. Als ich die Position antrat, habe ich zwar schon drei, vier Jahre in dem Unternehmen gearbeitet, aber trotzdem waren mir viele Dinge unbekannt.

Es war wie im Gemischtwarenladen. Und deshalb galt es zunächst, das Sortiment kennenzulernen. Nach zwei, drei Monaten kam dann der Tag, an dem ich endlich das Gefühl hatte, jetzt gibt es nichts Neues mehr. Erst als ich sagen konnte, jetzt weiß ich, was wir können und was nicht und wie wir alles handhaben, hatte ich die nötige Sicherheit. Das zeigte sich auch im Auftreten, z. B. gegenüber den Kunden, und bei Anfragen, selbst wenn sie vom Vorgesetzten kamen. Und wenn wir etwas nicht können, dann hatte ich nicht mehr das Gefühl, das liege an mir oder sei ein Manko. Wir können doch stattdessen so viel anderes. So habe ich das dann auch den Kunden oder dem Vorgesetzten gesagt: „Das können wir zwar nicht, aber wir können dafür das und das – und das brauchen Sie auch!“ Ich kam also in die Situation, positiv formulieren zu können, ohne gleich dem Generalverdacht ausgesetzt zu sein, irgendetwas schönreden zu wollen, das nicht funktioniert. Und als ich dann gemerkt habe, dass die Reaktion auf meine Aussagen in Summe recht wohlwollend war, hatte ich plötzlich Sicherheit, dass ich in die Position passe. Kunden und Vorgesetzter schienen mir also etwas zuzutrauen. Ich hatte aber noch keine Sicherheit in den konkreten Aufgaben. Das lag daran, dass es leider keine umfassende Übergabe gegeben hat und es auch niemanden im ganzen Haus gab, der mir fachliche Ratschläge hätte geben können. Das war, im Nachhinein, ein ziemlicher Horror und eine Menge Verantwortung, die ich auf mich genommen habe. Im Nachhinein bin ich sehr froh, dass uns nicht ein einziger Kunde abgesprungen ist.

Wenn Sie jetzt zurückblicken, was würden Sie im Nachhinein anders machen?

Da gibt es vor allem einen Punkt: Ich würde heute von Anfang an eine Position einfordern, in der meine Stellung gegenüber den Kollegen eindeutig definiert ist. Es ist später schwer zu korrigieren, wenn man unter unklaren Umständen handelt und Entscheidungen trifft. Hinzu kam, dass ich gedanklich mit einbeziehen musste, dass meine Position nur für den Übergang gedacht war. So habe ich aufgrund einer noch offenen Situation einen extrem aufwendigen, sehr flexiblen und kollegialen Führungsstil einnehmen müssen. Ich musste damit rechnen, wieder als Mitarbeiter zurückzukommen, und wollte dann mit den Kollegen wieder wie früher zusammenarbeiten können. Dann kam aber doch der Tag, an dem es hieß, ich sei der Richtige.

Es wäre besser gewesen, diese Klarheit von vorneherein zu haben. Dann hätte ich mich in Ruhe vorbereiten können und hätte nicht so laviieren müssen. Jeder Mensch reagiert doch empfindlich, wenn sein Gegenüber keine klare Linie erkennen lässt. Dabei wollte ich im Umgang mit meinen Mitarbeitern berechenbar sein, in dem Sinne, dass ich Grundüberzeugungen habe und diese auch in der Aufgabe aktiv leben darf.

Auf welche Eigenschaften kommt es am Anfang besonders an?

Es klingt zwar abgedroschen: Aber man muss versuchen, Herausforderungen auf seiner Ebene anzunehmen und auch dann etwas zu bewegen, wenn man Gegenwind hat. Ich habe mir z. B. nicht vorstellen können, dass ich im Umgang mit Kritik noch so viel lernen kann, allein schon durch die Wahl der richtigen Worte.

In den ersten Monaten gab es einige Gespräche, an denen ich schwer zu tragen hatte. Sie waren geprägt von Polemik und Provokationen – eine Stilebene, an die mich gewöhnen musste. Ein paar Mal war der Abend dann auch verdorben und ich habe mich gefragt, ob ich mich mit dieser Stilebene überhaupt beschäftigen wollte. Nach längerem Grübeln und Gesprächen habe ich mich dann meistens selbst ermahnt, mir gesagt: „Ich akzeptiere das zunächst einmal und lasse die Kritik einige Zeit auf mich wirken.“ Lernbereitschaft und erhöhte Kritikfähigkeit sind Eigenschaften, die dazugehören, wenn man Verantwortung übernimmt. Ich habe versucht, herauszufiltern, was zu tun ist, und versucht, meinen Frust auszublenden. Manchmal habe ich mir auch gedacht: „Euch werde ich es zeigen!“

Immerhin hat eine Führungsaufgabe den Vorteil, dass man sich bewähren kann. Es ist in jedem Fall besser, seine Kritiker durch Taten zu überzeugen als ihnen bei jeder Gelegenheit Kontra zu geben. Man braucht ein dickes Fell, Taktik und Selbstbewusstsein, das man aber erst gewinnen muss. Das war kein einfacher Prozess und ich habe dafür die Hilfe und Unterstützung meines Vaters und meiner Kollegen gebraucht.