

Interview 4: Von der Stellvertreterin zur Leiterin einer Bankfiliale¹

Hannelore Maier (38, Name geändert) leitet seit zwei Jahren eine Bankfiliale. Dort ist sie für zwölf Mitarbeiter verantwortlich. Zuvor war sie ein Jahr lang Stellvertreterin des Filialleiters.

Vorbereitung

Wie kamen Sie in die Führungsposition?

Ich komme aus dem Team und wurde recht kurzfristig befördert. Mein Vorgänger hatte unerwartet gekündigt. Dieser Karrieresprung war nicht geplant.

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

Ich war damals als Vertreterin der Führungskraft eingesetzt. So gesehen lag es in der Situation nahe, mich zu fragen, ob ich die Position übernehme. Ich war bereit, mehr Verantwortung zu übernehmen. Die Geschäftsleitung hatte offenbar den Eindruck, ich habe die nötige Berufserfahrung. Außerdem hatte ich auch schon einmal in einem kleinen Team die Führungsverantwortung. Deswegen hat man mir wohl diesen Vertrauensvorschuss gewährt.

Wurden Sie auf die Führungsfunktion vorbereitet?

Mich hat niemand eingearbeitet. Das war zwar geplant, aber als mein Vorgänger Knall auf Fall gekündigt hat, war das nicht mehr machbar.

Wie fand die Vorbereitung auf die neue Position statt?

Der damalige Filialleiter war, als ich von meiner Beförderung erfahren habe, noch gut sechs Wochen da. Abzüglich der Urlaube etc. verblieben davon noch ca. drei Wochen. In der Zeit haben wir uns auf die fachlichen Themen konzentriert, vor allem auf die Kunden, die überzuleiten waren. Die Führungsseite, also die Mitarbeiter, kam nur zu einem geringen Maße zur Sprache. Aber damals war die Neuigkeit schon ins Team durchgesickert und in der Vertretung war ich ja schon. Deshalb gab es zu diesem Punkt auch nicht so viel zu klären. Eine Vorbereitung durch Fortbildungen oder ein Seminar gab es nicht.

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

Ich hätte gerne gehabt, dass die „Inthronisation“, also die Benennung einer Führungskraft, deutlich vonstatten gegangen wäre. Dann hätte die Neuigkeit meines „Amtsantritts“ bei den Mitarbeitern besser platziert werden können. So wirkte mein Start wie eine kommissarische Lösung. Mit einer Einsetzungszeremonie hätte man das vermeiden können – auch wenn es bloß zwei Minuten gedauert hätte. Darauf hätte ich dann mehr achten sollen. Außerdem hätte ich mir noch mehr Informationen gewünscht, besonders zu den einzelnen Mitarbeitern und ihren Besonderheiten. So braucht man drei oder vier Jahre, bis man die Eigenheiten der Organisation richtig kennt und verhindern kann, dass man in ein offenes Messer läuft. Aber ansonsten bin ich relativ vernünftig losgeschwommen.

¹ aus: Hofbauer, H.; Kauer, A.: Einstieg in die Führungsrolle – Praxisbuch für die ersten 100 Tage. 8. Auflage, Carl Hanser Verlag, München 2023, S.374-379.

Start

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

Einen ersten Tag mit Vorstellung{"Vorstellung"} etc. gab es im eigentlichen Sinn des Wortes nicht. Die Stabübergabe verlief sehr unglücklich. Meine „Einführung“ war, dass ein Kollege sagte, er kündigt, und dann zum Vorstand gegangen ist. Dieser hat gleich reagiert und entschieden, wir brauchen einen Nachfolger. Damit erfuhr ich, dass ich die Position übernehmen sollte. Von da an war ich die Führungskraft. Zu diesem Zeitpunkt war der bisherige Chef noch am Platz. Das war natürlich der Akzeptanz nicht unbedingt dienlich. So war der Wechsel ein schleichender Prozess. Irgendwann ging der Vorgänger, ich hatte noch Urlaub und danach war er nicht mehr da und ich war schon eineinhalb Monate – abzüglich des Urlaubs – am Laufen. Das war ein Übergang aus dem Team heraus. So gesehen gab es nie einen richtigen „ersten“ Tag. Für mich war mein erster Tag, als ich von meinem Zimmer ins „Leiterzimmer“ wechselte. Damit setzte ich auch ein Zeichen nach außen.

Wie ist die erste Woche verlaufen und wie ging es Ihnen? Gab es für Sie trotz des schleichenden Übergangs auch einen Unterschied zu vorher?

Für mich machte es einen erheblichen Unterschied, dass ich nun Chefin war. Ich dachte, jetzt muss sich etwas ändern. Aber es hat sich nichts geändert, weil die bisherige Führungskraft noch da war. Ein Großteil der täglichen Aufgaben lief, soweit sie nicht unbedingt entscheidungsrelevant waren, noch über meinen Vorgänger und nicht zu mir. Obwohl ich schon offiziell die Chefin war, kamen die alltäglichen Dinge nur tröpfchenweise bis zu mir durch. Dabei gab es beim Weggehen meines Vorgängers kein böses Blut. Er hatte zwar überraschend, aber fristgerecht gekündigt. Der Vorstand hat ihn nicht gleich vom Arbeitsplatz entfernt, sondern nur seiner Führungsfunktion enthoben. Und so kam es zu diesem fließenden Übergang. Es wäre wahrscheinlich besser gewesen, einen harten Schnitt zu machen.

Was sind Ihre wesentlichen Empfehlungen für die ersten Tage?

Man sollte einen schleichenden Übergang möglichst verhindern. Ich kann nur empfehlen, relativ klar darzustellen, dass man jetzt die neue Führungskraft ist. Auch nach außen hin sollte man darauf bestehen, dass jegliche Tätigkeit, die bisher der Vorgänger gemacht hat, künftig über einen selbst zu gehen hat. Ebenso wichtig ist, dass man eine eindeutige Ernennung hat. Diese sollte möglichst persönlich z. B. durch den Vorstand erfolgen. Auf diese Art versteht jeder, ab heute ist Frau Sowieso zuständig und kein anderer. Damit ist man schon einen Schritt weiter, auch wenn dann viel Neues auf einen einströmt. Aber so ist der Start einfacher.

Wenn die Übergangsphase zu lange ist, meint der Vorgänger, er habe einem alles gezeigt. In Wirklichkeit aber hat er nur wenig Wissen weitergegeben und die Alltagsarbeit weitergemacht. Für ihn waren das vielleicht alles Routinetätigkeiten und keiner Erklärung wert. Aber als er dann weg war, konnte ich nicht mehr reagieren und Informationen nachfordern. Ich war auf mich selbst gestellt und musste mir das selbst erarbeiten. Unter den Bedingungen erweisen sich diese alltäglichen Vorgänge ziemlich arbeitsaufwendig. Deshalb empfehle ich jedem, der in eine solche Situation kommt, einen möglichst glatten Schnitt zu machen.

Erste Monate

Was glauben Sie, waren die Erwartungen Ihrer Mitarbeiter?

Viele aus dem Team kannten mich aus der Zeit, als ich noch ihre Kollegin war. Ich glaube, sie haben gedacht, alles geht so weiter wie unter dem Vorgänger, wohl wissend, dass ich nicht die gleiche Person bin. Die Vorstellungen meines Vorgängers und von mir unterschieden sich nicht so wesentlich. Was Änderungen anbelangt, erwartete also keiner sehr viel von mir. Eher waren vonseiten der Mitarbeiter die Erwartungen hoch, dass sich wirklich nichts ändert. Diesen Wunsch konnte ich leider nicht ganz erfüllen, aber das lag nicht an mir.

Was glauben Sie, waren die Erwartungen Ihres Vorgesetzten?

Ausgesprochen hat mein Vorgesetzter die Erwartung, dass ich das Schiff in der Art weiterfahren soll, wie es vorher lief: möglichst stimmig, möglichst ruhig. Die unausgesprochene Erwartung war genau das Gegenteil. Ich habe aber erst später erkannt, dass die Geschäftsleitung trotzdem eine deutliche Veränderung erwartete. Aber das hat man mir nicht gesagt. Als ich dann angefangen habe, das ein oder andere neu zu justieren, kam die Rückmeldung: „Damit haben wir schon gerechnet.“ So kam heraus, dass man das eigentlich von mir erwartet hatte, vor allem aber, dass man das schneller hätte sehen wollen. Und ich habe mich nicht recht getraut, weil es hieß, ich solle erst einmal Ruhe im Team bewahren. Im Nachhinein war das ein Aha-Erlebnis.

Die Erwartungen des Vorgesetzten zu erkennen ist schwierig. Man sollte aber grundsätzlich versuchen, dessen Vorstellungen genau abzuklären. Ich habe damals zwar gefragt, was mein Vorstand von mir erwartet, bekam aber keine klare Antwort. Wahrscheinlich war auch der Vorstand vom plötzlichen überraschenden Weggang des Kollegen überrascht und hatte deshalb auch keine konkreten Vorstellungen. Ich hätte noch detaillierter nachhaken sollen. Aber im ersten Moment fühlte ich mich von der Beförderung geradezu erschlagen: Zum einen Teil war ich erfreut, zum anderen wusste ich noch nicht, was damit auf mich zukommt. Im Nachhinein kann ich nur raten, sich von der Beförderung nicht so aus der Ruhe bringen zu lassen und einen kühlen Kopf zu bewahren. Dann kann man auch die Erwartungen des Vorgesetzten detailliert klären und sich diese Anforderungen möglichst auch schriftlich fixieren lassen.

Was glauben Sie, waren die Erwartungen des Umfelds?

Die Führungsebene und die anderen Abteilungen wollten, dass sich etwas verändert, dass die Führungsarbeit strenger gehandhabt wird. Manchen schien es offenbar, dass die Filiale, die ich übernahm, zu lasch geführt worden war. Die Zweigstelle lief vor sich hin, hatte eine recht gute Personalausstattung und dabei ein sehr gutes Arbeitsklima. Die Erwartung ging deshalb dahin, dass man stringenter vorgeht. Sie wollten z. B., dass ich den Mitarbeitern klarere Ziele setzte. Der Vorstand hatte zudem gefordert, die Mitarbeiter flexibler einzusetzen. Ich kann nicht zweifelsfrei sagen, ob diese Erwartung erfüllt worden ist oder nicht. Über die Personalveränderungen, sprich Reduzierungen, die dann kamen, hatte ich leider nicht zu bestimmen. Darüber hinaus gab es aber Veränderungen, z. B. bei den Einsatzbereichen einzelner Mitarbeiter, die ich angestoßen habe. So gesehen, denke ich, sind die Erwartungen erfüllt worden.

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

Am einflussreichsten war die Erwartungshaltung, dass ich den Arbeitsablauf tougher durchziehen sollte. Das hat mich beeinflusst und ich habe die Zügel fester angezogen. Mir war schon im Vorfeld aufgefallen, dass man in manchen Bereichen etwas stringenter vorgehen muss. Ich glaube nicht, dass ich aufgrund der äußeren Einflüsse ein strengeres Regiment eingeführt habe, aber diese Erwartungen haben mich bestärkt.

Welche Erfahrungen machten Sie mit den Führungskollegen auf gleicher Ebene?

Von den Kollegen erfuhr ich überwiegend Unterstützung. Viele haben mir spontan zugerufen, wenn ich etwas brauchte, würden sie mir helfen. Teilweise erfuhr ich auch Interna, wo ich vorsichtig sein sollte beispielsweise und in welchem Kontext bestimmte Informationen zu verstehen seien. Überwiegend habe ich große Hilfsbereitschaft erlebt. Neid gab es zum Glück nicht, jedenfalls nicht so, dass ich etwas davon mitbekommen hätte.

Haben Sie einen Tipp, wie man mit Kollegen auf gleicher Ebene umgeht? Wie sollte man handeln, um sich einen kooperativen, unterstützenden Kreis aufzubauen?

Ich denke, dass jeder gerne einmal nach seiner Meinung gefragt wird. Das zeigt, dass ich den anderen wertschätze. Dabei ist darauf zu achten, dass man nicht hilflos wirkt. Aber wenn man einen Ratschlag einholt, dann fühlt sich der andere Kollege als Fachmann bzw. Fachfrau akzeptiert und respektiert. Wer mag schon den ständigen Besserwisser und Überflieger? Die Zusammenarbeit klappt dann durch den gemeinsamen Bezugspunkt besser. Wenn man signalisiert: „Ich respektiere dich“, wird das zurückgespiegelt und bringt auch einem selbst viel Akzeptanz ein.

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

Meine größte Herausforderung waren die deutlichen Personalreduzierungen, die zu bewältigen waren. Ich hatte das Team dahingehend umzustrukturieren. Zuvor hatte es zudem Aussagen vom Vorstand gegeben, die Personaldecke solle erhöht werden – und das konnte ich nicht einhalten. Solche Situationen sind immer sehr problematisch. Ich musste ziemlich lavieren, um das Schiff am Laufen zu halten. Das war mit das Schwierigste. Hinzu kam: Das Team positionierte sich neu und war dabei, sich neu zu finden. Es bekam zur selben Zeit nicht nur mich als neue Chefin, sondern musste auch Veränderungen an drei oder vier weiteren Positionen hinnehmen. In dieser Lage regelnd einzugreifen ist schwierig.

Außerdem war da noch mein direkter Vorgesetzter, der im Büro neben mir arbeitete. Er war zwar nicht für das Team zuständig, fühlte sich aber mitunter zuständig. Er führte z. B. Mitarbeitergespräche und stieß, ohne mich zu fragen, Veränderungen in den Arbeitsabläufen an. Dadurch wurde es für mich ziemlich schwierig, die Grenzen der Zuständigkeiten abzustecken. Erst nach einem deutlichen persönlichen Gespräch, in dem ich meinen Unmut darüber klarmachte, entspannte sich die Situation wieder.

Fazit

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

Das klärende Gespräch mit meinem Vorgesetzten über unsere Zuständigkeiten hat mir sehr weitergeholfen. Die Grenzen sind dabei nochmals klar abgesteckt worden. Danach hat er sich aus der Führung der Zweigstelle herausgehalten und anstehende Maßnahmen mit mir besprochen und nicht direkt mit meinen Mitarbeitern. Damit waren die Positionen für alle sichtbar klargestellt. Mein Vorgänger wurde von da an langsam vergessen. Maßgeblich waren seither nur noch zwei Menschen, mein Vorgesetzter und ich. Damit war klargestellt, dass ich im Team die Chefin bin. Dieses Gespräch war der Schritt, der mich auf den richtigen Weg gebracht hat. Zudem hat mich mein Vorgesetzter auch immer mehr unterstützt.

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

Sicher fühlte ich mich ungefähr nach einem guten halben Jahr. Dann waren die Führungstätigkeiten zum Standard geworden und ich stolperte nicht mehr ständig von einer Unsicherheit in die nächste. Bis dahin war ich auch bei den Kollegen als neue Chefin akzeptiert.

Was würden Sie im Nachhinein anders machen?

Ich würde meine Position eindeutig abstecken und meine bisherige Tätigkeit klar von der neuen trennen. Dazu gehört auch eine entsprechende Einführung bei den Mitarbeitern. Das wäre das Wesentliche, das ich anders machen würde. Wenn ich gekonnt hätte, hätte ich auch früher ein Seminar oder eine Fortbildung besucht. Da lernt man einiges, das ich gebraucht hätte, z. B. das Grenzziehen und wie wichtig es ist, sich mit dem Vorgesetzten über dessen Erwartungen abzusprechen und diese auch schriftlich zu fixieren. Das ist auch etwas, das ich gerne noch stärker getan hätte. Gut wäre auch gewesen, wenn ich mehr Mut zur Veränderung gehabt hätte und einfach gesagt hätte, ich mache das jetzt so, Punkt, aus, amen. Aber diese Einsichten fallen im Nachhinein immer leichter, als wenn man in der Situation ist, insbesondere, wenn man aus dem Team heraus die Führungsaufgabe übernimmt.

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

Neue Führungskräfte sollten zunächst beobachten und sich ein eigenes Bild machen. Ganz wichtig ist auch, nicht zu schnell zu handeln, sondern mit Bedacht und sich bewusst sein, dass man nicht mehr Teammitglied ist. Von einem Tag auf den anderen ändert sich das Verhalten der Kollegen einem gegenüber und dessen muss man sich bewusst sein. Ein anderer wichtiger Punkt ist: Sie sollten auf eine klare Abgrenzung der bisherigen Tätigkeiten zur neuen achten und einen klaren Startpunkt setzen.

Ich glaube, dass man nicht versuchen sollte, jemand anderer zu werden. Man muss zwar führen, aber sich trotzdem treu bleiben. Das ist das Wichtigste. Wenn man nicht die Chefin oder den Chef spielt, kommt man auch relativ gut an. Dazu muss man sich aber der eigenen Chefrolle bewusst werden und wie man sie ausfüllen will.