

## Vom Sachbearbeiter zum Leiter Privatkundenservice<sup>1</sup>

Fritz Hochstetter (32, Name geändert) leitet seit einem Jahr den Privatkundenservice eines Produktionsunternehmens. Er ist dort verantwortlich für 16 Mitarbeiter. Zuvor war er als Sachbearbeiter beschäftigt.

### Vorbereitung

*Wie kamen Sie in die Führungsposition?*

Ich kam aus der Projektarbeit und wurde nach dem Projekt zum Abteilungsleiter ernannt. Die Personalabteilung hat mir also offenbar die erste Führungserfahrung, die ich in dem Projekt sammeln konnte, zugutegehalten. Nach zwei Jahren im Unternehmen habe ich gewusst, dass ich weiter in diese Richtung gehen möchte, dass ich die Führungskompetenzen weiter ausbauen möchte. Daraufhin habe ich die erste Bewerbungsmöglichkeit genutzt. Beim zweiten Anlauf vor einem Jahr hatte ich dann Erfolg und bin zum Abteilungsleiter ernannt worden.

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

Was den Ausschlag für mich gab, hat mir nie jemand explizit gesagt. Aber ich nehme an, das waren: Engagement, Loyalität und soziale Kompetenz.

*Wurden sie auf die Führungsfunktion vorbereitet?*

Was die eigentlichen Führungsaufgaben anbelangte, war ich eigentlich gar nicht eingearbeitet. Vor meiner Beförderung war ich allerdings bereits Stellvertreter. Das bedeutet: Ich kannte mich im operativen Tagesgeschäft aus, weil ich für meine Vorgängerin die Urlaubsvertretung gemacht habe. Strategische Entscheidungen waren mir aber fremd. Ich wusste nicht, welche strategischen Ziele der Abteilung gesetzt waren, kannte die Kennzahlen nicht, hatte mich kaum mit Statistiken beschäftigt und war auch über Pilotprojekte im Unternehmen nicht auf dem Laufenden.

*Wie fand die Übergabe statt?*

Es kam leider kaum zur Übergabe. Die Vorgängerin war schwanger und in den letzten Monaten gab es bei ihr Komplikationen. Damit war sie kurzfristig weg. Die Mitarbeiter erfuhren von meiner Beförderung in einer Mail per Intranet.

*Wie ging es Ihnen persönlich in der Vorbereitung?*

Nachdem die Beförderung so Hals über Kopf vor sich ging, hatte ich keine Chance, mir Gedanken zu machen. Und im ersten Moment schien mein Leben auch ganz normal weiterzulaufen. Erst im Laufe der nächsten Wochen und Monate machte sich dann bemerkbar, dass die neue Position mich viel mehr belastete wie die vorherige. Ich merkte, dass es mir zunehmend schwer viel, meine Batterien wieder aufzuladen und von der Arbeit abzuschalten.

*Was haben Sie getan, um sich und Ihr privates Umfeld vorzubereiten?*

Da ich Single bin, war da nicht viel vorzubereiten. Das dachte ich jedenfalls. Dabei hatte ich mir aber nicht überlegt, dass ich meine Freizeit immer sehr aktiv gestaltet hatte: Ich ging oft wandern, traf mich viel mit Freunden, fuhr Motorrad und war im Sportverein und dort sogar in den Vorstand gewählt worden. Sehr bald nach dem Antritt meiner neuen Position musste ich feststellen, dass dafür die Zeit nicht mehr reichte und ich mir das alles nicht mehr leisten

---

<sup>1</sup> aus: Hofbauer, H.; Kauer, A.: Einstieg in die Führungsrolle – Praxisbuch für die ersten 100 Tage. 1. Auflage, Carl Hanser Verlag, München 2008, S.219-224.

konnte. Am belastendsten wurde für mich mein Vorstandsposten. Ich konnte ihn nicht einfach niederlegen. Ich musste bis zu den Neuwahlen des Vorstands weiterhin rund 20 Stunden im Monat dafür opfern. Das war Zeit, die ich eigentlich gar nicht hatte.

Auf der anderen Seite erwies sich dieses Engagement aber auch als sehr hilfreich und nützlich. Ich lernte dort quasi nebenbei, wie man verhandelt, sich auf Verhandlungen vorbereitet und Budgetieren. Hätte ich damit erstmals in der Arbeit zu tun gehabt, wäre ich ständig Gefahr gelaufen, mir bei einem Fehler die Karriere zu ruinieren. Im Sportverein stand aber nicht viel auf dem Spiel.

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

Grundsätzlich würde ich heute nicht mehr sofort ja sagen, wenn mir jemand eine Führungsposition anbietet, sondern mir Bedenkzeit erbitten. Danach empfiehlt es sich, seine Gedanken zu ordnen und jemanden zu fragen, der Erfahrung in einer leitenden Stellung gesammelt hat. Denn eines muss man sich von Anfang an klar machen: So eine verantwortungsvolle Position frisst Zeit und zerrt manchmal an den Nerven. Dadurch verliert man auch Freundschaften. Diesen Preis muss man bereit sein zu zahlen. Das muss man sich von vorneherein mit allen Konsequenzen überlegen. Denn, wenn man den Schritt in eine Führungsrolle einmal gemacht hat und dann feststellt, dass es das für einen nicht ist, gibt es kein Zurück mehr, jedenfalls nicht im gleichen Unternehmen. Darüber machen sich vor allen junge Menschen viel zu wenig Gedanken.

Aus diesem Grund würde ich heute eine Art Bilanz aufstellen, die mir vor allem folgende Fragen beantwortet: Wie viel Zeit wird nach dem Wechsel für Privates bleiben? Wie will ich sie nutzen? Wichtig dabei ist, Auszeiten und Freizeitaktivitäten mit einzuplanen. Ich habe erst nach zwei bis drei Monaten gemerkt, dass ich auch abschalten muss. Sonst finde ich keinen Ausgleich zum Beruf, habe keine Augen mehr für die Dinge, die ich schön finde, und kann meine Batterien nicht mehr aufladen.

## **Start**

*Wurden Sie am ersten Tag vorgestellt?*

Nein. Eine Vorstellung gab es nicht. Zwei Tage bevor ich kam, erfuhren meine Kollegen, dass ich befördert worden war. Ich habe dann gleich meine neue Tätigkeit mit der ersten Gruppenbesprechung begonnen. Weil mich alle kannten, war eine Vorstellung nicht notwendig. Ich habe aber eine kleine Einleitung vorgebracht und klargestellt, was ich zukünftig von jedem einzelnen Mitarbeiter erwarte und vom Team.

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

Eigentlich haben wir uns alle gefreut. Das hing auch damit zusammen, dass ich drei Jahre vorher die Abteilung mit aufgebaut hatte und ich schon immer eng und gut mit den Mitarbeitern zusammengearbeitet habe. Und mit meiner Beförderung fanden wir uns in einer ähnlichen Situation wie damals wieder und konnten an Früher anknüpfen. Wir sprachen anfangs scherzhaft sogar von einer „Familienzusammenführung“. Dann kam aber bald das Erwachen: Trotz aller Freundschaft hatte ich das Team zu führen. Ich war damit von Heute auf Morgen in einem völlig neuen Gefühl, hatte die gleiche Sache aus einem anderen Blickwinkel zu sehen und ich musste Entscheidungen treffen, die ich in der Vergangenheit so nicht mitgetragen hätte. Einige der Mitarbeiter gehörten auch schon länger zum Unternehmen wie ich und jetzt hatte ich sie in der Karriere überholt. Solange sie Kollegen waren, spielte das keine große Rolle. Aber jetzt, als ihr Chef trieb mich die Frage um, ob ich es schaffen würde, dass mich alle als Vorgesetzten akzeptieren.

*Was waren die größten Schwierigkeiten in der ersten Woche? Was geben Sie anderen Führungskräften für die erste Woche als Tipp mit?*

Man sollte sich keine Illusionen machen, sondern sich selbst klar machen, was man von jedem erwarten kann und was anders werden wird. Man sollte sich auch selbst treu bleiben. Es führt zu nichts, wenn man meint, irgendeine Rolle ausfüllen zu müssen. Man sollte sich besser so geben, wie man ist, und eindeutig Position beziehen: „Ich bin die neue Führungskraft und erwarte Zusammenhalt, Offenheit und und und ....“

## **Erste Monate**

*Was glauben Sie, waren die Erwartungen Ihrer Mitarbeiter?*

Das war unterschiedlich. 80% der Teammitglieder waren vorher schon im Team, 20% kamen aus anderen Bereichen neu dazu. Diese 20% haben ganz bestimmt von mir erwartet, dass ich sie gleich behandle und nicht die anderen bevorzuge. Die 80% wollten von mir eindeutig, dass ich das Team zusammenhalte, weiter ausbaue und, Innovationen vorantreibe.

*Was (glauben Sie) waren die Erwartungen Ihres Vorgesetzten?*

Mein Vorgesetzter war gleichzeitig mit mir neu auf seinen Posten gekommen. Er erwartete die grundsätzlichen Dinge: Ich sollte die Unternehmensphilosophie mittragen, und die Unternehmensziele einhalten. Das heißt: Ich hatte dafür zu sorgen, dass das Team hinter dem Unternehmen steht. Die Führungskräfte sollten in eine gemeinsame Richtung ziehen und nach den zahlreichen Veränderungen der letzten Wochen wieder Ruhe in die Belegschaft bringen um sich auf die vor uns stehenden Herausforderungen zu konzentrieren. Außerdem erwartete er, dass ich den Mitarbeitern die Angst vor dem nehmen, was noch kommt und dass die Produktion trotz Umstrukturierung nicht ins Stocken kommt, sondern auf dem hohen Niveau weitergeht. Kurz: Ich sollte das Unternehmen und seine Philosophie nach Außen und Innen vertreten.

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

Es gab damals keinen extremen Erwartungsdruck. Wir kannten uns alle, wir kannten unsere Aufgaben. Die Zusammenarbeit war nichts Neues. Wir konnten bereits auf drei Jahre erfolgreiche Kooperation zurückblicken ....

*Welche Erfahrungen machten Sie mit den Führungskollegen auf gleicher Ebene?*

Auf dieser Ebene ziehen wir alle an einem Strang. Der Grund dafür ist unser gemeinsames Ziel: Das Unternehmen und die Arbeitsplätze sollen erhalten werden. Das erfordert von uns Einsparungen und andere unpopuläre Maßnahmen. Diesen Kurs können wir nur halten und zu einem erfolgreichen Ende führen, wenn wir solidarisch handeln. Das bedeutet zum Beispiel: Wenn Stellen gekürzt werden müssen, gilt das für alle Abteilungen. Da die Aufgaben deswegen aber nicht weniger werden, müssen die Mitarbeiter mehr arbeiten. Jeder Kollege aus der Führungsriege trägt diese unpopulären Maßnahmen mit und versucht nicht, für seine Abteilung, Sonderregeln zu erreichen.

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

Mir fielen grundsätzlich die Gespräche, die man mit Mitarbeitern führt, schwer, vor allem die Definition von neuen Zielen und die Definition von Kontrollsystemen. Ein weiteres Thema waren befristete Mitarbeiter und Zeitarbeitskräfte, die damals die Hoffnung hatten, übernommen zu werden.

Zwei Gespräche sind mir besonders in Erinnerung geblieben. Beim einen stand fest, dass jemand gehen muss. Handwerklich war das kein Problem. Der Betreffende war befristet beschäftigt. So musste ich ihn nicht kündigen, sondern ihm sozusagen nur mitteilen, dass der Vertrag nicht verlängert werden würde. Allerdings – durch die frühere Zusammenarbeit

kannten wir uns gut und mochten uns. Ich habe mir damals lange überlegt, was ich von einem Vorgesetzten in dieser Situation erwarten würde. Ich konnte ihm nur so schnell wie möglich sagen, wie es stand. So hatte er wenigstens die Möglichkeit, sich in Ruhe nach einer anderen Stelle umzusehen. Schließlich habe ich mir viel Zeit für dieses Gespräch eingeplant und darauf geachtet, dass es zu einem Termin stattfindet, an dem ich noch fit war und mich gut auf mein Gegenüber konzentrieren konnte. Der nächste Punkt war: Ich habe offen geredet und keine schmutzige Wäsche gewaschen. Die Stelle musste eingespart werden. Das hatte strategische Gründe und nichts damit zu tun, ob der Mitarbeiter gut oder schlecht gearbeitet hatte. Für mich war dabei einfach wichtig, dass wir uns später noch in die Augen sehen und Hallo sagen können.

Eine andere Herausforderung war das erste Mitarbeitergespräch. Dabei ging es um eine ehemalige Vorgesetzte von mir, diejenige, die mich vor Jahren eingestellt hatte. Jetzt musste ich ihr die Vorgaben machen, sagen, was ich mir von ihr erwarte, fragen, was sie sich erwartet, und dann entscheiden, wohin es zukünftig geht. Ich wusste, dass es hart für sie war, dass ich sie mittlerweile überholt hatte. Außerdem kannte sie mich und meine Arbeitsweise sehr gut von früher. Das heißt: Ich musste nicht nur meine Scheu, dieser Frau die Richtung vorzugeben, überwinden. Ich wollte sie auch dazu bringen, sich mir gegenüber kooperativ zu verhalten. Schließlich kannte sie meine Schwächen gut genug, um mir, wenn sie es darauf angelegt hätte, das Leben schwer zu machen. Auch hier bestand die Lösung in einer guten Vorbereitung. Ich habe mit ihr offen geredet und konnte meine Argumente mit Beispielen untermauern. Nach dem Gespräch stand fest: Wir beide würden kooperieren und fair miteinander umgehen.

## **Fazit**

*Welches Verhalten und welche Unterstützung ist durch den Vorgesetzten hilfreich?*

Mein Vorgesetzter geht strukturiert vor und kann klar formulieren. Das hat viel geholfen. So konnte er mir genau verständlich machen, was er von mir will und was auf mich zukommen wird. Außerdem ist er offen. Ich kann ihm auch meine Sicht der Dinge schildern und er bezieht dann Position, sagt, was geht und was nicht.

Und dann unterstützte mich auch mein ehemaliger Gruppenleiter. Er hat mich in einigen Punkten darauf vorbereitet, was auf mich das nächste halbe Jahr zukommen wird.

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

Bis ich mich wirklich sicher gefühlt habe, dauerte es ungefähr drei Monate. Die Einarbeitung fiel mir eigentlich leicht. Ich kannte die operativen Aufgaben zumeist schon von früher und hatte außerdem einen Stellvertreter auf den ich mich 100prozentig verlassen konnte. Auch die Mitarbeiter waren mir vertraut. Das heißt: Ich wusste von Anfang an, wo deren Potenzial liegt und wie ich sie einsetzen kann.

Ich musste allerdings lernen, wie ich mich im Führungskreis verhalte. Dort war, als ich in der Position anfang, einiges in Bewegung: Viele Funktionen waren zu dem Zeitpunkt neu besetzt. In dieser Situation begann ich, Netzwerke aufzubauen, unternehmenspolitische Themen einzuschätzen und an strategischen Entscheidungen mitzuwirken. In der Rückschau würde ich heute viel früher beginnen, die Mittagspause dafür zu nutzen, mit anderen Kaffee zu trinken und so gezielt Kontakte aufzubauen.

*Was empfehlen Sie anderen neuen Führungskräften damit sie den Start gut meistern? Am Wichtigsten ist es, seine Erwartungen an die Mitarbeiter klar und deutlich zu formulieren. Dazu muss man sich aber im Vorfeld Gedanken machen, wo man in einem Jahr mit der Gruppe stehen will und sich überlegen, was das Unternehmen von einem selbst erwartet.*

*Auf welche Eigenschaften kommt es am Anfang besonders an?*

Man muss ehrlich sein und das, was man erwartet, auch vorleben. Ebenso wichtig ist es aber, ein offenes Ohr für die Mitarbeiter zu haben, um in Sachfragen auf deren Erfahrungen und Fachkompetenz vertrauen zu können.