

MARIO
NEUMANN



ABENTEUER FÜHRUNG

Der Survival Guide für
den ersten Führungsjob

campus

Abenteuer Führung

Mario Neumann ist Trainer für Führungskräfte aus dem unteren und mittleren Management. Mit seiner Talent-Academy, in der er den Führungsnachwuchs auf seine künftige Rolle vorbereitet, gewann er den Deutschen Weiterbildungs-Innovationspreis sowie zweimal den Internationalen Deutschen Trainingspreis in Bronze.

www.marioneumann.com

Mario Neumann

Abenteuer Führung

Der Survival Guide
für den ersten Führungsjob

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

ISBN 978-3-593-50251-9 Print
ISBN 978-3-593-43198-7 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-43216-8 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2015 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: hausammeer.org

Umschlagmotiv: © Istockphoto

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus: Sabon und Motiva

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

© Campus Verlag GmbH

Inhalt

Vorwort	11
Etappe 1: Der Ruf des Abenteuers	15
Begleiterin auf der Etappe: Helga Breuninger	16
Ausblick auf die Etappe	17
Die Zerreißprobe	18
Erwartungsdruck von allen Seiten	19
»Machen Sie mal!« – Erwartungen des Vorgesetzten	20
Ein bisschen egoistisch – die Erwartungen der Mitarbeiter	22
Moderator statt Entscheider – Erwartungen des Teams	23
Grabenkämpfe und Fürstentümer – Erwartungen der Kollegen	24
Beruf und Familie – Quadratur des Kreises?	26
Streit im inneren Team – die Erwartungen an Sie selbst	27
Wie Sie die Vielfalt der Erwartungen souverän meistern	29
Die Dynamik des Wechsels	32
Die Bewährungsprobe des High Potential	33
Der Aufsteiger aus den eigenen Reihen	36
Durchstarten mit einem neuen Team	38
Der Seiteneinsteiger in die neue Firma	41
Tom – Quereinsteiger in der eigenen Firma	43
Die Reifeprüfung	44
Wenn Fachleute aufsteigen: Karrierefalle Führung	46
Was Sie mitbringen müssen: die wichtigsten Kompetenzen	47
Führungskompetenz – warum Charisma allein nicht reicht	48
Fach- und Methodenkompetenz – in die Breite statt in die Tiefe	50
Soziale Kompetenz: Lässt sich Chefsein überhaupt lernen?	51
Kommunikative Kompetenz – der Ton macht die Musik	53

Stress lass nach! – Alles eine Frage der Selbstkompetenz	55
Die Bedeutung der Gefühle: emotional kompetent handeln	56
Merlin, Gandalf oder Obi-Wan	58
Früh gescheitert: der Fall Thomas K	59
Was einen guten Mentor ausmacht	61
Wie Sie Ihren Mentor finden	64
Phasen des Mentoring: von der Auswahl bis zur Auswertung	65
Das erste Treffen mit dem Mentor	66
Helga Breuninger im Interview	69

Etappe 2: Das Abenteuer beginnt 75

Begleiter auf der Etappe: Menno Harms	75
Ausblick auf die Etappe	76
Der Sprung ins kalte Wasser	77
Der offizielle Beginn: ein aufregender Tag!	79
Die Mitarbeiter gewinnen: von der Wirkung des ersten Auftritts	80
Auf die ersten Worte kommt es an	83
Zeigen Sie sich in Ihrem besten Licht!	84
Vermeiden Sie leichtfertige Versprechungen!	85
Hohe Erwartungen	88
Eine Arbeitsbeziehung mit dem Chef aufbauen	89
Beispiel Karin F: Wer untätig bleibt, gerät auf die Verliererstraße	91
Die Lage sondieren: ein Bericht zur Lage der Nation	92
Die wirklichen Erwartungen herausfinden	94
Rechtzeitig Unterstützung einfordern	96
Den Arbeitsstil finden: Beinfreiheit für den Neuling	97
Aufregende Tage	99
Devise für den Einstieg: Erst verstehen, dann loslegen	101
Arbeitsfähigkeit herstellen	102
Gespräch mit dem Vorgänger führen	103
Nähe zu den Mitarbeitern suchen	106
Erste Mitarbeitergespräche führen	106
Beziehungslandkarte erstellen	108
Kickoff-Workshop durchführen	110
Führungskollegen kontaktieren	110
Toms heimliche Konkurrenten	112
Sondierung der Lage	113
Vorsicht Falle: die typischen Anfängerfehler	115
Die grobe Struktur: drei Phasen für die ersten 100 Tage	117
Startpunkt: vier mögliche Ausgangssituationen	117

Prioritäten setzen: die ersten wichtigen Aufgaben festlegen	119
Bestandsaufnahme: sieben Kernfragen für die Analyse	121
Auf in den Kampf	126
Die Schlacht vorplanen: Stellen Sie Zielklarheit her	129
Aufstellung nehmen: Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter ein	131
In den Kampf ziehen: Sorgen Sie für sichtbare Erfolge	132
Menno Harms im Interview	137

Etappe 3: Die ersten Bewährungsproben 141

Begleiter auf der Etappe: Matthias Bäumer	141
Ausblick auf die Etappe	142
Experte, Manager oder Leader	143
Die vier Hauptrollen einer Führungskraft	145
Mehrere Rollen – eine Person	149
Führungsstärke entwickeln	150
Die Sandwich-Position	155
Manager zwischen den Ebenen: sich im Sandwich positionieren	156
Die untere Brötchenhälfte: die Mitarbeiter führen	158
Die obere Brötchenhälfte: Den Chef führen	161
Kritiker, Rivalen und Widersacher	165
Politik im Büro – ohne Koalition auf verlorenem Posten	166
Die Kräfte im Umfeld identifizieren	168
Den Schatten des Vorgängers abschütteln	171
Kontakte knüpfen und Mitstreiter finden	172
Diktatur oder Basisdemokratie	175
State of the Art: der Ansatz der situativen Führung	177
Bestimmung der Reifegrade	177
Die Wahl des richtigen Führungsstils	179
Situativ führen – Hinweise für den Alltag	182
Machtspiele	184
Das Paradoxon der Macht	186
Die Kraftquellen der Macht	187
Entwickeln Sie Ihre persönliche Macht	191
Matthias Bäumer im Interview	193

Etappe 4: Die treuen Weggefährten 197

Begleiter auf der Etappe: Erwin Staudt	197
Ausblick auf die Etappe	198
Die Gefährten	199

Unterschätztes Risiko: die falschen Leute im Team	201
Der Maßstab: die sechs goldenen Teamfähigkeiten	203
Stellen Sie Ihr Team auf den Prüfstand	204
Organisieren Sie Ihr Team neu	207
Das perfekte Team	211
Vom Zusammenspiel der Charaktere: Belbins Teamrollen	213
Konflikte und Konkurrenz fördern die Teamarbeit	215
Echter Teamgeist	219
Ein gefährlicher Trugschluss	221
Teamentwicklung: in vier Stufen zu einem Spitzenteam	223
Die besondere Situation des Führungswechsels	224
Re-Forming: Das Team beäugt die neue Führungskraft	225
Storming: Das Team probt den Aufstand	226
Norming: Die Spielregeln werden gesetzt	229
Performing: Das Team entfaltet Höchstleistung	230
Auf alle vier Stufen kommt es an	232
In Höchstform	233
Basis effektive Teamarbeit: Spielregeln und Prinzipien	235
Geregelte Kommunikation: Jour Fixe und Teambesprechung	237
Zur Förderung der Zusammenarbeit: das Teamgespräch	239
Was Ihr Team erwartet: die Führungsaufgaben im Überblick	240
Standortbestimmung: Merkmale eines guten Teams	242
Erwin Staudt im Interview	244
Etappe 5: Das Ziel vor Augen	249
Begleiterin auf der Etappe: Anette Bronder	250
Ausblick auf die Etappe	250
Blick voraus	251
Operative und strategische Führung	253
Baustein 1: Ein motivierendes Zukunftsbild	255
Baustein 2: Analyse der Ausgangslage	256
Baustein 3: Formulierung der Strategie	257
Baustein 4: Umsetzung der Strategie	258
Ideenwerkstatt	261
Das Strategiemodell: aus der Vergangenheit in die Zukunft	263
Der Kraftakt	271
Im »Death Valley« der Strategie-Umsetzung	273
Die Strategie-Umsetzung als Projekt anlegen	274
Das Geheimnis einer erfolgreichen Strategie-Umsetzung	276
Drei Prinzipien für die Strategie-Umsetzung	277

Drei Führungsaufgaben für die Strategie-Umsetzung	279
Die Strategie-Umsetzung im Alltag verankern	280
Führungsstärke	282
Vorsicht Falle: die häufigsten Führungsfehler bei Projekten	284
Die Leadership-Formel: Wie Sie Führungskompetenz entwickeln	286
Anette Bronder im Interview	293

Etappe 6: Prüfungen und Hindernisse 297

Begleiter auf der Etappe: Jens Bohlen	298
Ausblick auf die Etappe	298
Der Tyrannosaurus	299
Die größten Fehler im Umgang mit dem Chef	301
Entscheidungen bekommen: Machen Sie Ihrem Chef Beine!	303
Entscheidungen abwehren: Begegnung mit dem Tyrannosaurus	306
In Schieflage	312
Unkontrollierbare Dynamik	313
An Bord gehen und Flagge zeigen	314
Als Krisenmanager an Bord bleiben	316
Die Krise in den Griff bekommen	318
Nur keine Panik!	322
Die häufigsten Fehlreaktionen	323
Der Weg aus der Krise	327
Eingerichtet im Schützengraben:	
Konflikte als Ursache von Krisensituationen	331
Paukenschlag für Toms Team	332
Jens Bohlen im Interview	333

Etappe 7: Der entscheidende Kampf 339

Begleiter auf der Etappe: Reinhard Hamburger	340
Ausblick auf die Etappe	340
Donnergrollen	342
Die eigene Angst besiegen	343
Auf die Mitarbeiter zugehen	344
Bei den Mitarbeitern präsent sein	346
Abstimmung im Führungskreis	347
Flagge zeigen	348
Zerstörerische Dynamik	350
Souverän im Sturm: Führungsstärke beweisen	351
Gefährlicher Flurfunk: Kommunizieren in der Krise	353

An Deck stehen und Flagge zeigen	355
Im Auge des Sturms	358
Die Nachricht überbringen	360
Unterstützung holen	361
Trennungsgespräche führen	362
Den Laden am Laufen halten	363
Ende oder Wende?	366
Jetzt heißt es kraftvoll zupacken!	367
Den Neuanfang einleiten	369
Reinhard Hamburger im Interview	371

Vorwort

Entscheidungen des Managements können alles zunichtemachen

Die Sonne brennt, der Schweiß strömt, die Füße schmerzen. Mit letzter Kraft sprintet unser Protagonist über die Ziellinie – 42 Kilometer hat er hinter sich, die Menge um ihn klatscht. Für viele Menschen ist der Marathon der Traum, den sie sich jedes Frühjahr vor Augen halten, wenn sie die Laufschuhe wieder herauskramen. Doch ist dieses Ziel zu schaffen? Ist es nicht eine Illusion, wenn etwa der bekennende Couch-Potato glaubt, in einem halben Jahr fit für den Marathon zu sein?

Vielleicht klingt es absurd: Ein Couch-Potato soll nach sechs Monaten Training seinen ersten Marathon laufen, ein Norddeutscher zur kommenden Saison den Mont Blanc besteigen oder ein Landbewohner beim nächsten Urlaub in die Tiefsee tauchen. Doch mit genau solchen Situationen ist es vergleichbar, wenn ein Mitarbeiter seine erste Führungsaufgabe übernimmt: Meist erhält er das Angebot überraschend und es fehlt die Zeit, sich darauf vorzubereiten. So kommt es, dass er für seine Führungsaufgabe so untrainiert ist wie der Stubenhocker für den Marathon, der Flachland-Tiroler für den Fünftausender oder die Landratte für die Tiefsee. Aus dem exzellenten Ingenieur wird plötzlich ein Produktionsleiter, das Talent wird überraschend zum Teamleiter, der Projektleiter unvermittelt zum Leiter einer ganzen Business-Unit.

Nun schlägt sie, die Stunde der Helden. Große Abenteuer, eine Vielzahl von Bewährungsproben müssen sie bestehen. Sie finden sich hineingeworfen mitten in eine unbekannte Welt. Vorgesetzte und Mitarbeiter, aber auch Familie und Freunde stellen zahlreiche neue Anforderungen – und die Gefahr ist groß, den Überblick zu verlieren und schon nach wenigen Monaten zu scheitern. Dieses Buch möchte ein Navigationsinstrument für solche Situationen sein. Es zeigt, wie das Überleben im Dschungel der Führung gelingen kann.

Abenteuer Führung – was ist damit gemeint? Wenn wir an Dschungel und Wildnis denken, wenn wir über gewonnene Schlachten und halsbrecherische

Abenteuer reden, fallen uns große Helden ein. Etwa ein Old Shatterhand, Indiana Jones oder Luke Skywalker. Keine Gefahr, die sie nicht meistern, kein Kampf, den sie nicht gewinnen! Im tristen Büroalltag, zwischen Dienstvorschriften, Arbeitsrecht und Controlling, mögen die strahlenden Filmgestalten schnell verblassen. Das ändert jedoch nichts daran, dass sich viele nach ihnen sehnen. Gerade in stürmischen Zeiten wird der Ruf nach einem Helden mit übernatürlichen Kräften unüberhörbar. Der Drachentöter hat Hochkonjunktur, wenn die Abteilung, der Bereich oder das Unternehmen am Boden liegt. Er soll das Ruder rumreißen und das Schiff durch die raue See manövrieren.

Doch keine Angst, *Abenteuer Führung* verlangt nicht von Ihnen, den großen Helden zu spielen. Als Führungskraft müssen Sie nicht Indiana Jones sein, der sich blindlings ins Abenteuer stürzt. Was vielmehr zählt, sind eine sorgfältige Vorbereitung und eine wildnistaugliche Ausrüstung – denn klar ist, dass Ihnen manches gefährliche Abenteuer bevorsteht, für das Sie sich wappnen sollten. Es erwartet Sie eine Abenteuerreise in sieben Etappen:

- Die **erste Etappe** widmet sich dem Aufbruch in die neue Führungsaufgabe. Es geht darum, sich nicht mit einem großen »Hurra« blindlings ins Abenteuer zu stürzen, sondern sich zunächst zu fragen: Bin ich bereit für die neue Führungsaufgabe?
- Mit der Übernahme der Führungsrolle überschreiten Sie die Schwelle vom Mitarbeiter zur Führungskraft. Damit beginnt die **zweite Etappe** – und mit ihr das Abenteuer Führung. Sie sind nun bereit, allen Konsequenzen ins Auge zu schauen, die sich aus Ihrer Entscheidung in den folgenden Tagen und Wochen ergeben.
- Mit der **dritten Etappe** ist die Schonzeit der ersten 100 Tage vorbei. Die ersten wirklichen Bewährungsproben stehen an. Sie lernen die Regeln einer neuen Welt kennen, suchen treue Gefährten, gewinnen Verbündete – und werden sich Feinde machen. Es lauern Gefahren, die es rechtzeitig zu erkennen gilt.
- Die **vierte Etappe** widmet sich Ihrem Team, das Sie nun auf den Prüfstand stellen: Wer sind die Leistungsträger? Auf wen können Sie zählen? Ziel ist, ein schlagkräftiges Team zu formen, das an einem Strang zieht. Zugleich geht es darum, für die Mitarbeiter ein motivierendes Arbeitsumfeld zu schaffen.
- Mit der **fünften Etappe** blicken Sie nach vorne. Nachdem Sie sich als Führungskraft freigeschwommen haben und mittlerweile das tägliche Geschäft beherrschen, richten Sie Ihr Augenmerk auf die Zukunft: Wie soll sich Ihr Bereich weiterentwickeln, wie kann er sich im Unternehmen erfolgreich positionieren? Hierzu stellen Sie einen Plan auf und mobilisieren die erforderlichen Kräfte, um ihn umzusetzen.

- Nun passiert, was passieren muss: Nicht alles läuft nach Plan, früher oder später gibt es Schwierigkeiten und erste Rückschläge. In der **sechsten Etappe** sehen Sie sich mit eskalierenden Konflikten, Hiobsbotschaften und falschen Entscheidungen aus dem Management konfrontiert. Jetzt kommt es darauf an, die Rückschläge wegzustecken und die Schwierigkeiten souverän zu meistern.
- Auf der **siebten Etappe** erwartet Sie ein wirklicher Härtetest. Das Unternehmen gerät in eine Krise. Sie hetzen von einer Krisensitzung zur nächsten, ein Klima der Verunsicherung breitet sich aus. Jetzt wird die Führungsaufgabe zu einer echten Herausforderung. Es zeigt sich, ob Sie auch in stürmischen Zeiten einen kühlen Kopf bewahren.

Die Gefahren sind ebenso zahlreich wie vielfältig: Ihre Antrittsrede vor den Mitarbeitern missglückt, Ihr Team ist den Aufgaben nicht gewachsen, ein Konflikt gerät aus dem Ruder, das Management torpediert Ihre Entscheidungen, eine Krise zwingt Sie zum Personalabbau und Sie verlieren Ihre besten Leute. Das Buch möchte in diesen und vielen anderen Situationen Ihr Begleiter sein und Ihnen dabei helfen, alle diese Bewährungsproben zu bestehen. Es schöpft aus dem Fundus erfahrener Führungskräfte, enthält viele Tipps – und gibt einfache Modelle und wirksame Werkzeuge an die Hand, um erfolgreich durch die Vielschichtigkeit und Komplexität einer Führungsaufgabe zu navigieren.

Für das Buch konnte ich sieben Führungspersönlichkeiten gewinnen, deren Empfehlungen in die einzelnen Kapitel eingeflossen sind und die zudem am Ende der Etappe in Form eines Interviews zu Wort kommen: Helga Breuninger, Unternehmerin und Tochter der Eigentümerfamilie der Breuninger-Warenhausgruppe, Menno Harms, viele Jahre Vorsitzender der Geschäftsführung von Hewlett-Packard in Deutschland und heute Aufsichtsratsvorsitzender des Unternehmens, Matthias Bäumer, General Manager des Sportartikel-Herstellers Puma, Erwin Staudt, ehemaliger Spitzenmanager bei IBM und Präsident des VfB Stuttgart, Anette Bronder, Geschäftsführerin der Digital Division bei T-Systems, Jens Bohlen, ehemaliges Vorstandsmitglied der Wincor Nixdorf AG, und Reinhard Hamburger, Vorsitzender der Geschäftsführung von Agilent Technologies in Deutschland.

Die zwei Topmanagerinnen und fünf Topmanager erinnern sich durchweg an ihre erste Führungsposition, die sie als einschneidendes Erlebnis empfunden haben. Seitdem haben sie zahlreiche Führungsabenteuer bestanden und können mit ihren Erfahrungen aufzeigen, worauf es in schwierigen Führungssituationen ankommt. Jede der sieben Persönlichkeiten steht mit ihrem Berufsweg für das Thema einer Etappe – und wird dort näher vorgestellt.

Auf allen sieben Etappen begleitet Sie Tom, den Sie bereits auf meiner *Projekt-Safari* kennengelernt haben. Der 38-jährige Diplom-Ingenieur heißt eigentlich Thomas, wird aber von seinen Kollegen in der Firma nur »Tom« gerufen. Er genießt im Unternehmen einen exzellenten Ruf als Projektleiter. Gegenüber Freunden hat er schon seit Monaten mit einem Job als Führungskraft geliebäugelt, der ihm nun angetragen wird: Er soll die Abteilung für Großkundenlösungen übernehmen.

Mit dieser Aufgabe, das ist Tom klar, erwarten ihn eine Menge Abenteuer. Für das Familienunternehmen, ein mittelständisches Maschinenbau-Unternehmen mit weltweit rund 6000 Mitarbeitern, gewinnen Großkundenlösungen zunehmend an Bedeutung. Gleich bei seiner ersten Führungsaufgabe wird Tom daher direkt im Rampenlicht stehen – was ihm einen gehörigen Respekt einflößt.

Tom führt ein Tagebuch, das dieses Buch ergänzt und separat als kostenloses E-Book erhältlich ist (<http://tinyqr.com/rs>). Während das Buch das eigentliche Navigationsinstrument darstellt und aufzeigt, wie das Überleben im Dschungel der Führung gelingen kann, lädt das Tagebuch – ähnlich wie schon bei der *Projekt-Safari* – eher zum Reflektieren ein: Passend zu den Etappen im Buch notiert Tom dort seine Erlebnisse und lässt Sie an seinen Erfahrungen und Schlussfolgerungen teilhaben.

Noch eine letzte Vorbemerkung: Wenn ich allgemein von Mitarbeitern, Managern oder Abteilungsleitern schreibe, schließe ich selbstverständlich alle Mitarbeiterinnen, Managerinnen und Abteilungsleiterinnen mit ein. Um eine optimale Lesbarkeit sicherzustellen, möchte ich auf umständliche Formulierungen wie »Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter« oder »MitarbeiterInnen« verzichten und verwende stattdessen die gemeinsam gültige männliche Form.

Etappe 1

Der Ruf des Abenteuers

Der Aufbruch in die neue Führungsaufgabe

Von Beruf mehr als Tochter – so titelte vor einigen Jahren die *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Die Rede ist von Helga Breuninger, Tochter der Eigentümerfamilie der Breuninger-Warenhausgruppe. Für die Leitung der familieneigenen Kaufhauskette kam sie nicht infrage – vermutlich, weil sie eine Frau ist. Heute, 40 Jahre später, blickt sie auf eine beeindruckende Karriere als Stifterin, Beraterin und Unternehmerin zurück.

Die Erfolgsgeschichte der Helga Breuninger begann mit einer Enttäuschung. Als Tochter des Kaufhausinhabers Heinz Breuninger war sie in jungen Jahren davon ausgegangen, dass sie in der vierten Generation die Nachfolge des Familienunternehmens antreten würde. Ihr älterer Bruder, auf den die Wahl sicherlich zuerst gefallen wäre, war bei einem Unfall ums Leben gekommen – und die junge Frau bereitete sich mit einem Studium der Volks- und Betriebswirtschaft gezielt auf die Aufgabe vor. »Mein Bruder ist gestorben, als ich 15 war«, erzählt sie. »Als er, der einzige Sohn, starb, nahm ich seinen Platz ein. Und für mich war klar: Du musst davon ausgehen, dass du auch die Firma übernimmst. Ich ging einfach davon aus, ohne dass ich es ausgesprochen und mit meinem Vater sozusagen ›verhandelt‹ habe. Als Kind einer Unternehmerfamilie geht man ungefragt in eine Nachfolgeverantwortung. Man fühlt sich dem Unternehmen verbunden und möchte seinen Beitrag zur Weiterführung leisten.«

Doch der Vater entschied sich gegen seine Tochter und entwickelte eine externe Nachfolgelösung. »Er konnte sich eine Frau in dieser Rolle nicht vorstellen«, mutmaßt Helga Breuninger. Auch wenn diese Entscheidung für sie unerwartet kam, erlebte sie die Lösung als zeitgemäß – in den 68er-Jahren war die Sozialisierung von Privateigentum eine politische Forderung. »Meine erste klare unternehmerische Leistung war ein Deal. Als mein Vater entschieden hatte, die Firmenanteile in eine Stiftung einzubringen, um darüber seinen Nachfolger zu etablieren, habe ich mich dafür eingesetzt, dass ich

die Stiftung leite. Er hatte praktisch zwei Firmen zu übergeben – einmal das Warenhaus, wo es um Dinge geht, und dann die Stiftung, wo es um Ideen und Inhalte geht.«

Doch auch mit ihrem Ansinnen, die Leitung der Stiftung zu übernehmen, stieß die Tochter bei ihrem Vater auf Widersand. Erst als sie drohte, ihre Unterschrift unter die für die Gründung der Stiftung notwendige Pflichtteilserklärung zu verweigern, gab er nach. Heute lacht sie, wenn sie an ihre erste unternehmerische Tat zurückdenkt: »Als Unternehmerin muss man gelegentlich auch Bedingungen setzen und Druck ausüben. In der Forschung heißt das ›gekonnte Aggression‹.«

Gekonnt war dieser erste Schritt in der Tat: Er brachte ihr die Stiftung und machte sie zur Führungskraft. Hätte sie den ursprünglichen Vertrag ohne Murren unterschrieben, wäre sie die Tochter geblieben. Weil sie aber aus dem, was ihr Vater von ihr wollte, einen Deal heraushandelte, bewies sie Führungskompetenz und unternehmerischen Instinkt. Und noch wichtiger: Sie handelte auf Augenhöhe mit ihrem Vater – etwas, das ihr späteres Führungshandeln nachhaltig prägen wird (siehe Interview).

Stehen auch Sie vor der ersten Führungsaufgabe? Aufbruch in das Abenteuer Führung – das ist das Thema der ersten Etappe. Das Neue und Unbekannte lockt, bereitet aber auch Angst: Bin ich für diese Führungsaufgabe geeignet? Schaffe ich es, mich in dieser Rolle zu behaupten? Noch bestehen Zweifel, sich auf das Abenteuer wirklich einzulassen ...

Begleiterin auf der Etappe: Helga Breuninger

Die Auseinandersetzung mit ihrem Vater war für Helga Breuninger ein prägendes Erlebnis. Die Themen Nachfolge, Unternehmertum und Führungshandeln ließen sie fortan nicht mehr los. Schon bald galt sie als Experte für Nachfolgefragen: Firmenchefs suchten sie auf und wollten von ihr wissen, welcher Sohn oder welche Tochter für die Nachfolge geeignet sei. Immer tiefer stieg sie in die Komplexität von Familienunternehmen ein – jener »explosiven Mischung aus Geld, Macht und Liebe«, wie sie dieses Konglomerat aus Führungskompetenz, Motivation, Testamentsfragen und Gesellschaftsverträgen einmal genannt hat.

Aus dem Interesse am Thema entstand ein eigenes Unternehmen. 1996 gründete sie Successio, die »Gesellschaft für integrative Nachfolgeberatung«, die 2008 in Helga Breuninger Consulting umbenannt wurde. Als Nachfolgeberaterin moderiert sie mit ihren Mitarbeitern die hochemotionalen und konfliktbeladenen Gespräche in den Unternehmerfamilien, in denen es darum

geht, die Zukunft der Unternehmen in die Hände der nächsten Generation zu legen. Ihr Unternehmen bringt die Familienmitglieder an einen Tisch, entwirrt Streitigkeiten, filtert aus den möglichen Kandidaten den oder die geeigneten heraus und begleitet den Übergabeprozess. Helga Breuninger schließt damit auch einen Kreis ihrer eigenen Familiengeschichte.

Ausblick auf die Etappe

Angenommen, Ihnen wird eine Führungsposition angeboten: Sind Sie wirklich bereit für diese Herausforderung? Die erste Etappe hilft Ihnen, hierauf die richtige Antwort zu finden. Sie erfahren, womit Sie bei Annahme der Stelle rechnen müssen, und erarbeiten sich eine Grundlage, um eine Entscheidung zu treffen.

Das Kapitel »Die Zerreißprobe« mündet in der eindringlichen Empfehlung, sich nicht kopflos ins Abenteuer zu stürzen, sondern zunächst die Lage zu sondieren. Aus gutem Grund: Viele gut ausgebildete Fachkräfte ahnen nicht, was die neue Position von ihnen abverlangt und mit welch vielfältigen Erwartungen sie konfrontiert werden. Hinzu kommt, wie im Kapitel »Die Dynamik des Wechsels« beschrieben, dass jeder Wechsel in der betreffenden Führungsposition Dynamiken auslöst: Die neue Führungskraft muss mit heftigem Gegenwind rechnen.

Bei all dem stellt sich die Frage: Bin ich der neuen Aufgabe gewachsen? Das Kapitel »Die Reifeprüfung« lädt dazu ein, innezuhalten und zu überlegen, ob der Sprung in die Führungsposition wirklich angebracht ist. Vorgestellt werden die entscheidenden Kompetenzen, die eine Führungskraft mitbringen sollte.

Ein letzter vorbereitender Schritt ist die Suche nach einem Mentor, um bei den bevorstehenden Abenteuern nicht auf sich alleine gestellt zu sein. Jede Führungskraft trifft früher oder später wichtige Entscheidungen. Wenn es hierfür noch an Erfahrung fehlt, können die Folgen gravierend sein. Das Kapitel »Merlin, Gandalf oder Obi-Wan« zeigt auf, wie ein Mentor helfen und damit einen gelungenen Start in das Abenteuer Führung gewährleisten kann.

Mit dem ersten Kapitel beginnen auch die Einträge in Toms Tagebuch, das Ihnen als kostenloses E-Book (<http://tinyqr.com/rs>) zur Verfügung steht. In seinem Tagebucheintrag berichtet Tom von einem Mittagessen mit Vertriebsleiter Hans-Joachim, der ihm gerade die Position des Leiters der Abteilung Großkundenprojekte angeboten hat. Tom ist völlig überrascht. Viele Gedanken schießen ihm durch den Kopf ...

Die Zerreißprobe

Keine Führungskraft kann es allen recht machen

»Es ist besser, ein Problem zu erörtern,
ohne es zu entscheiden, als zu entscheiden,
ohne es erörtert zu haben.«

Samuel Joubert, amerik. Fotograf



Die erste Führungsposition ist in greifbarer Nähe. Das Angebot erscheint verlockend, ein echter Karriereschritt! Und schnell ist es passiert: Der glückliche Anwärter nimmt die Stelle an, ohne wirklich zu wissen, was auf ihn zukommt und was künftig von ihm erwartet wird. Das kann sich bitter rächen.

Im Grunde liegt es nahe: Sie klären zunächst, welche Anforderungen die neue Aufgabe an Sie stellt und was Sie tun müssen, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Auch überlegen Sie, wie Sie die höhere Arbeitslast bewältigen, gleichzeitig ein Familienleben organisieren und Freundschaften erhalten – schließlich bildet ein funktionierendes Privatleben die Basis für souveränes Auftreten und schafft einen Rückzugsraum für schwierige Zeiten. Kurzum: Sie sondieren die Lage, bereiten sich systematisch vor, entscheiden dann, ob Sie die Stelle annehmen. Und wenn ja, steht einem guten Start nichts mehr entgegen.

Das klingt nachvollziehbar, eigentlich selbstverständlich. Doch die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass die Dinge ganz anders ablaufen.

Nehmen wir Daniel R, Produktionsleiter in einem großen mittelständischen Maschinenbau-Unternehmen. Als er dort begann, war er begeisterter Tennisspieler, traf sich wöchentlich mit Freunden zum Volleyball, nahm an den Elternabenden im Kindergarten teil und hatte auch noch Zeit, regelmäßig mit seiner Frau auszugehen. Heute kommt es ihm vor, als läge das alles in einem fernen Zeitalter, vor dem Beginn der letzten Eiszeit. Das Klima ist für ihn tatsächlich kalt geworden, seit er sich – im Einverständnis mit seiner Frau – auf seine berufliche Karriere konzentrierte und den Job als Produktionsleiter übernahm. Sicher: Er hat eine Menge erreicht. Unter seiner Regie wurde die Produktion modernisiert, das Unternehmen errichtete neue Produktionsstätten in Osteuropa und eine ganze Reihe wichtiger Projekte wurden auf den Weg gebracht. Doch fehlt die Zeit für Frau und Kinder. Wann er zum letzten Mal mit seinen Söhnen auf dem Bolzplatz war, kann er sich kaum noch erinnern. Die Ehe steht kurz vor dem Zusammenbruch und aus den Freunden von damals sind Fremde geworden.

Oder Tina B. Auch sie kämpft mit ihrer neuen Rolle. Seit fast zwei Jahren leitet sie eine große Ganztagschule vor den Toren Stuttgarts. Schon als kleines Kind wollte sie Lehrerin und später einmal eine Schulleiterin werden. Sie wollte gestalten, Dinge vorantreiben, ihre Ideen verwirklichen. Welcher Stress damit verbunden sein würde, hat sie gewaltig unterschätzt. Die zum Teil widersprüchlichen Erwartungen, die von an allen Seiten an sie herangetragen werden, drohen sie innerlich zu zerreißen. Einerseits möchte sie im Kollegium beliebt sein, andererseits muss sie ungeliebte Entscheidungen durchsetzen. Das Lehrerteam erwartet Fairness und Gerechtigkeit, die einzelnen Lehrkräfte hingegen Rücksicht auf ihre spezielle persönliche Situation. Der Schulträger drängt auf Einsparungen, während Eltern und Schüler berechnete Forderungen aufstellen. Das Schlimmste dabei ist für sie ein andauernd schlechtes Gewissen, weil sie keinem dieser Ansprüche richtig gerecht werden kann.

Die beiden Beispiele stehen für viele Menschen, die sich auf das Abenteuer Führung einlassen. Das Angebot erscheint verlockend, sie freuen sich über den Karriereschritt – und blenden die Schattenseiten aus. Sie haben versäumt, systematisch zu klären, ob sie für die angebotene Führungsaufgabe wirklich bereit sind. Hört man sich unter Führungskräften um, wie sie auf ihre Position vorbereitet worden sind, dann lautet die spontane Antwort oft: »Es gab keine!« Meist schwingt Bedauern, manchmal auch ein leiser Vorwurf mit: Eigentlich hätte man sich Unterstützung gewünscht.

Zu den Aspekten, die bei der Übernahme einer Führungsposition besonders oft unterschätzt werden, zählt der Erwartungsdruck. Weder Daniel R noch Tina B haben damit gerechnet, dass die neue Position eine derartige Zerreißprobe mit sich bringt.



Die große Gefahr! Die angehende Führungskraft versäumt, sich mit der angebotenen Führungsaufgabe gründlich genug auseinanderzusetzen. Dadurch unterschätzt sie den Erwartungsdruck und verfängt sich in einem Geflecht bislang unbekannter Rollen und Erwartungen.

Erwartungsdruck von allen Seiten

Ein Führungswechsel scheint eine fast magische Anziehungskraft auf Erwartungen zu besitzen. Von allen Seiten kommen Wünsche und Hoffnungen, verbunden mit dem Anspruch, dass der oder die Neue »das schon richten wird«. Was die Sache zusätzlich erschwert: Kaum jemand legt die Karten offen auf den Tisch, die Erwartungen bleiben meist unausgesprochen. So kommt es zwangsläufig zu Enttäuschungen, Missverständnissen und Konflikten.

Zugleich ist das Besteigen des Chefssessels mit Unsicherheit verbunden, verstärkt durch das Gefühl, plötzlich auf sich allein gestellt zu sein. Die Vorstellung, eine leitende Hand würde einem den Einstieg in die Führungsrolle erleichtern, erweist sich meist als Illusion. Erwartungen von allen Seiten, verbunden mit den Unsicherheiten des neuen Jobs: In dieser Kombination liegt eine Gefahr, die im Vorfeld oft viel zu leicht genommen wird und später zum Scheitern in der neuen Position führen kann.

Die widersprüchlichen Erwartungen erzeugen ein enormes Spannungsfeld, das nicht nur Nachwuchskräften zu schaffen macht. Alle, die in eine neue Führungsposition wechseln, bekommen es damit zu tun: Manche Mitarbeiter erhoffen sich Veränderungen, andere wiederum wollen, dass alles so bleibt, wie es ist. Das Unternehmen erwartet zusätzliches Engagement, die Familie möchte ihren Papa oder ihre Mama rechtzeitig zu Hause wissen. Der Vorgesetzte erwartet frischen Wind in der Abteilung, das Team will an altgeübten Regelungen festhalten.

Die neue Führungskraft bekommt es nicht nur mit offen artikulierten, sondern ebenso mit unausgesprochenen Erwartungen zu tun. Die Kunst liegt darin, auch diese Erwartungen »zwischen den Zeilen« wahrzunehmen. Erfahrene Führungskräfte fahren hier schon frühzeitig ihre Antennen aus, um Signale aus allen Richtungen zu empfangen – aus Richtung des Vorgesetzten ebenso wie aus Richtung der Mitarbeiter, Kollegen oder Familie. Überlegen Sie deshalb:

- Was erwartet Ihr Vorgesetzter von Ihnen?
- Was erwarten Ihre Mitarbeiter von Ihnen?
- Was erwartet das Team als Ganzes von Ihnen?
- Was erwarten Ihre Kollegen von Ihnen?
- Was erwartet Ihre Familie von Ihnen?
- Welche Erwartungen stellen Sie an sich selbst?

»Machen Sie mal!« – Erwartungen des Vorgesetzten

Die Erwartungen der Vorgesetzten sind selbst für erfahrene Führungskräfte oft ein dunkles Kapitel. Von wegen klare Ziele! Fragt man Vorgesetzte nach ihren Vorstellungen, fallen die Antworten in vielen Fällen ziemlich mager aus. Anstatt nun auf einer klaren Ansage zu bestehen, neigen angehende Führungskräfte häufig dazu, auf eine Präzisierung der Erwartungen ihres künftigen Chefs zu verzichten. Schnell geben sie sich mit den gewohnten quantitativen Zielen zufrieden: mehr Umsatz, besserer Deckungsbeitrag, geringe Kosten. Doch was wirklich zählt, bleibt oft im Dunkeln.

Dazu gehört zuallererst die Frage nach dem eigentlichen Auftrag: Für welche Aufgabe werde ich hierher geholt? Und wie soll ich diese Aufgabe erfüllen? Weitere zentrale Erwartungen sind die Unterstützung des Vorgesetzten bei wichtigen Aufgaben, die Loyalität ihm gegenüber, aber auch die Sensibilität für bestimmte politische Ränkespiele. Diese Aspekte sollten im Vorfeld geklärt sein – denn sonst werden sie zum Thema, wenn ihnen nicht entsprochen wird.

Angenommen, Sie treten die neue Führungsposition an: Welche Erwartungen dürfte Ihr Vorgesetzter an Sie stellen? Zunächst ist es ihm wichtig, dass Sie sich als Führungsfigur etablieren, und das möglichst schnell. Denn sobald Sie Ihre Abteilung »im Griff« haben, kann er sich wieder voll seiner eigenen Arbeit widmen. Bis es so weit ist, wird er Sie allerdings besonders im Auge behalten.

Erwartungen Ihres Vorgesetzten

- Machen Sie es am besten so, wie ich es machen würde!
- Sorgen Sie für »frischen Wind« und Aufbruchstimmung!
- Verhalten Sie sich in jedem Fall loyal und übergehen Sie mich nicht!
- Unterstützen Sie mich in meiner Position!

Wollen Sie Ihren Führungsjob gut machen, müssen Sie wissen, was der Vorgesetzte unter »gut« eigentlich versteht. Sie brauchen Klarheit darüber, woran er Sie und Ihre Leistungen künftig messen wird. Suchen Sie deshalb das Gespräch mit Ihrem künftigen Chef, um seine Erwartungen kennenzulernen, vielleicht auch mit ihm gemeinsam zu präzisieren. Was nach diesem Gespräch an Unklarheit bleibt, führt in der Folgezeit, wenn Sie den Job annehmen, zu Missverständnissen und kann sich zu einem ernsthaften Problem auswachsen.



Denken Sie daran: Die Schonzeit ist kurz! Beim ersten Mal in einer Führungsposition sind die Erwartungen vielleicht noch nicht ganz so hoch gesteckt. Doch geben Sie sich keinen Illusionen hin: Schon nach wenigen Wochen sind Sie nicht mehr der »Anfänger«.

Klären Sie folgende Fragen, bevor Sie Ihren neuen Job überhaupt antreten:

- Was erwartet mein künftiger Chef von mir?
- Für welche Aufgabe werde ich geholt? Wie lautet mein Auftrag?

- Welches ist meine Rolle? Krisenmanager, Aufräumer, Strategie oder Innovator?
- Welches sind die drei wichtigsten Ziele meines Vorgesetzten für das erste halbe Jahr?

Ein bisschen egoistisch – die Erwartungen der Mitarbeiter

Die Erwartungen der einzelnen Mitarbeiter an eine neue Führungskraft sind recht vielfältig. Einerseits betreffen sie das Verhältnis zum neuen Vorgesetzten: »Wie komme ich mit dem Neuen klar?« Zum anderen beziehen sie sich auf die Aufgaben – da wollen die Mitarbeiter schlicht wissen, was sich für sie ändern wird.

Vom neuen Chef wird erwartet, dass er einen starken Auftritt hinlegt und das Team wirkungsvoll nach außen vertritt. Gleichzeitig soll er sich verständnisvoll, kompromissbereit und entgegenkommend zeigen. Hinzu kommt, so sicher wie das Amen in der Kirche, eine Litanei an typischen Forderungen: Lob und Anerkennung, Anleitung und Unterstützung, Rückmeldung, Verständnis, Nachsicht und vor allem Gerechtigkeit.

Doch Vorsicht: Manche Mitarbeiter glauben auch, der Chef sei schlicht dazu da, um ihre Wünsche und Ansprüche zu erfüllen. Sie erwarten Lob und Anerkennung für Selbstverständlichkeiten. Oder sie wollen erst einmal mehr Gehalt, bevor sie bessere Leistungen zeigen. Oder sie fordern Gerechtigkeit, wollen aber insgeheim immer ein bisschen besser abschneiden als die Kollegen.

Erwartungen Ihrer Mitarbeiter

- Seien Sie gerecht, aber zu mir ein bisschen gerechter!
- Drücken Sie auch mal ein Auge zu, wenn mal was nicht so gut funktioniert hat!
- Lassen Sie mir meine Position und mein Aufgabenfeld!
- Unterstützen Sie mich und sorgen Sie für meine berufliche Entwicklung!

Manche Themen werden Ihre Mitarbeiter offen ansprechen, wenn Sie die neue Stelle angetreten haben. Dazu gehört die Frage, welche Neuerungen auf sie zukommen. Sie wollen wissen, ob ihr gewohntes Arbeitsumfeld bestehen bleibt oder ob sich Grundlegendes ändern wird. Ebenso werden sie danach

fragen, wie selbstständig sie arbeiten können und ob die Vereinbarungen mit dem Vorgänger weiterhin ihre Gültigkeit haben.

Wesentlich zurückhaltender geben sie sich, wenn es um ihre persönlichen Erwartungen geht. »Wird der Neue mir den Rücken stärken und auch mal ein Auge zudrücken? Wird sich mein Aufgabenfeld grundlegend ändern? Wie stehen meine Chancen, mich unter ihm beruflich weiterzuentwickeln?« Die eigene Sicherheit, das berufliche Weiterkommen, die Arbeitsatmosphäre – diese Themen bewegen Ihre Mitarbeiter, kommen aber nur auf den Tisch, wenn Sie lange genug nachfragen. Ihre Aufgabe als Vorgesetzter wird daher sein, folgende Fragen zu klären:

- Welche Erwartungen haben meine Mitarbeiter an mich?
- Welche Hoffnungen sind da? Welche sind davon unrealistisch?
- Welche impliziten Erwartungen werden an mich gerichtet?

Moderator statt Entscheider – Erwartungen des Teams

Die Mitarbeiter eines Teams oder einer Abteilung sind normalerweise aufeinander eingespielt. Den neuen Chef erleben sie daher zunächst als Störenfried. Sie erwarten von ihm, dass er das Teamgefüge nicht verschlechtert, sondern verbessert. Ginge es nach dem Willen dieser Teams, könnte sich der neue Chef von seinem klassischen Führungsverständnis sogleich verabschieden: Am liebsten würden sie ihn in der Rolle des Moderators und Coachs sehen, der das Teamgeschehen lenkt und fördert und außerdem die Anliegen des Teams nach außen vertritt. Diesen Teams schwebt ein Außenminister vor, der sich in die Innenpolitik, also die Belange des Tagesgeschäfts, nicht allzu sehr einmischt.

Wundern Sie sich also nicht, wenn Sie von Ihrem neuen Team zwar freundlich, aber doch mit vorsichtiger Zurückhaltung empfangen werden. Eventuell müssen Sie auch mit Distanz oder Ablehnung rechnen. Auf jeden Fall können Sie davon ausgehen, dass Ihr Team von Ihnen eine große Anpassungsfähigkeit erwartet.

Erwartungen Ihres Teams als Ganzes

- Lösen Sie unsere Probleme, ohne dass wir viel dafür tun müssen!
- Sorgen Sie für eine faire Zusammenarbeit und eine gerechte Aufgabenverteilung!

- Machen Sie aus uns ein zielorientiertes und motiviertes Team!
- Halten Sie uns den Rücken frei und vertreten Sie uns möglichst gut nach außen!

Der erfolgreiche Umgang mit dem Team hängt stark davon ab, wie schnell Sie sich mit den inoffiziellen Regeln vertraut machen – von der Besprechungskultur und den Arbeitszeiten über Urlaubsregelungen bis zum Kommunikationsstil. Die unausgesprochenen Regeln beeinflussen das Handeln des Teams oft stärker als die explizit festgelegten Abläufe. Das Team erwartet, dass Sie sich an die Regeln anpassen, ob Sie diese nun kennen oder nicht.



Finden Sie heraus, wo der Hase langläuft! Als Vorgesetzter benötigen Sie schnell ein Gespür dafür, welche Kultur in Ihrem Team herrscht, wie dieses System schwingt und welches die heimlichen Spielregeln sind. Nur so können Sie später mit Ihren eigenen Ideen ankoppeln.

Aus der Sicht des Teams sollen Sie in der Rolle des Innenministers Probleme lösen, ohne dabei jeden Stein umzudrehen. Das Positive und Angenehme soll Bestand haben, Defizite und Mängel sollen möglichst schnell behoben werden. Als Außenminister sollen Sie die Interessen des Teams würdig vertreten und sich gegenüber anderen Organisationen durchsetzen. Was dies aber genau ist und was das Team darunter versteht, müssen Sie erst noch herausfinden. Dabei sind folgende Fragen zu klären:

- Welche Erwartungen haben meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an mich?
- Welche Hoffnungen bestehen? Welche davon sind unrealistisch?
- Welche impliziten Erwartungen werden an mich gerichtet?
- Wie wollen wir in Zukunft miteinander umgehen?
- Welche Regeln wollen wir für den Umgang miteinander vereinbaren?

Grabenkämpfe und Fürstentümer – Erwartungen der Kollegen

Angehende Führungskräfte übersehen gerne, dass Erwartungen nicht nur von oben und unten an sie herangetragen werden, sondern auch von der Seite: Gerade die Kollegen im Führungskreis sind mit ihren »Fürstentümern« eine

wichtige, oft sträflich vernachlässigte Gruppe, die ihrerseits Erwartungen an eine neue Führungskraft stellt. Der Neue möge sich als einer der ihren verhalten, wünschen sie sich. Zudem möge er das inoffizielle Ranking der »Fürsten« respektieren, sprich: sich gefälligst hinten anstellen.

Die Kollegen gehen davon aus, dass der Neuling auf sie zugeht und nicht umgekehrt. Wird er, wie das in manchen Unternehmen vorkommt, als Konkurrent angesehen, erleben sie sein allzu forsches Auftreten als Bedrohung. In diesem Fall werden sie alles daransetzen, dem Neuen die Grenzen aufzuzeigen – spätestens dann, wenn er aus der Solidarität der »Fürsten« ausbricht und allzu eng mit dem »König« kooperiert.

Erwartungen Ihrer Kollegen

- Bringen Sie uns neue Ideen, ohne dass unsere bisherige Leistung dadurch geschmälert wird!
- Zeigen Sie sich kollegial und respektieren Sie unsere Leistung!
- Verhalten Sie sich solidarisch und verbünden Sie sich nicht mit dem Chef gegen uns!
- Respektieren Sie die Spielregeln und lassen Sie unsere »Fürstentümer« unangetastet!

Rechnen Sie also damit, dass die künftigen Kollegen ihren jeweiligen Führungsbereich als »Fürstentum« ansehen, das unangetastet bleiben soll. Wenn Sie neu in den Führungskreis eintreten, tun Sie deshalb gut daran, sich offen, solidarisch und kooperativ zu zeigen. Stürzen Sie sich nicht mit zu offensichtlichem Elan auf Ihre neue Aufgabe, tragen Sie Ihre Ideen nicht allzu forsch vor. Ansonsten laufen Sie Gefahr, dass die Kollegen Sie ausbremsen oder in die Schranken verweisen. Ein etablierter »Gebietsfürst« möchte nun einmal seine bisherige Arbeit nicht von einem Neuling infrage stellen lassen.

Konzentrieren Sie sich deshalb zunächst auf die Aspekte, die zum Erfolg des Geschäftsbereichs beigetragen haben. Außerdem ist es wichtig, erst die Spielregeln zu verstehen und sich danach geschickt zu positionieren. Gehen Sie gleich nach Antritt der neuen Position auf Ihre Kollegen zu – und klären Sie folgende Fragen:

- Welche Erwartungen haben meine Kollegen im Führungskreis an mich?
- Wie funktioniert die Organisation? Und welche Spielregeln sollte ich beachten?

- Was hat bisher zum Erfolg der Organisation beigetragen? Welches kann künftig mein Beitrag dazu sein?

Beruf und Familie – Quadratur des Kreises?

Der Wechsel in eine neue Führungsposition kann für das persönliche Umfeld gravierende Folgen haben. Wer Kinder hat und Karriere machen möchte, zahlt einen hohen Preis – besonders als Frau. Es ist beschönigend, von einer Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu sprechen. Denn die gibt es nicht. Familie und Beruf – das sind zwei völlig unterschiedliche Lebensbereiche, die sich, wenn man sie gleichzeitig ausübt, einfach addieren. Die neue Position fordert ihren Tribut und das wird unmittelbar auf das private Umfeld durchschlagen. Da sind Enttäuschungen und Spannungen auf beiden Seiten programmiert.

Erwartungen Ihrer Familie

- Komme rechtzeitig nach Hause und verbringe viel Zeit mit uns!
- Denke nicht immer nur ans Arbeiten, sondern auch mal an uns!
- Sei für uns da, wenn wir dich brauchen!
- Übernimm weiter die Mitverantwortung im Haushalt und bei den Kindern!

Der Alltag in einer modernen Familie ist oft genug ein Kraftakt. Da wird ge-
feilscht und gestritten, verteilt und verhandelt, wie sonst nur auf dem Basar:
Wer macht was, wie, wann? Beim Frühstück erfahren die Kinder, wie die
Woche läuft. Gerade jüngere Frauen sind immer weniger dazu bereit, die
Hintergrundarbeit für die Führungskarriere ihres Mannes zu leisten.



Sorgen Sie für Rückhalt in der Familie! Der Sprung auf den Chefsessel stellt so manche Beziehung vor eine harte Belastungsprobe. Dabei gibt ein intaktes Familienleben den Halt, der nicht nur in Krisenzeiten – dann allerdings in besonderem Maße – von zentraler Bedeutung ist.

Die hohe Arbeitsintensität mit langen Arbeitszeiten steht nun einmal im Widerspruch zu familiären Anforderungen. Andererseits hängt der Erfolg auf dem Chefsessel nicht nur vom Geschehen in der Firma ab, sondern auch

von der Unterstützung durch Familie oder Partnerschaft. Wenn Ihr privates Umfeld nicht mitzieht und Sie bei Ihrem Rollenwechsel nicht unterstützt, sind Konflikte unausweichlich. Besprechen Sie deshalb vor der Entscheidung für den neuen Job die Auswirkungen mit Ihrem Partner:

- Was wird in der neuen Rolle von mir gefordert? Und welche Auswirkungen hat das auf uns?
- Wie gehen wir mit den geänderten Anforderungen als Partner oder Familie um?
- Wie kann unsere Partnerschaft oder Familie künftig trotzdem funktionieren?

»Frauen übernehmen sich in der Regel mit der Gleichzeitigkeit von Familie und Führungsrolle«, stellt Helga Breuninger fest. »Sie sind oft so stolz auf ihre neue Aufgabe, dass sie gar nicht darüber nachdenken, welche Konsequenzen das jetzt für sie hat.« Zusätzliche Arbeitsbelastung, Überstunden, weniger Zeit für die Kinder, Familie und Haushalt: Nur wenige Frauen wägen hier nüchtern ab. Die meisten laufen Gefahr, sich von der Aussicht auf die Führungsposition hinreißen zu lassen: »Für sie hat der Tag dann plötzlich 26 Stunden!«

Streit im inneren Team – die Erwartungen an Sie selbst

Als wäre es nicht schon kompliziert genug, mit all den Erwartungen umzugehen, die von außen an Sie herangetragen werden: Es gibt noch eine ganz andere Kategorie an Erwartungen, die Ihre Aufmerksamkeit verlangen. Ob Sie wollen oder nicht, auch Sie selbst stellen Erwartungen an sich, bewusst oder unbewusst. Und die haben es in sich. Vielleicht lässt sich ja noch damit leben, Mitarbeiter oder Kollegen im Führungskreis zu enttäuschen. Über sich selbst enttäuscht zu sein tut wirklich weh und frustriert ungemein.

Es bleibt Ihnen also nichts anderes übrig, als sich auch Ihren eigenen Erwartungen zu stellen. Nehmen Sie sich die Zeit, um in sich hineinzuhören und zu ergründen, mit welcher Einstellung Sie an die neue Herausforderung herangehen.

Dass es diese widerstreitenden inneren Erwartungen gibt, lässt sich immer wieder beobachten: Angehende Führungskräfte zögern plötzlich, selbst wenn die angebotene Stelle einen echten Karrieresprung verheißt. Stattdessen sitzen sie da, grübeln, wälzen die Argumente und wissen nicht, wie sie sich entscheiden sollen: »Sicher, es wäre der nächste Karriereschritt, ich würde mehr verdienen, aber auf der anderen Seite ...«

In solchen Situationen, in denen unterschiedlichste Argumente durch den Kopf schwirren, bietet das Modell des »Inneren Teams« eine gute Hilfe. Es handelt sich hier um ein Kommunikationsmodell, das der Hamburger Psychologe Friedemann Schulz von Thun entwickelt hat. Das Modell geht davon aus, dass in jedem Menschen verschiedene Persönlichkeitsanteile stecken, die unterschiedliche Bedürfnissen, Motive und Ansichten haben. Diese Persönlichkeitsanteile lassen sich als inneres Team begreifen, deren Mitglieder – vergleichbar einem realen Team – jeweils ihre eigenen Anliegen und Erwartungen vertreten. In seiner Praxis als Kommunikationstrainer machte Schulz von Thun immer wieder eine frappierende Beobachtung: In der menschliche Seele herrscht eine rege innere Gruppendynamik, die eine erstaunliche Analogie zu realen Gruppen und Teams aufweist. Nicht selten stehen sich die verschiedenen Persönlichkeitsanteile gegenseitig im Wege.

Es sind also nicht nur »zwei Seelen in der Brust«, die in uns streiten und sich Gehör verschaffen wollen, sondern ein komplettes inneres Team. Nun kommt es darauf an, mit diesen inneren Stimmen klug umzugehen. Steht eine wichtige Entscheidung bevor, melden sich die einen lautstark, andere eher leise. Um überhaupt eine Entscheidung treffen zu können, neigen wir dazu, einer vorlauten Stimme Gehör zu schenken, während wir die anderen zurückdrängen. Das Ergebnis lässt uns dann unbefriedigt, weil wir spüren, dass wichtige Bedürfnisse nicht berücksichtigt wurden. Besser wäre es, auch die anderen Stimmen anzuhören und zu einer gemeinsamen Entscheidung des inneren Teams zu kommen.

Spielen Sie also Teamleiter für Ihr inneres Team! Vor die Wahl gestellt, ob Sie jetzt den Schritt in die Führungsposition wagen, berufen Sie eine Sitzung Ihres inneren Teams ein. Geben Sie den einzelnen Teammitgliedern einen Namen und hören Sie zu, was jedes einzelne zu sagen hat. Gehen Sie davon aus, dass jedes Mitglied eine wichtige Botschaft hat. Die Situation kann sich dann etwa wie folgt darstellen:

- Da ist der *Ehrgeizige*, der Sie antreibt, endlich mehr für Ihre Karriere zu tun und deshalb die neue Führungsrolle zu übernehmen. In seinem Plädoyer findet er es gut, eine verantwortungsvolle Aufgabe zu bekommen. Er will sich »reinhängen« und zeigen, was er kann.
- Auch der *Bauherr* freut sich. Er frohlockt, dass der lang gehegte Traum vom Eigenheim durch ein höheres Gehalt endlich in den Bereich des Machbaren rückt.
- Doch da ertönt der *Familienmensch*, der zu bedenken gibt, dass die neue Aufgabe eine wesentlich höhere und intensivere zeitliche Belastung bedeutet und für die Familie viel weniger Zeit bleibt.

- Auch der *Teamplayer* kann sich nicht so recht mit der neuen Aufgabe anfreunden. Er sieht voraus, dass gemeinsames Beisammensein und gemeinsame Unternehmungen mit den Arbeitskollegen nicht mehr möglich sein werden. Und die neuen Kollegen im Führungskreis sind alle nur Einzelkämpfer – von wegen Team!
- Zu Wort meldet sich der *Freund*, der daran erinnert, dass Sie die lieb gewonnenen Menschen in Ihrem Umfeld nicht vergessen dürfen. Freundschaften wollen gepflegt werden!
- Der *Ängstliche* indes malt Schreckensszenarien an die Wand: Was kann nicht alles passieren! Ablehnung, Kritik, Einsamkeit und Misserfolg – die neue Stelle sei mit einer Fülle an Gefahren verbunden.
- Demgegenüber befürwortet der *Sohn* das Vorhaben. Mit der neuen Position könnten Sie Ihren Eltern endlich zeigen, dass doch noch etwas aus Ihnen geworden ist.

Ein ganz schönes Stimmengewirr. Jedes Teammitglied vertritt seine Interessen und versucht, seine Ziele durchzusetzen. Kein Wunder, dass manch einer angehenden Führungskraft der Kopf schwirrt, wenn sie vor der Entscheidung steht, ob sie den nächsten Schritt auf der Karriereleiter wagen soll. Folgt man weiter der Idee des »Inneren Teams«, so gilt es, unter Berücksichtigung der Einzelmeinungen zu einer einvernehmlichen Lösung zu finden.

Nehmen Sie nun die Rolle des Teamleiters ein und beweisen Sie Ihr Verhandlungsgeschick. Dem Ängstlichen versprechen Sie, dass Sie genau prüfen werden, ob Sie der neuen Aufgabe wirklich gewachsen sind. Den Ehrgeizigen müssen Sie, wenn Sie nicht irgendwann zusammenbrechen wollen, einfangen und abbremsen – auch das wird den Ängstlichen etwas beruhigen. Die Mahnungen des Familienmenschen nehmen Sie ebenso ernst wie die Stimme des Freundes. Letzterem sagen Sie zu, dass regelmäßige Treffen mit den engsten Freunden weiterhin stattfinden werden.

Wie die Erfahrung zeigt, lassen sich mit dem Modell des inneren Teams stimmigere Entscheidungen treffen als mit einer reinen Pro- und Kontra-Betrachtung. Eine von Ihnen geleitete innere Teamsitzung hat den Vorteil, dass alle relevanten Stimmen gehört werden und am Ende eine Entscheidung getroffen wird, die diese Stimmen tatsächlich berücksichtigt.

Wie Sie die Vielfalt der Erwartungen souverän meistern

Zweifellos sind sie wichtig – alle diese Erwartungen von Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kollegen. Doch richtig ist auch: Erwartungen sind zunächst