

***Karriere-Trends* Hilfe, ich bin Boss!**

von Kirstin von Elm 21.06.2009, 09:20 Uhr

Schon früh Führungsverantwortung zu übernehmen beschleunigt die Karriere, birgt aber auch große Gefahren. Drei junge Chefs erzählen von ihren Erfahrungen als Chef.



Dass kleine Gesten oft große Wirkung entfalten, beweisen eindrucksvoll Führungspersönlichkeiten wie US-Präsident Barack Obama. Quelle: ap

Der Letzte macht die Tür zu? Nicht bei Jessica Durst. „Wenn ich ein Meeting leite, egal, ob in der Firma oder auswärts, schließe ich selbst die Tür“, sagt die 28-jährige PR-Managerin. „Damit zeige ich, hier ist mein Revier.“ Bis vor kurzem war der jungen Chefin derartiges Statusgebahren fremd, doch seit sie bei der Düsseldorfer Kommunikationsberatung JP KOM ein vierköpfiges Team leitet, achtet sie stärker auf ihren Auftritt.

Dass kleine Gesten oft große Wirkung entfalten, beweisen eindrucksvoll Führungspersönlichkeiten wie US-Präsident Barack Obama. Sein „Yes, we can“ unterstreicht der Charismatiker bei jeder passenden Gelegenheit, beispielsweise, wenn er beim offiziellen Händedruck mit Amtskollegen oder Wirtschaftsbossen die eigene Hand stets nach oben dreht – also symbolisch die „Oberhand“ behält.

Jessica Durst muss zwar nicht mit ausländischen Staatschefs verhandeln, doch dass Gestik, Mimik und Körperhaltung den Erfolg von Gesprächen oder Verhandlungen beeinflussen, ist ihr bewusst. Ein Kommunikationstraining, das die Firma ihr zur Beförderung spendierte, hat ihren Blick dafür geschärft. So sichert sie sich im Konferenzraum jetzt stets einen Platz mit Blick zur Tür, denn „wenn sich etwas hinter meinem Rücken abspielt, schwächt das meine Position“. Außerdem achtet sie darauf, gerade zu stehen: „Viele Frauen knicken unbewusst ein. Das wirkt schwach.“

Die Chance zum Aufstieg ergab sich für Jessica Durst schon sehr früh, als ihr Vorgesetzter Ende 2007 überraschend kündigte. Durst arbeitete erst seit neun Monaten als Juniorberaterin bei der Agentur. Zuvor hatte sie ein Traineeprogramm absolviert: „Fachlich war ich absolut fit, aber in puncto Auftreten und Sozialkompetenz hatte ich noch Nachholbedarf“, gibt die Kommunikationswissenschaftlerin zu. Die unverhoffte Karrierechance ungenutzt verstreichen zu lassen, kam für sie dennoch nicht in Frage. Lieber holte sie sich Schützenhilfe über das Mentoring-Programm KIM, das sich an junge Karrierefrauen in Nordrhein-Westfalen wendet. „Mit meiner Mentorin konnte ich offen über betriebliche Probleme reden und mir in

schwierigen Situationen, zum Beispiel vor einem Kündigungsgespräch, konkrete Tipps holen“, erzählt Durst.

Wer ein Aufstiegsangebot ausschlägt, nur weil es plötzlich kommt oder mit einigen Unbequemlichkeiten verbunden ist, wird meist nicht so schnell wieder gefragt. „Das ist ja kein Wunschkonzert“, bestätigt Kristian Grube. Er ist Leiter Vertrieb und Handelsmarketing bei Philip Morris in München. Der 46-jährige Top-Manager engagiert sich seit vielen Jahren als Mentor für junge Führungskräfte und kennt auch die Sorge, womöglich in aussichtsloser Mission verheizt oder auf einen unattraktiven Posten weggelobt zu werden. Grube rät, solche Bedenken beim Vorgesetzten offen anzusprechen und dabei am besten gleich schon die nächsten Karriereziele abzustecken. Vielversprechende Nachwuchsmanager stelle man oft ganz bewusst vor Bewährungsproben.

Auch Grubes erster Karriereschritt führte ihn damals weit weg von der Münchener Zentrale nach Kiel, wo er als junger Verkaufsleiter eine demotivierte, umsatzschwache Verkaufstruppe zurück auf Erfolgskurs bringen sollte. Sechs Jahre und einige Karrierestationen später musste er wieder die Scherben aufkehren, diesmal als Verkaufsleiter für Nordrhein-Westfalen in Düsseldorf. „Ich habe mich damals geärgert, dass ich nicht ein gut eingeführtes Gebiet in der Nähe von München übernehmen durfte, aber im gemachten Nest hätte ich mich kaum profilieren können“, sagt er. Nachdem er die Verkaufszahlen in Düsseldorf auf Vordermann gebracht hatte, ging es für Grube steil nach oben: „Immer wieder raus aus der Komfortzone und sich neuen Herausforderungen stellen“, rät der erfahrene Manager allen, die in der Hierarchie weiter aufsteigen wollen.

Fernab ihrer Heimat stellt Lisa Overhoff deshalb gerade ihre interkulturelle Führungskompetenz unter Beweis. Die 25-jährige Betriebswirtin arbeitet seit November 2008 als Bereichsleiterin bei Aldi Süd, und zwar in Australien. An ihrem Job in der Nähe von Brisbane reizt Lisa Overhoff nicht nur das schöne Wetter: „Ein Auslandseinsatz gilt als Personalentwicklungsprogramm. Schließlich besetzt Aldi die meisten Führungspositionen aus den eigenen Reihen.“

Auf der anderen Seite des Globus arbeitet sich die Nachwuchsmanagerin nicht nur in fremde Gesetze ein, sondern auch in eine andere Unternehmenskultur. Work-Life-Balance wird in Australien groß geschrieben, der Umgangston ist locker und persönlich. Nach Jahren der Expansion lautet die Vorgabe aus Deutschland nun mehr Effizienz zu erzielen. Das funktioniert aber nicht im Kolonialherrenstil: „Gegenüber den australischen Filialmanagern trete ich als Beraterin auf und erkläre, was sich woanders bewährt hat – nicht als Besserwisser und Kontrolleur aus Deutschland.“

Durch ihre Ausbildung fühlt sich Lisa Overhoff gut auf ihre Führungsaufgabe vorbereitet. Mit 23 Jahren, direkt nach dem dualen Studium bei Aldi, übernahm sie im Herbst 2005 Personalverantwortung für fünf Filialen mit über 70 Mitarbeitern. Obwohl viele vom Alter her ihre Eltern sein könnten, kennt sie keine Akzeptanzprobleme. Schließlich hat sie sich während des praktischen Teils ihrer Ausbildung selbst auch in der Filiale bewähren müssen und weiß, was es heißt, wenn sich morgens zwei Kassiererinnen krank melden oder Ware nicht pünktlich geliefert wird.

Als Personalvorgesetzte muss sie rechtzeitig eingreifen, wenn Mitarbeiter in ihren Leistungen nachlassen. Das fällt zwar manchmal schwer, vor allem wenn der Betroffene nachvollziehbare private Sorgen und Nöte anbringt. Doch Lisa Overhoff hat sich eine Strategie zurechtgelegt: „Bei allem Verständnis muss ich klare Grenzen setzen und notfalls auch die Konsequenzen

ziehen. Alles andere wäre unfair gegenüber den übrigen Mitarbeitern und schadet dem Betrieb“, sagt sie. Nach ihrer Erfahrung helfen gemeinsam vereinbarte Fristen und Ziele, um Mitarbeiter wieder auf Kurs zu bringen. Außerdem bietet sie als Vorgesetzte stets Unterstützung an, beispielsweise reduzierte Arbeitszeiten, eine Weiterbildung oder neu verteilte Aufgaben.

Längst nicht jeder Nachwuchsmanager steuert so konsequent wie Lisa Overhoff auf eine Führungsrolle hin. Das gilt vor allem für junge Wissenschaftler. Vollgestopfte, verschulte Lehrpläne lassen wenig Raum für Wirtschaftspraktika oder zusätzliche Vorlesungen zu Personal- und Managementthemen. Bis auf ein paar Studenten, die er als Doktorand betreute, hatte Stefan Picker (31) jedenfalls keinerlei Erfahrung im Umgang mit Mitarbeitern.

Direkt nach dem Studium stieg der promovierte Bio-Chemiker im Oktober 2006 bei Henkel als Forschungs- und Entwicklungsmanager für den bekannten Pritt-Klebestift ein und führte dort ein bunt gemischtes sechsköpfiges Laborteam, darunter auch einen sehr jungen Labortechniker und zwei ungelernete Kräfte. „An der Uni arbeiten alle sehr selbstständig“, sagt Picker und fährt fort: „Ich musste erst lernen, mehr zu führen und zu motivieren.“ Für die Weiterentwicklung eines sehr jungen Menschen verantwortlich zu sein, ihm berufliche Ziele und Wege dorthin aufzuzeigen, war für ihn eine ganz neue Erfahrung. Inzwischen hat er sein Team abgegeben und arbeitet bei Henkel im internationalen Marketing. Bei der Stabsübergabe hat er mit seinem Nachfolger auch besprochen, wie die einzelnen Mitarbeiter so ticken. „Mit etwas mehr Erfahrung hätte ich meinen Vorgänger damals auch viel gezielter gefragt“, vermutet Stefan Picker.

Weniger Glück hatte Sonja Bauer*, die nach dem Pharmaziestudium als Laborleiterin bei einem Pharmahersteller anfang. Im Team schwelte schon länger ein Konflikt, der wenige Wochen nach Bauers Start eskalierte. Eine der drei Mitarbeiterinnen fühlte sich von den anderen gemobbt, erledigte ihre Aufgaben immer unzuverlässiger und erschien schließlich eines Tages gar nicht mehr zur Arbeit. „Das hat mich sehr verunsichert“, bekennt die 33-Jährige. Da sich das vermeintliche Mobbingopfer vollkommen stur stellte und auch den telefonischen Kontakt mit ihrer jungen Vorgesetzten verweigerte, half am Ende nur die Versetzung in eine andere Abteilung.

Nachdem der Störenfried aus dem Team entfernt worden war, kam Sonja Bauer mit den beiden anderen bald gut zurecht. „Ich habe festgestellt, dass man mit vermeintlichen Kleinigkeiten sehr viel erreichen kann“, sagt sie. So hat sie sich zum Beispiel zur Pflicht gemacht, immer alle zu grüßen, sich abzumelden, wenn sie einen Termin hat oder das Büro verlässt, Interesse an der Arbeit ihrer Kollegen zu zeigen und ihre Aufmerksamkeit gerecht auf alle zu verteilen. „Eine meiner Mitarbeiterinnen ist sehr selbstständig, die andere bespricht lieber alles ganz gründlich. Obwohl die Selbstständigere aus meiner Sicht viel weniger Gesprächsbedarf hatte, fühlte sie sich trotzdem zurückgesetzt“, erklärt sie. Jetzt achtet Bauer darauf, auch zu ihr regelmäßig den Kontakt zu suchen.

Die wichtigste Lektion heißt aber für die Nachwuchsmanagerin: Authentisch bleiben. Führungsseminare sind zwar sinnvoll und hilfreich, doch nicht jeder Ratschlag passt zur eigenen Situation oder Persönlichkeit: „Als ich zu meinem ersten Führungskräfte-seminar gehen sollte, haben die Mitarbeiter gesagt – oh nein, jetzt werden Sie auch noch verdorben!“

* Name von der Redaktion geändert

Goldene Regeln für junge Chefs

Trauen Sie sich! In eine Führungsrolle muss jeder erst hineinwachsen. Nehmen Sie die Herausforderung an.

Fragen, fragen, fragen! Ihre Mitarbeiter freuen sich über das Interesse an ihrer Arbeit und Sie gewinnen schneller den Überblick.

Besserwisser fordern! Ein Mitarbeiter glaubt, er wäre der bessere Chef? Machen Sie ihn zum Stellvertreter und er wird seine Grenzen schnell erkennen.

Flurfunk abschalten! Halten Sie sich aus Spekulationen mit den alten Kollegen künftig heraus. Die werden glauben, Sie wüssten mehr als andere.

Richtig netzwerken! Suchen Sie sich einen Mentor, knüpfen Sie auf Fortbildungen oder Branchentreffen nützliche Kontakte. Aber Achtung: Jedes Wochenende mit dem Chef zu golfen, gefährdet Ihren guten Ruf.

Selbstsicher auftreten! Unterstreichen Sie Ihren Führungsanspruch durch nonverbale Signale (aufrechte Haltung, bestimmter Ton, strategische Platzwahl).

Authentisch bleiben! Wer einfach nur die tollen Sprüche nachplappert, die der Coach im letzten Seminar gebracht hat, wird von seinen Mitarbeitern garantiert nicht für voll genommen.

© 2014 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der [Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG](#)

Verlags-Services für Werbung: www.iqm.de ([Mediadaten](#)) | Verlags-Services für Content: [Content Sales Center](#) | [Sitemap](#) | [Archiv](#)

Realisierung und Hosting der Finanzmarktinformationen: [vwd Vereinigte Wirtschaftsdienste AG](#) | Verzögerung der Kursdaten: Deutsche Börse 15 Min., Nasdaq und NYSE 20 Min.