



»Man kann nicht mehr nur Kumpel sein«

● Julia Bäumler und Silke Vetter bieten mit ihrem Unternehmen Mind & Motion (www.mindandmotion.net) Coaching, Beratung und Trainings für die Medien- und Kreativbranche an, darunter auch mehrtägige Führungskräfte trainings. Wir sprachen mit ihnen darüber, wie man sich am besten auf eine Führungsrolle vorbereitet und welche Fehler man unbedingt vermeiden sollte.

Wenn Kreative unvorbereitet Führungspositionen übernehmen, führt das oft zu Unzufriedenheit auf allen Seiten. Wie kann man dem begegnen?

Silke Vetter: Zuallererst muss man sich bewusst machen, dass man als Führungskraft einen anderen Job macht als vorher. Zu den bisherigen fachlichen Aufgaben kommt die Verantwortung für die Mitarbeiter und den Geschäftserfolg hinzu. Das ist vielen nicht klar, gerade wenn sie aus einem Team heraus befördert werden. Aufgaben aus dem täglichen Projektgeschäft muss man dann häufig abgeben.

Julia Bäumler: Bevor man so eine Position übernimmt, sollte man klar festlegen, was diese genau beinhaltet, welche Aufgaben damit verbunden sind und welche Verantwortung man darin trägt. Diese Rollendefinition muss klar nach oben und nach unten kommuniziert werden. Es ist wichtig, dass man sich austauscht und nicht nur die eigene Vorstellung von der Position im Kopf hat.

Vetter: Man sollte sich bewusst machen, welche Art von Führungsperson man sein möchte. Früher oder später wird es unbequeme Situationen geben. Da ist es besser, wenn man sich vorher Gedanken darüber gemacht hat, wie man gerne reagieren würde. Gerade in der Kreativbranche wird gern von flachen Hierarchien gesprochen – aber wenn man in der Verantwortung steht, muss man auch mal jemandem sagen, dass etwas nicht in Ordnung war, oder eine Nachtschicht anordnen, weil der Kunde nicht zufrieden ist. Man kann nicht mehr nur Kumpel sein.

Ist im Agenturalltag denn genug Zeit für so viel Selbstreflexion?

Vetter: Unserer Erfahrung nach nicht wirklich. Auch Mentorenprogramme, die sich als sehr hilfreich erwiesen haben, sind leider eher selten – ebenso wie Coachings und Führungskräfte trainings. Wir werden oft erst dazu gerufen, wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist. Also wenn Leute schon länger in einer Führungsposition sind und das nicht so richtig funktioniert, das Team sie nicht akzeptiert oder sie sich in ihrer Rolle unwohl fühlen. Natürlich ist es gut und wichtig, dann daran zu arbeiten – aber idealerweise macht man das Training, bevor man

diese Position einnimmt. Wenn man bedenkt, dass bestimmt 80 Prozent der Kündigungen, die von Mitarbeitern ausgehen, aufgrund des direkten Vorgesetzten ausgesprochen werden, ist es überraschend und geradezu erschreckend, wie wenig hier im Vorfeld unternommen wird.

Bäumler: Viele Agenturen werfen ihre Führungskräfte ins kalte Wasser. Im Worst Case gibt es dort niemanden, der Führung mal richtig gelernt hat und sein Wissen weitergeben könnte. Ohne gute Vorbilder ist es schwierig, selbst ein guter Chef zu werden. Deshalb plädieren wir dafür, die Leute vor dem Antritt entsprechend zu schulen – gerade dann, wenn es um das Thema »Vom Kollegen zum Chef« geht. Hier hilft es enorm, ein paar Tools an der Hand zu haben.

Was macht ihr genau bei euren Führungskräfte trainings?

Bäumler: Die Teilnehmer lernen zunächst, welche Führungsstile es überhaupt gibt, und setzen sich mit den jeweiligen Vor- und Nachteilen auseinander. Außerdem vermitteln wir Kommunikationstools wie aktives Zuhören und üben Mitarbeiter- und Beurteilungsgespräche. Die Motivation von Mitarbeitern sowie Delegieren sind auch wichtige Themen. Es geht darum, sich selbst als Führungsperson kennenzulernen anhand wichtiger Fragen wie: Wie wirkt mein Verhalten auf andere? Welche Typologie habe ich bei mir im Team? Wie gehe ich am besten damit um?

Was sind die größten Fehler, die man als Führungskraft machen kann?

Bäumler: Seine Mitarbeiter kleinzuhalten und auf allem den Daumen draufzuhaben. Ein guter Leader befähigt und fördert seine Mitarbeiter. Sonst bleibt alles bei ihm liegen und er zerreibt sich zwischen Projektarbeit und Teamführung. Und für das Team ist es unglaublich demotivierend, wenn ihm sämtliche Gestaltungsmöglichkeiten und auch Verantwortungen genommen werden.

Vetter: In Agenturen hat man es in der Regel mit kompetenten Mitarbeitern zu tun, die einen ganz ähnlichen Hintergrund haben wie man selbst. Warum sollte man denen nicht zutrauen, an akuten Problemlösungen mitzuarbeiten? Als Führungskraft muss man nicht permanent die Welt selbst neu erfinden. Das rührt von einem autoritären Führungsstil her, der viele Jahre gelebt wurde. Aber heute geht es viel mehr ums Situative, bei dem man sein Team in Entscheidungen involvieren kann und muss. Gleichzeitig müssen junge Führungskräfte lernen, Entscheidungen auch allein zu treffen. Der Umgang kann noch so kollegial und nett sein – am Ende ist man der Vorgesetzte. Aber wenn man damit offen und fair umgeht, wird das Team die Entscheidungen akzeptieren. Schwierig wird es, wenn man versucht, es möglichst allen recht zu machen und sich durchzuschlängeln, ohne anzuecken.

P Das komplette Interview mit den Mind-&-Motion-Gründerinnen Julia Bäumler und Silke Vetter lesen Sie unter www.page-online.de/ploetzlich-chef

Magazin //

PAGE

DESIGN. CODE. BUSINESS.

Ausgabe // 01.2019

Rubrik // Job & Karriere

Plötzlich Chef – was nun? So klappt der Übergang.

Kontakt // MIND & MOTION – Julia Bäumler und Silke Vetter GBR, Zuckerfabrik 28 | 70376 Stuttgart | www.mindandmotion.net