



DAS WISSEN DER BESTEN

# Harvard Business manager

**Sonderdruck**  
aus dem Dezember-Heft 2016

## INS ABSEITS BEFÖRDERT

VON ERIK SCHÄFER UND SIMONE M. OSTERMANN



**G**ut, Herr Klopfer, lassen Sie sich das Angebot durch den Kopf gehen, und wir telefonieren am Montag noch mal.“ Der Headhunter am anderen Ende der Leitung klang euphorisch: „Das ist jetzt genau die richtige Option für Ihren nächsten Karriereschritt. Und in Frankfurt regnet es auch nicht so häufig wie bei Ihnen da oben, hahaha.“

Nachdenklich zog Jan Klopfer die Stöpsel seines Headsets aus den Ohren und blickte auf die in der Dämmerung liegende Elbe. Die schienen es wirklich ernst zu meinen. Schon zum zweiten Mal hatte der Headhunter ihm am Telefon von der Position als Director Digital Strategy bei einer großen Frankfurter Werbeagentur vorgeschwärmt. „Sie wären genau der richtige Mann zur richtigen Zeit“ – die Worte des Recruiters schmeichelten ihm. Aber war er wirklich der Richtige für den Job?

Erst vor ein paar Monaten hatte er die Leitung der Strategieabteilung bei seinem langjährigen Arbeitgeber, der Hamburger Werbeagentur CvS, übernommen. Auf diesen Aufstieg hatte er lange gehofft und hingearbeitet. Doch inzwischen musste er sich eingestehen, dass er bislang allenfalls mäßigen Erfolg hatte. Genauer gesagt: Sein Job war eine Aneinanderreihung von kleinen und mittleren Katastrophen.

„Wir glauben an dich, Jan“, hatten ihm die Agenturgründer Dirk Claassen und Harald von Stein zum Einstieg mit auf den Weg gegeben. „Du bist ein hervorragender Strategie – und das mit der Führung lernst du on the job.“ Klopfer schnaubte höhnisch, als er daran zurückdachte. In der Theorie klang das immer so einfach. Aber plötzlich Chef seiner eigenen Freunde zu sein – das war schon ein anderer Schnack.

### SCHÖNE FREUNDE SIND DAS ...

Er fuhr den Mac herunter, zog seine Jacke an und machte das Licht aus. Wie immer in den vergangenen Wochen

war er der Letzte im Büro. Für 21 Uhr hatte er sich mit seinen Kollegen – nein, jetzt waren es ja seine „Mitarbeiter“ – Marc und Stephanie zum After-Work-Drink verabredet. Doch die beiden hatten das Büro schon vor Stunden verlassen.

Sein Smartphone piepste – eine WhatsApp von Stephanie. „Sind schon bei der dritten Runde. Kommst du noch?“

Na toll, dachte er. Schöne Freunde. Ließen ihn mit der Arbeit allein und feierten ohne ihn. „Bin gleich da“, tippte er grimmig in sein Handy und fummelte das Schloss seines Rennrads auf.

Es nieselte, das Kopfsteinpflaster glänzte im Schein der Laternen, und die Susannenstraße im Hamburger Schanzenviertel füllte sich mit Menschen, die Spaß haben wollten. Nur er selbst hatte keine Lust mehr zum Feiern. „Die beiden haben gut lachen“, dachte er. „Es

interessiert sie einen Dreck, dass wir bei UrbanAuto – unserem wichtigsten Kunden, verdammt noch mal! – voll auf der Kippe stehen. Irgendwie hatte ich mir das anders vorgestellt mit der Director-Position.“

Als Jan die Bar betrat, steckten Marc und Stephanie gerade giggelnd die Köpfe zusammen. Ihr Gekicher verstummte, als er an den Tisch trat. „Da ist er ja endlich, der Herr Direktor!“, frotzelte Senior Consultant Marc Panitz, der schon seine Ausbildung zum Werbekaufmann bei CvS absolviert hatte.

„Sorry, ich musste noch an der After-shave-Präsentation feilen“, entschuldigte sich Jan müde. Am liebsten hätte er ergänzt: „Weil ihr mir eine Menge unfertiger Charts hinterlassen habt“, aber er schluckte seinen Ärger herunter. Jetzt keinen Streit vom Zaun brechen. Sie hatten Feierabend.

# INS ABSEITS BEFÖRDERT

Noch vor Kurzem waren die vier Strategieberater einer Werbeagentur ein eingeschworenes Team. Doch nun ist einer von ihnen zum Leiter der Abteilung befördert worden, und die anderen machen sich einen schönen Lenz. Das gefährdet nicht nur das Ansehen des neuen Chefs, sondern mittlerweile auch die Auftragslage.

VON ERIK SCHÄFER UND SIMONE M. OSTERMANN



Stephanie Marchand, ebenfalls Seniorberaterin, verdrehte die Augen. „Es ist Freitag, Jan, jetzt entspann dich mal.“

Entspannen? Was ihn jetzt entspannt hätte, wäre ein echtes Gespräch mit echten Freunden, aber dieses oberflächliche Gerede über Fitness-Apps und Ausstellungseröffnungen konnte er heute Abend kaum ertragen. Zu gern hätte er mit Marc und Stephanie über den Schlamassel bei UrbanAuto oder die Stelle in Frankfurt gesprochen, aber irgendetwas hatte sich in den letzten Monaten verändert.

Eilig kippte Jan seinen Gin Tonic hinunter und murmelte etwas von Kopfschmerzen. Erstaunt schauten Marc und Stephanie ihm hinterher, als er nach einer halben Stunde wieder in den Hamburger Regen hinausstrat.

„Irgendwie ist er in letzter Zeit komisch“, wandte sich Marc an seine Kollegin. „Hat er wirklich geglaubt, dass zwischen uns alles so bleibt wie bisher? So naiv kann doch keiner sein.“

Nachdenklich lutschte Stephanie an der Orangenscheibe ihres Drinks. „Der Jan ist ein Guter, Marc, das weißt du doch. Ich hab mir schon gedacht, dass er diesen Druck als Director auf Dauer nicht aushält. Insofern tut er mir schon leid. Aber jetzt müssen wir auch mal an uns denken. Die Jahre mit Julia waren ein irrer Ritt. Ich für meinen Teil wäre nicht böse, wenn wir es jetzt mal eine Weile ruhiger angehen lassen.“

„Ich doch auch nicht. Und ganz ehrlich, Stephanie: Julia war als Chefin einfach ein anderes Kaliber. Sie hat Jan ziemlich große Fußstapfen hinterlassen.“

„Aber was hat es ihr gebracht? Gesundheit ruiniert, Job weg, Einkommen weg. So will ich nicht enden, Marc.“

## JETZT WIRD UMSTRUKTURIERT

Jans Vorgängerin auf dem Posten des Strategy Directors hatte sich ihren Ruf als Perfektionistin hart erarbeitet. Julia Bauer hatte die Strategieabteilung bei CvS einst aus dem Boden gestampft, als

die Auftraggeber immer häufiger quantitative Argumente für die Wirksamkeit der „bunten Bildchen“ sehen wollten.

Dass ihr Team oft bis spät in die Nacht arbeitete, um Pitch-Präsentationen bei Neukunden vorzubereiten, war für sie eine Selbstverständlichkeit. Dafür gab sie ihren Leuten das gute Gefühl, das wichtigste Team im Haus zu sein. Und ihre vier Mitarbeiter – Jan Klopfer, Stephanie Marchand, Marc Parnitz und Junior Consultant Lisa Hörmeier – dankten es ihr mit unbedingter Loyalität.

Die vier Strategen waren eine eingeschworene Truppe. Mehr noch, sie waren Freunde. Häufig zogen sie nach ihren Spätschichten gemeinsam über den Kiez. Jan und Marc gingen regelmäßig zu den Heimspielen des FC St. Pauli; das komplette Team half Lisa bei ihrem Umzug, und zu Stephanies 30. Geburtstag hatten sie gemeinsam ein uriges Campingwochenende auf Fehmarn verbracht.

Es hätte alles noch ewig so weiterlaufen können. Doch dann meldete sich Julia Bauer überraschend krank. Jahrelang hatte sie sich keine Pause gegönnt; nun rächten sich Körper und Seele. Nach einem langen Klinikaufenthalt dann die Nachricht: Sie wird nicht zurückkommen.

Sie selbst hatte sich bei den beiden Gründern und Inhabern der Werbeagentur dafür eingesetzt, dass Jan Klopfer die Führung der Strategieabteilung übernahm. Und der ambitionierte Senior Consultant hatte sich nicht lange bitten lassen.

Schon kurz nach seiner Beförderung stand ein Pitch für eine große Waschmittelmarke an. Jan nahm sich der Sache persönlich an. Künftig wollte er die Strategieabteilung anders aufstellen, und der Pitch war das ideale Projekt, um seine Umstrukturierung zu testen. Die digitalen Medien sollten ab sofort im Mittelpunkt ihrer Arbeit stehen. Um die klassischen Medien dagegen sollte sich nur noch einer aus dem Team kümmern. Jan hatte dabei an den Veteranen Marc gedacht, der schon immer

mit Instagram und Snapchat gehadert hatte.

Beim Mittagessen eröffnete er ihm seinen Plan. Marc reagierte zunächst gelassen: „Analog, digital, ist doch alles eine Sauce. Wichtiger ist die Story, das hat Julia uns ja immer eingetrichtert. Aber wenn du jetzt willst, dass ich dein Experte für analoges Gedöns werde, mach ich das natürlich sofort ...“ Er nahm eine Gabel Chop Suey und schob ein ironisches „... Herr Direktor“ hinterher.

Jan war irritiert. Hatte Marc sich jetzt über die neue Aufgabe gefreut oder nicht?

Auch für Stephanie hatte sich Klopfer etwas Neues überlegt. Er wollte sie zur Social-Media-Expertin aufbauen. Als er an ihren Schreibtisch trat, um ihr seine Entscheidung mitzuteilen, sah er aus dem Augenwinkel, wie sie ihre Facebook-Seite wegeklickte.

„Okay Jan, danke, dass du mich dafür ausgewählt hast“, sagte sie in verhaltenem Ton. „Das ist sicher eine große Sache, aber du weißt ja, ich habe hier alle Hände voll zu tun und eigentlich keine Zeit für Fortbildungen und Workshops.“

„Sicher weiß ich das, aber ...“

„Julia hat mir immer volles Vertrauen entgegengebracht und mir viel Eigenverantwortung übertragen. Mach mir bitte nicht noch zusätzlichen Stress, ja? Du weißt doch, wie wichtig mir eine ausgeglichene Work-Life-Balance ist, wir quatschen doch so viel darüber.“

„Und es läuft immer darauf hinaus, dass ich deine Arbeit übernehme“, schoss es Jan durch den Kopf. Sein Gesicht verfinsterte sich.

„Ich will nur nicht, dass es uns irgendwann so geht wie Julia.“ Bittend legte sie ihre Hand auf seinen Arm. „Und eigentlich bist du doch unser Social-Media-Mann, ich will da gar nicht in deinem Territorium wildern.“

„Ich habe mir das schon genau überlegt, Stephanie. Letztlich entlastet der neue Aufgabenzuschnitt uns alle, weil sich jeder auf seine Kernkompetenz konzentriert. Lass uns das jetzt gleich



**„DIE JAHRE MIT JULIA WAREN EIN IRREER RITT. ICH FÜR MEINEN TEIL WÄRE NICHT BÖSE, WENN WIR ES JETZT MAL EINE WEILE RUHIGER ANGEHEN LASSEN.“**

beim Waschmittel-Pitch ausprobieren. Entwirf du doch bitte die Social-Media-Strategie dafür.“

„Aber Jan ...“

„Nichts aber. Das kriegst du schon hin, ich verlasse mich auf dich.“

### **ARBEITET HIER NOCH JEMAND?**

Jan Klopfer hatte völlig unterschätzt, wie zeitaufwendig der Pflichtteil seiner neuen Position war. Eigentlich sollten die Waschmittelfolien am Donnerstagabend fertig sein. Aber die Abteilungsleiterkonferenz zog sich, und die Interviews mit den Fachzeitschriften, die

über den neuen Strategy Director berichten wollten, dauerten länger als gedacht. („Digitalexperte Klopfer will Onlinekompetenz bei CvS ausbauen“, schrieben sie über ihn.)

So kam der Abend, und der Foliensatz für die Pitch-Präsentation war nur ein bunter Mix aus recycelten Charts, Marktforschungszahlen und Flickr-Fotos, bei denen Jan nicht mehr genau wusste, warum sie überhaupt gezeigt werden sollten. Er hatte sich darauf verlassen, dass Marc und Stephanie die Präsentation inhaltlich so aufbereiteten, dass er nur noch einen roten Faden

entwickeln musste. Aber das hier war unbrauchbar. Was hatten sich die Kollegen bloß dabei gedacht?

Bevor er aus seinem Eckbüro in den Großraum trat, atmete er einmal tief durch. Wenn er sie jetzt zu schroff anging, würde er gar nichts erreichen. Doch als er um die Ecke bog, flimmerte nur noch der Bildschirm von Lisa Hörmeier blau im Dämmerlicht. Auf Stephanies Schreibtisch lag ein Zettel: „Bin beim Yoga.“

„Wo sind denn alle?“, fragte er betreten.

„Oh, Marc hat heute noch einen Termin wegen seiner Wohnungsfinanzierung“, antwortete Lisa fröhlich. „Stephanie tut was für ihren Rücken, und ich muss jetzt auch los.“ Sie fuhr ihren Rechner herunter. „Tschüssi, Jan, ich bin weg. Morgen habe ich einen Tag frei, das hatten wir ja besprochen. Viel Glück mit der Präsentation!“

Mehr verzweifelt als wütend setzte sich Jan wieder in sein Büro und wählte Marc Panitz' Handynummer. Nur die Mailbox. Hätte er sich eigentlich denken können. „Jan hier, hallo Marc. Ich bin im Büro und habe erst jetzt Zeit gefunden, in die Präsi reinzuschauen. Die Klassikstrategie für Waschweich sieht noch sehr nach einem Standardtemplate aus. Könntest du dich zu Hause bitte noch mal dransetzen? Ruf mich zurück.“

Als er endlich das Büro verließ, war es zwei Uhr nachts. Marc hatte nicht zurückgerufen. Stundenlang hatte Jan noch an den Folien gefeilt, um ein Debakel abzuwenden. Aber als er die Mail an die Agenturchefs abschickte, war ihm klar: Es würde nicht reichen.

Eine Woche später stand es im Intranet: Der Waschweich-Auftrag war nicht an CvS gegangen, sondern an die Berliner DigitalKom, den neuen Star am Agenturhimmel.

### **SO SCHÖN WIE FRÜHER**

In den folgenden Wochen kühlte sich das Verhältnis zwischen Jan und seinem Team immer weiter ab. So langsam gewann er den Eindruck, dass sie ihn

bewusst auflaufen ließen. Stephanie fand immer einen Grund, warum sie noch keinen Termin für die Social-Media-Schulung in London gemacht hatte; Marc verschanzte sich hinter seinem Rechner und lieferte völlig indisputable Arbeitsergebnisse ab. Gleichzeitig waren alle darauf bedacht, das Büro pünktlich zu verlassen – und das, obwohl seine frühere Stelle immer noch nicht nachbesetzt war und es, wie er fand, mehr als genug zu tun gab. Und zu den Spielen des FC St. Pauli verabredete sich Marc inzwischen meist mit dem Praktikanten Mehdi.

Als Jan hörte, dass er die überarbeitete Kommunikationsstrategie für UrbanAuto selbst beim Kunden präsentieren sollte, begann es in seinem Magen zu kribbeln. Das also hatten sich die Agenturchefs als Bewährungsprobe für ihn ausgedacht. Claaßen und von Stein waren dafür bekannt, dass sie es gelassen nahmen, wenn man einen Pitch versemelte, dass der nächste aber unbedingt sitzen musste. „Misserfolg ist die Chance, es beim nächsten Mal besser zu machen“, zitierte Claaßen gern Henry Ford. Jan hoffte inständig, diesmal nicht nur seine Chefs, sondern auch den Vorstand des Automobilkonzerns überzeugen zu können.

Am Abend vor der Präsentation saß er mit dem gesamten Team zusammen, und es fühlte sich an wie früher. Die Stimmung war konzentriert und ausgelassen. Bis Marc auf die Uhr schaute. „Ups, ich muss los. Ich hab um neun noch ein Date.“

„Ich hatte dir doch gesagt, dass es heute später werden kann.“ Jan versuchte, ruhig zu bleiben, doch vor Empörung begann seine Stimme leicht zu zittern. Er atmete tief durch. „Bleibst du bitte noch eine Stunde? Dann gehen wir alle ein Feierabendbier trinken.“

„Ja, aber wir sind doch fast fertig. Die ganzen Old-Media-Charts hab ich euch schon aus dem Ärmel geschüttelt.“ Marc gähnte demonstrativ. „Den Rest schafft ihr allein. Viel Erfolg für morgen!“

Jan sprang auf: „Dann kommst du morgen aber schon um ...“ Doch da war

Marc bereits aus der Tür. Kurz darauf verabschiedeten sich auch Stephanie und Lisa, sodass Jan kurz vor Mitternacht allein mit Mehdi die finalen Unterlagen für das Meeting druckte.

## EIERTANZ BEIM KUNDEN

Die Präsentation selbst war eine Katastrophe. Völlig übermüdet präsentierte Jan seinen Part, verhaspelte sich und verlor mehrmals den Faden, sodass von Stein einspringen musste. Auf der Rückfahrt drehte sich Dirk Claaßen auf seinem ledernen Beifahrersitz zu ihm um: „Mensch Jan, was war das denn für ein Auftritt? Julia hätte die um den Finger gewickelt, und du veranstaltest so einen Eiertanz. UrbanAuto prüft gerade alle Agenturbeziehungen. Wenn wir die als Kunden verlieren ...“

Schon wieder kribbelte es in Jans Magen – und das hatte nichts damit zu tun, dass von Stein mit 200 Stundenkilometern Richtung Hamburg raste. Wenn UrbanAuto die Geschäftsbeziehungen kappte, wäre das eine Katastrophe für die Agentur. Es standen sogar Arbeitsplätze auf dem Spiel. Und er wäre schuld daran. In seinem Kopf echote es: Mist, Mist, Mist, Mist.

Der After-Work-Drink mit Marc und Stephanie im Schanzenviertel gab ihm den Rest. Der Regen durchweichte seine Jeans, als er nach Hause radelte und das Angebot des Headhunters Revue passieren ließ. Frankfurt war nicht seine Traumstadt, und er fühlte sich Claaßen und von Stein verpflichtet. Sie hatten ihm eine großartige Karrierechance gegeben, auch wenn die Agentur gerade eine schwierige Zeit durchmachte. Aber war hier für ihn überhaupt noch ein Blumentopf zu gewinnen? Ohne sein Team jedenfalls nicht. Doch wie sollte er seine Freunde – ehemaligen Freunde – dazu bringen, wieder den Turbo einzulegen? Andererseits: Wenn er schon auf bekanntem Terrain als Strategy Director versagte, sollte er sich das Gleiche in Frankfurt noch mal antun? Der Headhunter wollte am Montag wieder anrufen. Was sollte er ihm sagen?

## WAS RATEN EXPERTEN?

Kann Jan Klopfer den alten Teamspirit wiederbeleben? Oder sollte er lieber das Angebot des Headhunters annehmen? Drei Fachleute beurteilen den Fall.

*Harvard-Fallstudien greifen typische Probleme des Manageralltags auf und bieten konkrete Lösungsvorschläge von Experten.*

Diesen fiktiven Fall entwickelten **ERIK SCHÄFER**, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Management Department der Freien Universität Berlin, und **SIMONE M. OSTERMANN**, Consultant bei der Managementberatung Kienbaum in Berlin.

Das Beste an der Werbebranche sind vermutlich die Menschen, mit denen wir zusammenarbeiten dürfen: kreative, engagierte Leute aus den unterschiedlichsten Bereichen, die gemeinsam etwas erschaffen und Spaß bei der Arbeit haben wollen. Mit denen man gern auch mal ein Bier trinkt und Freundschaften schließt.

Diese Agenturfreundschaften sind in gewisser Weise etwas Besonderes. Agenturfreunde verstehen, warum man abends auch mal länger bleibt – obwohl es doch nur Reklame ist und niemand stirbt. Man verbringt mehr Zeit miteinander als mit den meisten anderen Menschen in seinem Leben.

Besonders ist außerdem, dass diese Freundschaft immer auch eine Arbeitsbeziehung ist. Das vergessen manche mit der Zeit. Und stellen plötzlich Anforderungen an Kollegen, die sie an ihre Freunde außerhalb der Agentur nie stellen würden.

Jan Klopfer fühlt sich von seinen Agenturfreunden im Stich gelassen. Dabei ist er derjenige, der sie und ihre Bedürfnisse übergangen hat. Er hat über ihre Köpfe hinweg entschieden und ihnen offensichtlich Aufgabenbereiche zugeteilt, mit denen sie sich überhaupt nicht wohlfühlen. Dadurch fühlen sie sich zu Zulieferern degradiert. Aus dem Freund ist plötzlich ein kleiner Diktator geworden, der seine ehemaligen Kameraden herumkommandiert. Wer, bitte, würde sich das gefallen lassen?

Natürlich ändert sich das Verhältnis zu den Kollegen, wenn jemand in eine Führungsposition wechselt. Für gewöhnlich bekommt er den Agenturklatsch jetzt erst als Letzter mit. In erster Linie geht es aber gar nicht um Freundschaft, sondern um gegenseitigen Respekt. Nur wenn ich andere respektiere, kann ich auch Respekt erwarten. Jan sollte anfangen, die Motivationen, Ziele und Bedürfnisse seiner Mitarbeiter zu respektieren. Unter Freunden wäre das selbstverständlich.

Die Werbung ist eine Branche, die in hohem Maße auf Engagement und Eigenverantwortung der Mitarbeiter

baut. Wer kreative Querdenker sucht, kann ihnen nicht vorschreiben, was sie tun sollen. Darum heißt Führung eben nicht, Mitarbeitern einen Weg vorzuschreiben, sondern ihnen Ziele zu setzen und gleichzeitig genügend Freiraum zu gewähren, damit sie eigenverantwortlich und selbstständig Lösungen entwickeln.

Leider sind viele Menschen in der Kommunikationsbranche keine guten Kommunikatoren. Auch Jan hat hier Defizite. Statt seinen Mitarbeitern klar zu sagen, was er von ihnen erwartet, hat er viele Annahmen getroffen. Dabei sollte er als Stratege wissen, dass nichts wichtiger ist als ein klares Briefing.

Führung heißt nicht, dass der Chef plötzlich alles besser weiß. Marketingkommunikation bleibt ein kollaborativer Prozess. Jan muss lernen, Verantwortung zu teilen – nur so kann er auf die Ideen und das Engagement seiner Kollegen setzen und muss nicht alle Probleme selbst lösen.

Retten kann ihn jetzt im Grunde nur noch eines: ganz schnell die Reset-Taste zu drücken. Der Schlüssel dazu ist Ehrlichkeit. Jan sollte seinem Team gegenüber offen eingestehen, dass er Fehler gemacht hat und das ganze Thema noch einmal neu angehen möchte. Er wird erstaunt sein, wie viel die Kollegen zu verzeihen bereit sind, wenn man es ernst mit ihnen meint und den Worten Taten folgen lässt.

Dazu gehört auch, in Einzelgesprächen die Motivationen und Ziele der Kollegen herauszufinden und individuelle Entwicklungspotenziale mit ihnen zu identifizieren. Nur weil Jan jetzt Strategy Director ist, muss der Karriereweg für die anderen ja nicht in eine Sackgasse führen. Anschließend sollte er das Team so aufstellen, dass sich die individuellen Ziele der Mitarbeiter mit den Agenturzielen in Einklang bringen lassen.

Statt in einen anderen Job zu flüchten, in dem er vermutlich die gleichen Fehler machen wird, sollte sich Jan seine neue Rolle erarbeiten. Dann klappt es auch wieder mit dem Projekterfolg. Und dem Feierabendbier.



FOTO: PR

#### WIEBKE DREYER

ist Geschäftsführerin Strategie bei der Werbeagentur VCCP Berlin. Ihre Karriere startete sie 2001 als Junior-Strategin bei DDB Berlin.

**„JAN WIRD ERSTAUNT SEIN, WIE VIEL DIE KOLLEGEN ZU VERZEIHEN BEREIT SIND, WENN MAN ES ERNST MEINT UND WORTEN TATEN FOLGEN LÄSST.“**



FOTO: ARVID MENTZ

**DANIEL GEIGER**

ist Professor für Organisation  
an der Universität Hamburg.

**„JAN KLOPFER  
MUSS SICH  
VON SEINEN  
MITARBEITERN  
ABGRENZEN  
UND LEISTUNG  
EINFORDERN.  
OHNE DAS  
GEHT ES NICHT.“**

Unabhängig davon, ob er das Angebot aus Frankfurt annimmt, muss Jan Klopfer dringend sein Führungsverhalten überdenken. Zusätzlich erschwert sein Kaminaufstieg zum neuen Vorgesetzten der bisherigen Kollegen seine Situation. Kaminaufstiege sind grundsätzlich schwierig für Führungskräfte – gerade wenn, wie in diesem Fall, Freunde zu Mitarbeitern werden.

In dieser Situation hat Klopfer zwei klassische Fehler gemacht, die viele neue Führungskräfte begehen: Erstens geht er davon aus, dass seine Mitarbeiter ihm die Führungsrolle wie selbstverständlich qua neuem Amt zugestehen und nun seinen Vorstellungen folgen. Zweitens fürchtet er, dass sich das freundschaftliche Verhältnis zu seinen ehemaligen Kollegen durch die neue Situation verändert und er nicht mehr Teil der Gruppe ist. Gleichzeitig merkt er, dass er immer mehr außen vor bleibt und sich seine Probleme von denen der Kollegen unterscheiden. Er fühlt sich von ihnen im Stich gelassen.

Klopfers Probleme lassen sich mithilfe der neueren Führungsforschung recht gut analysieren. Diese betrachtet Führung nicht als etwas Gegebenes, dem sich Mitarbeiter aufgrund des hierarchischen Gefälles einfach fügen. Im Mittelpunkt steht vielmehr die Frage, unter welchen Umständen Mitarbeiter ihrem Chef die Führungsrolle tatsächlich zugestehen. Diese Zuschreibung von Führung durch die Geführten basiert auf dem wahrgenommenen Führungsverhalten, das die neue Führungskraft zeigt.

Und hier wird Klopfers Problem offenbar: Er zeigt praktisch keinerlei Führungsverhalten. Beinahe beiläufig beim Mittagessen eröffnet er Marc Parnitz seinen Plan zur Umstrukturierung. Offensichtlich will er nicht wie ein Vorgesetzter wirken, sondern lässt seine Ideen gewissermaßen als Vorschlag unter Kollegen einfließen – ohne dabei aber Marc und den Rest des Teams zu konsultieren. Das zeugt von mangelndem Mut, sich als Führungskraft zu

etablieren. Ferner muss er sich klarmachen, dass er als Vorgesetzter nicht mehr Teil der Gruppe sein kann und sich sein Verhältnis zu den Ex-Kollegen zwangsläufig ändern muss. Das erwarten auch seine Mitarbeiter von ihm. Stattdessen stellt er die Präsentation allein fertig und versäumt es völlig, das Team mit in die Verantwortung zu nehmen.

Nur mit beherztem Eingreifen könnte Jan Klopfer die Situation jetzt noch drehen. Er sollte dringend ein Meeting des gesamten Teams einberufen und den Mitarbeitern erklären, dass er in seiner Rolle als Vorgesetzter nun anders agieren wird als bislang. Dann sollte er gemeinsam mit dem Team die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar definieren und auch schriftlich festhalten. Zudem muss er seine Mitarbeiter unbedingt mit in die Verantwortung für die großen Projekte nehmen. Das geht nur, wenn jeder genau weiß, was er bis wann zu tun hat. Sollten seine Mitarbeiter sich nicht daran halten, muss er mit ihnen das Gespräch suchen und deutlich machen, welche Konsequenzen ein solches Verhalten hat. Führung bedeutet eben auch, sich unangenehmen Themen zu stellen.

Zudem muss Klopfer sich von den emotionalen Befindlichkeiten seiner Mitarbeiter emanzipieren. Seine neue Rolle bringt notwendigerweise ein gewisses Maß an Einsamkeit mit sich. Er kann und wird nicht mehr wie früher Teil der Gruppe sein, und das ist auch in Ordnung so. Das bedeutet nicht, dass er nun ein distanzierendes und autoritäres Führungsverhalten zeigen sollte – das würden seine Mitarbeiter wohl ebenso wenig akzeptieren, und es passt auch nicht zur Kultur von CvS. Aber er muss sich klar von ihnen abgrenzen und Leistung einfordern. Ohne das geht es nicht.

Ähnliches gilt für eine mögliche neue Aufgabe in Frankfurt. Auch dort kann er nur erfolgreich sein, wenn er von Anfang an als Führungskraft agiert – wenn er Rollen und Zuständigkeiten klärt, Verantwortung einfordert, Ziele definiert und Leistung bewertet.

**W**as Jan Klopfer hier erlebt, ist ein moderner Klassiker, der sich täglich in Agenturen abspielt: Eine Führungskraft bricht weg und muss schleunigst ersetzt werden, doch das Unternehmen ist darauf nicht vorbereitet. Zugegeben, es ist schwer geworden für Agenturen. Das wachsende Projektgeschäft behindert eine zukunftsgerichtete Personalplanung. Nur wenige Agenturen schaffen es noch, eine kompetente Mannschaft auszubilden und bei der Stange zu halten.

Trotzdem: Agenturen müssen beim Thema Personalentwicklung deutlich aufholen, denn diese findet kaum statt. Schon jetzt herrscht Fachkräftemangel, und die wenigen Talente zieht es mittlerweile eher auf Kundenseite, in Start-ups oder in die Selbstständigkeit. Für viele meiner Kandidaten ist der Vorgesetzte der Grund ihrer Unzufriedenheit. Es fehlt ihnen an persönlicher Perspektive, und sie sind nicht bereit, unter schlecht ausgebildeten, zu jungen, überforderten Führungskräften zu arbeiten.

Im vorliegenden Fall wird wie so oft der vermeintlich beste Mann der Abteilung in die neue Position befördert. Der Beste ist er aber nur auf dem Papier. Weder wurde er fachgerecht auf die neue Aufgabe vorbereitet, noch gibt es einen Ersatz für seine vorherige Position. Und so nimmt das Drama seinen Lauf. Das Team ist nicht gewillt, sich in der neuen Situation zurechtzufinden, auch weil die interne Kommunikation ausbleibt. Hier hätten die Agenturchefs die Chance gehabt, ihre Wahl zu begründen und das Team zu motivieren, auch unter der neuen Führung alles zu geben.

Zeit, sich auf seine Führungsaufgabe vorzubereiten, bekommt Jan Klopfer nicht. Und dann darf er on top auch noch das Tagesgeschäft schrubben, wie eh und je. Eigentlich klar, dass er an der Aufgabe scheitert – zumal seine ehemaligen Kollegen ihn schlichtweg boykottieren. „Freunde“ würde ich diese allerdings nicht nennen. Wer in einer brenzligen Situation um 18 Uhr zum Yoga geht, der muss extrem entspannt sein.

Was würde ich Jan Klopfer nun raten – bleiben oder gehen?

Noch ist bei CvS nicht alles verloren. Deshalb sollte er sofort ein Gespräch mit den Inhabern suchen und um konkrete Hilfe bitten. Das hat nichts mit Schwäche oder Scheitern zu tun, sondern ist notwendig, um die Versäumnisse der Agenturleitung zu beheben. Jan benötigt Anleitung und Seminare zum Thema Führung und Management. Kurzfristig benötigt er Unterstützung durch Freelancer; mittelfristig sollte seine frühere Stelle neu vergeben und die Abteilung personell aufgestockt werden.

Sollten sich die Inhaber allerdings nicht in der Pflicht sehen, ein besseres Arbeitsumfeld für Jan und sein Team zu schaffen, dann muss er sich einen neuen Job suchen. Die Situation ist auf Dauer unzumutbar für ihn: Das Team steht nicht hinter ihm, und die Agentur schaut bei seinem Scheitern tatenlos zu. Allerdings sollte er sich die neue Aufgabe in Frankfurt sehr genau ansehen und die Erwartungen des neuen Arbeitgebers mit seinen Erfahrungen abgleichen. Damit Jan nicht in die gleiche Falle tappt wie bei CvS, muss der Headhunter eine exakte Stellenbeschreibung abliefern. Denn es ist durchaus denkbar, dass der Job in Frankfurt ähnliche Probleme birgt wie der aktuelle in Hamburg.

Grundsätzlich würde ich jedem Jan und jeder Jana in einer solchen Situation raten, erst einmal die Herausforderung in der aktuellen Agentur anzunehmen, sofern die Geschäftsleitung sie unterstützt. Allen Agenturen – ebenso wie jedem anderen Unternehmen – kann ich nur raten, Mitarbeiter so gründlich auszubilden, dass sie gut vorbereitet in ihre erste Führungsposition wechseln können. ♡

---

#### NACHDRUCK

Nummer 201612086 oder  
[www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2016 Harvard Business Manager



PHOTO: PR

---

#### CAROLA WENDT

ist Inhaberin der Personalberatung @CarolaWendt mit Sitz in Hamburg. Sie ist spezialisiert auf die Werbe- und Kommunikationsbranche, berät und vermittelt Kreative und Berater auf Kunden- und Agenturseite.

**„SOLLTEN DIE INHABER NICHT IN DER LAGE SEIN, EIN BESSERES ARBEITSUMFELD ZU SCHAFFEN, MUSS JAN SICH EINEN NEUEN JOB SUCHEN.“**

Exklusiv für Entscheidungsträger:

# Jetzt Prämie wählen, 35 % sparen und 2x Harvard Business Manager sichern!

**Prämie zur Wahl!**



#### Halfar-Cross-Bag

Für Business und Freizeit:

- Aus stabiler Lkw-Plane und Baumwolle
  - Längenverstellbarer Schultergurt
  - Maße (B x H x T): ca. 38x33x9 cm
- Zuzahlung € 1,-

#### HBM-Edition „Selbstmanagement“

Methoden und Konzepte für Erfolg im Beruf:

- Testen Sie Ihre Persönlichkeit
- Wie Sie mehr schaffen
- Machen Sie sich unentbehrlich



## IHRE TESTVORTEILE:

- ✓ Eine Prämie Ihrer Wahl!
- ✓ 2 Ausgaben mit 35 % Ersparnis!
- ✓ Bequeme Lieferung frei Haus!
- ✓ Nach dem Test jederzeit kündbar!



Der Harvard Business Manager ist das weltweit richtungweisende Managementmagazin für Fach- und Führungskräfte: Erfahren Sie alles über innovative Ansätze und Wege der modernen Unternehmenssteuerung. Profitieren Sie von zukunftsweisenden Strategien. Nutzen Sie das Wissen der besten Managementexperten für Ihren Erfolg!

Bitte hier ausschneiden. ✂

## » Ja, ich möchte mein Harvard-Business-Manager-Testpaket!

Ich wähle folgende Prämie (bitte nur ein Kreuz):

- Halfar-Cross-Bag (3677), Zzgl. € 1,-  HBM-Edition (4631)

Für 2 Ausgaben Harvard Business Manager zahle ich nur € 18,90. Als Dankeschön erhalte ich eine Prämie meiner Wahl. Wenn mich Ihr Angebot überzeugt, beziehe ich Harvard Business Manager nach dem Test zum Preis von zurzeit halbjährlich € 87,- (das entspricht € 14,50 pro Ausgabe) frei Haus weiter. Anderenfalls melde ich mich innerhalb von 10 Tagen nach Erhalt der zweiten Ausgabe. Der Bezug ist jederzeit zur nächst erreichbaren Ausgabe kündbar. Die Prämie erhalte ich nach Eingang der Zahlung. Bei Sachprämien erheben wir € 1,- Zuzahlung, ausgenommen sind Bücher und Gutscheine. Lieferung, solange der Vorrat reicht. Das Angebot gilt nur in Deutschland. Alle Preise inkl. MwSt. und Versand.

Hinweise zu den AGB und Ihrem Widerrufsrecht finden Sie unter [www.manager-magazin.de/agb](http://www.manager-magazin.de/agb)

- »  Ja, ich wünsche unverbindliche Angebote des SPIEGEL-Verlags und der manager magazin Verlagsgesellschaft (zu Zeitschriften, Büchern, Abonnements, Online-Produkten und Veranstaltungen) per Telefon und/oder E-Mail. Mein Einverständnis hierzu kann ich jederzeit widerrufen.



Coupon senden an:

**manager magazin, Kunden-Service,  
20637 Hamburg**

Name, Vorname

Firma

Straße, Hausnummer

PLZ

Ort

Telefon (bitte für eventuelle Rückfragen angeben)

E-Mail (bitte für eventuelle Rückfragen angeben)

manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Ericusspitze 1, 20457 Hamburg

Gläubiger-Identifikationsnummer DE36ZZ00000183621

**SEPA-Lastschriftmandat:** Ich ermächtige den Verlag, Zahlungen von meinem Konto mittels Lastschrift einzuziehen. Zugleich weise ich mein Kreditinstitut an, die vom Verlag auf mein Konto gezogenen Lastschriften einzulösen. Hinweis: Ich kann innerhalb von acht Wochen, beginnend mit dem Belastungsdatum, die Erstattung des belasteten Betrages verlangen. Es gelten dabei die mit meinem Kreditinstitut vereinbarten Bedingungen.

D E

IBAN

Die Mandatsreferenz wird separat mitgeteilt.

**HB16-AVP**

X

Datum, Unterschrift

So einfach bestellen Sie: (Aktionsnummer: HB16-AVP)

☎ 040 3007-3400



aboservice@manager-magazin.de

📠 040 3007-857085



abo.harvardbusinessmanager.de

manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Ericusspitze 1, 20457 Hamburg



**Harvard  
Business  
manager**

DAS WISSEN DER BESTEN