

## **Interview mit Tina Haimerl über die Herausforderungen von Leadership in der Sandwichposition**

*Tina Haimerl leitet seit 2008 den deutschen Standort im Bereich Human Resources bei Kirkland & Ellis LLP in München.*

**Frau Haimerl, als Associate Director HR haben Sie eine Sandwich-Position. Einerseits führen Sie Ihr eigenes Team, andererseits handeln Sie im Auftrag Ihrer Partner und des Managements in London bzw. Chicago. Welche Herausforderungen ergeben sich daraus?**

Man muss stets der Komplexität der verschiedenen Erwartungshaltungen im internationalen Kontext gerecht werden. Den Menschen mit seinen Bedürfnissen ernst nehmen und zugleich die Bedürfnisse der Partner und des Managements berücksichtigen. Dabei kann es schon einmal nötig sein, mehrere Gespräche zu führen, um ein vermeintlich kleines Anliegen zu klären. Gutes Leadership ist nur möglich, wenn das Vertrauen zu Mitarbeitern, Partnern und Management vorhanden ist.

**Welche Auswirkungen hat die Internationalität der Kanzlei auf Ihre Position?**

Es wäre naiv zu denken, dass alleine die Tatsache, dass Engländer und Amerikaner dieselbe Sprache sprechen, sich automatisch verstehen. Ich stelle mir deshalb immer die Frage: Wie wirkt mein Handeln auf meinen Kollegen in London / Chicago? Ich will Ihnen das am Beispiel einer Ablehnung zeigen. Die Engländer sind sehr vorsichtig und würden es etwa so formulieren: "I apologise for not agreeing with your suggestion, I personally find it an innovative solution that we could possibly talk about again in the near future" Wir Deutschen sind sehr direkt und würden wahrscheinlich sagen: "I don't agree with

your solution as XYZ won't work because of reason ZYX". Ein Amerikaner würde sagen: "I don't think your solution would work, but how about we brainstorm other potential options together?". An diesen drei Aussagen zum gleichen Thema sieht man die Herausforderung der internationalen Kommunikation. Um meine Ziele zu erreichen, muss ich die Wirkung der Sprache anpassen, sonst setze ich die persönliche Beziehung aufs Spiel und verfehle mein Ziel.

### **Wie würden Sie Ihren eigenen Führungsstil beschreiben?**

Ich passe meinen Führungsstil auf den Reifegrad meines Gegenübers an. Auf Assistenzelevel kann es sein, dass eine simple Ansage genau das ist, was weiterhilft. Auf Managerlevel geht es meist darum, Hilfestellung in Form von Reflexion zu geben, damit der Manager zur Lösung findet. Auf Partnerlevel, vor allem in emotionalen Situationen, kann es manchmal einfach nur darum gehen, zuzuhören. Die Fähigkeit, allen Menschen mit Respekt zu begegnen und „Empathie“ zu zeigen, ist ein großer Bestandteil von guter Führung. Dies gelingt am besten, wenn man selbst ausgeglichen ist.

### **Was machen Sie, um selbst in Balance zu bleiben?**

Für mich ist „Resilienz“ sehr wichtig. Wer nicht resilient ist, kann auf Dauer keine Führungsposition ausüben. Zumindest nicht zufrieden und gesund. Wer permanent den Stress aus der Arbeitswelt in sein Privatleben überträgt, wird langfristig nicht die Energie haben, um täglich herausfordernde Führungsaufgaben wahrzunehmen. Ich schaffe es über mein Zeitmanagement. Dazu gehört für mich auch, Mittagspausen einzuplanen sowie Zeit für Sport im Kalender zu blocken. Das funktioniert nur über gute „Selbstführung“. Und nur wer sich selbst gut führt, kann auch andere gut führen.

### 3. Führung durch Orientierung

Stellen Sie sich vor, Sie sind ein Wanderer und Sie wollen einen Berg in den Alpen erklimmen. Auch wenn die Ausschilderung meist sehr gut ist, werden Sie eine Wanderkarte oder eine Tourenbeschreibung nutzen, um sich einen Überblick über die Route, etwaige Abkürzungen, vor allem aber Informationen über den Schwierigkeitsgrad zu verschaffen. Selbst wenn Sie einen Bergführer dabei haben, so werden Sie sich wohler und sicherer fühlen, wenn Sie einen Überblick darüber haben, was Sie auf dem Weg erwartet und auf welche Dauer und auf welche Schwierigkeiten Sie sich einstellen müssen.

Genau dieses Bild sollten Sie als Leader im Kopf haben, wenn Sie Mitarbeiter durch ein Projekt oder auch nur durch den ganz normalen Arbeitsalltag führen. Jeder Tag, aber auch jedes Mandat und jedes Großprojekt hat seine Struktur, seine Abhängigkeiten und Herausforderungen. Der **Blick von oben** schafft Orientierung, reduziert Komplexität und gibt Sicherheit. Und genau das brauchen viele Mitarbeiter. Sie können Ihr Team so auf bestimmte Aktivitäten und Arbeitsschritte einstimmen. Sie können sie damit aber genauso auf Durststrecken, auf schnelle Sprints unter besonderem Zeitdruck oder auf Nachtschichten vorbereiten. Vor allem aber können Sie Ihre Mitarbeiter dadurch im Projekt motivieren. Gerade auf den letzten Kilometern tut es gut zu sehen, welche Strecke man schon geschafft hat und wie nah das Ziel vor einem liegt.

Ebenso lohnt es sich über **Routinen wie Teammeetings**, sei es projektbezogen oder teambezogen, sowie **festen Abläufe und Regeln** in der Zusammenarbeit nachzudenken. Das sind Fixpunkte, die dem Mitarbeiter Orientierung geben und die wie ein sicherer Rahmen wirken, in dem man sich dennoch frei bewegen kann. Klare Ziele, was bis wann fertiggestellt sein muss, wer was genau erledigt, welche Abhängigkeiten im Team bestehen und wie Abstimmungen und kurze Abspra-

chen stattfinden – all das strukturiert den Tag und schafft Orientierung.

Die wichtigste Orientierung für Ihre Mitarbeiter liefert ein klarer Zweck: Wozu tun wir das, was wir tun? Die Frage klingt im ersten Moment banal, doch Berufseinsteigern ist oft nicht klar, wofür und wozu sie genau diesen Schriftsatz erarbeiten. Allzu oft verliert man sich in den juristischen Problemen, statt praktikable Lösungen für den Mandanten zu suchen. Die Durchdringung einer juristischen Problematik ist zwar der Unterbau juristischer Exzellenz, nicht aber der Zweck des Arbeitsergebnisses. Es geht darum, ein Mandantenbedürfnis zu befriedigen und einen Service anzubieten, damit der Mandant seine Ziele erreicht und in der Lage ist, informierte Entscheidungen treffen zu können. Den Mitarbeitern das immer wieder ins Gedächtnis zu rufen und ihre Aufmerksamkeit auf diesen Zweck zu lenken, ist wohl die wichtigste Orientierung und gleichsam nachhaltige Ausbildung von zukünftigen Beraterpersönlichkeiten.

### 3.1 Eigene Erwartungen und Perspektiven kommunizieren

In der direkten Mitarbeiterkommunikation kann man ebenso für Orientierung sorgen. Viele Berufseinsteiger wissen nicht wirklich, was von ihnen erwartet wird. Denn jeder Partner, jeder Vorgesetzte hat seine eigenen Vorstellungen von einem guten Schriftsatz oder einem gelungenen Memo. Ebenso führt jeder sein Team ein bisschen anders. Viele Kanzleien haben zwar allgemeine Manuals zu ihren Gepflogenheiten, das einem Mitarbeiter zu Beginn ausgehändigt wird, doch sind diese Handbücher weit entfernt davon, alle wichtigen vor allem informellen Themen abzubilden. Genau deswegen setzen viele Kanzleien auf Patensysteme. Der Pate orientiert den neuen Mitarbeiter im Kanzleialltag und nimmt ihn förmlich an die Hand. Über ihn erfährt er auch die inoffiziellen Regeln der

Kanzlei. Der Leader muss dann zusätzlich seinem Mitarbeiter offenlegen, wie die Aufgaben am besten umgesetzt werden und auf welche Besonderheiten der Mitarbeiter achten muss.

Problematisch sind meist die **unausgesprochenen Erwartungen des Leaders**. Zwar wird es dem Associate oft freigestellt, wann er morgens kommt und abends geht, sofern die Mindestzahl an abrechenbaren Stunden erreicht wird, doch kommt es immer wieder vor, dass der Leader sich über den Mitarbeiter ärgern muss, wenn er meint, dass Freiheiten beispielsweise ausgenutzt werden. Eigenständigkeit und Freiheit sind zwar Grundpfeiler der anwaltlichen Tätigkeit, sofern man die richtige **Arbeitseinstellung** mitbringt. Es wird vieles stillschweigend vorausgesetzt. Auffällig ist, dass es inzwischen durchaus unterschiedliche Wahrnehmungen in Bezug auf den Arbeitseinsatz gibt. Der häufig zitierte Satz „man muss brennen“ lässt viele junge Juristen heutzutage achselzuckend zurück. Das bedeutet aber gleichermaßen, dass wir uns als Leader mehr Mühe geben müssen, das, was im Mitarbeiter brennt zu erkennen und dennoch unsere eigenen Vorstellungen zu artikulieren. Sagen Sie also am besten von Anfang an was Ihnen wichtig ist.

Doch auch der Leader selbst kann zum Problem werden. Eigenheiten, Allüren oder ein schwieriger Charakter machen es manchmal auch dem Mitarbeiter nicht ganz leicht. Schauen Sie am besten nochmals genau auf Ihren **Persönlichkeitstyp** und bereiten Sie den Mitarbeiter auf sich vor. Schildern Sie ihm offen, wie Sie sich unter Zeitdruck verhalten, wie Sie sich organisieren oder manchmal nicht organisieren. Beschreiben Sie, wie Sie auf bestimmte Themen oder Verhaltensweisen anderer reagieren. Geben Sie gewissermaßen eine **Gebrauchsanleitung von sich selbst**. Das ist unglaublich wirksam, da sich der Mitarbeiter wesentlich leichter auf Sie einstellen kann und einen Ansporn hat, diese Erwartungen zu erfüllen, wenn nicht sogar zu übertreffen. Diese Offenbarung darf **kein Freibrief**

dafür sein, seine Schwächen zu pflegen und an schlechten Gewohnheiten festzuhalten. Diese Offenbarung soll vielmehr die Basis für ein vertrauensvolles Miteinander sein und den anderen auf einen gemeinsamen Alltag vorbereiten. Zudem wird der Mitarbeiter auch zur Empathie erzogen und lernt frühzeitig, wie man sich auf unterschiedliche Menschen und deren Bedürfnisse einstellt. Das ist nützlich im Hinblick auf die Mandantschaft und gleichzeitig nützlich im Hinblick auf die interne Kommunikation mit anderen Partnern, Associates und Assistenzen.

### Gebrauchsanleitung von sich selbst

- ▶ Was ist mir wichtig?
- ▶ Was begeistert mich?
- ▶ Was ärgert mich?
- ▶ Was motiviert mich?
- ▶ Was interessiert mich?
- ▶ Wie verhalte ich mich unter Zeitdruck?
- ▶ Was brauche ich dann?
- ▶ ...

Im Umkehrschluss sollten Sie Ihren Mitarbeiter aber genauso fragen, was ihm in der Zusammenarbeit wichtig ist. **Leadership ist keine Einbahnstraße.** Alles, was wir tun, können wir partnerschaftlich tun, ohne die Hierarchie in Frage zu stellen. Klären Sie also mit Ihrem Mitarbeiter, was er von Ihnen braucht, um motiviert und effektiv arbeiten zu können. Manchmal ist ein solches Gespräch eine gute Gelegenheit, seinen Führungsstil anzupassen und alte Gewohnheiten zu überdenken. Dieses Gespräch können Sie übrigens in einer gewissen Regelmäßigkeit führen. Gerade am Anfang der Zusammenarbeit ist es wichtig, in einem **engmaschigen Austausch** zu bleiben. Zudem bietet es sich mindestens einmal im Jahr, im Rahmen der offiziellen Mitarbeitergespräche an, die Zusammenarbeit zu justieren.