

Julie Zhuo

Wie du lernst, ein Team zu leiten

Der Crashkurs für neue Führungskräfte

Aus dem Englischen von Petra Pyka

YES

© 2023 des Titels »Wie du lernst, ein Team zu leiten« von Julie Zhuo (ISBN 978-3-96905-225-9)
by Yes Publishing – Pascale Breitenstein & Oliver Kuhn GbR,
Nähere Informationen unter: www.yes-publishing.de

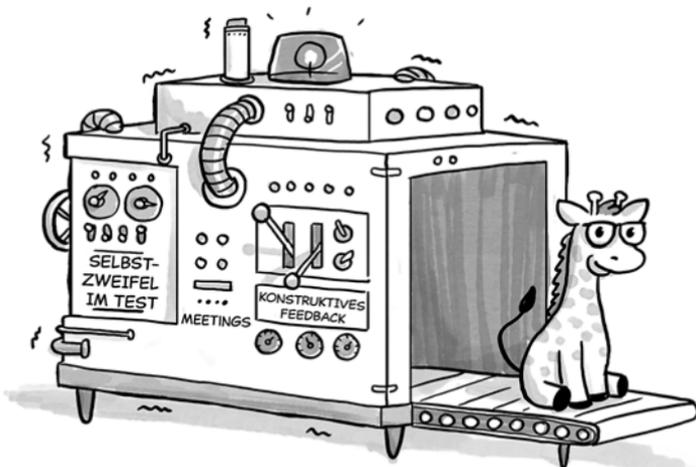
Einleitung

Führungsqualität ist nicht angeboren

MYTHOS ...



... UND WIRKLICHKEIT



Ich kann mich noch sehr gut an das Gespräch erinnern, mit dem mich meine Chefin zur Vorgesetzten machte.

Für mich kam das so unerwartet, als wäre ich bei meiner täglichen Joggingrunde über einen Piratenschatz gestolpert. *Oh*, dachte ich, *wie aufregend ist das denn!*

Wir saßen in einem für zehn Personen ausgelegten Besprechungszimmer, jeder an einem Ende des Tisches. »Unser Team wächst«, meinte meine Chefin. »Wir müssen eine neue Leitungsfunktion besetzen, und Sie kommen doch mit allen gut aus. Was halten Sie davon?«

Ich war 25 und arbeitete bei einem Start-up. Alles, was ich über Führungspositionen wusste, ließ sich in zwei Worten zusammenfassen: *Meetings* und *BEFÖRDERUNG*. Und das war doch wohl eine Beförderung, oder? Jeder weiß doch: So ein Gespräch, das ist wie bei Harry Potter, wenn an einem düsteren, stürmischen Abend Hagrid an die Tür klopft – der erste Schritt in eine spannende, sinnerfüllte Zukunft. So eine Einladung konnte ich unmöglich ausschlagen.

Also sagte ich zu.

Erst später, als ich das Zimmer bereits verlassen hatte, kam bei mir an, was meine Chefin gesagt hatte. *Ich käme mit allen gut aus*. Aber es gehörte doch sicherlich mehr dazu, ein Team zu leiten. Nur was? Ich sollte es herausfinden.

Ich erinnere mich auch noch an mein erstes Zusammentreffen mit einem mir neuerdings direkt unterstellten Kollegen.

Ich kam fünf Minuten zu spät angehetzt und ärgerte mich über meine Unpünktlichkeit. *Das fängt ja gut an*, dachte ich.

Durch die Glastür sah ich ihn im Besprechungsraum sitzen – demselben, in dem ich kurz zuvor mit meiner Chefin gesprochen hatte. Seine Augen klebten am Handy. Am Vortag waren wir noch beide Produktdesigner für Softwareentwicklung im selben Team gewesen (wir nennen uns eigentlich nur »Designer«), hatten in unseren benachbarten Bürozellen gesessen und an unseren Projekten gearbeitet und uns dabei in rascher Folge die Feedback-Bälle zu unseren Entwicklungen zugeworfen. Nun war ich plötzlich seine Vorgesetzte.

Ich bin nicht nervös, redete ich mir ein. *Wir werden uns sicher gut unterhalten*. Worüber, wusste ich nicht genau. Ich wollte nur, dass sich dieses Gespräch normal anfühlte, so wie gestern oder vorgestern. Vielleicht würde er nicht gerade *begeistert* davon sein, dass ich jetzt seine Chefin war, aber zumindest sollte er kein Problem damit haben.

Ich bin nicht nervös.

Ich betrat den Raum. Er löste den Blick von seinem Handy. Den Ausdruck, den sein Gesicht annahm, werde ich nie vergessen. Er schaute so genervt drein wie ein Teenager, der dazu verdonnert wird, zur Pokémon-Geburtstagsparty seines 10-jährigen Cousins zu gehen.

»Hi«, sagte ich in möglichst neutralem Tonfall. »Also, äh, woran arbeitest du gerade?«

Der Widerwillen richtete sich in seiner Miene ein wie ein Bär zum Winterschlaf. Ich spürte die Schweißperlen auf meinem Gesicht. Das Blut hämmerte mir in den Ohren.

Als Designerin war ich nicht besser als er – und ich war weder intelligenter, noch hatte ich mehr Erfahrung. Sein Gesichtsaus-

druck raubte mir jede Illusion: Natürlich hatte er »ein Problem« damit, dass ich plötzlich seine Chefin war. *Du hast ja keine Ahnung* stand ihm so deutlich ins Gesicht geschrieben wie mit schwarzem Edding.

Und in diesem Moment fand ich: Er hatte vollkommen recht.

—

Dass ich es einmal zur Leiterin des Entwicklungsteams bei Facebook bringen würde, war in jeder Hinsicht äußerst unwahrscheinlich. Aufgewachsen in den engen Gassen Schanghai, hatte ich später in den stickigen Vororten Houstons gelebt – als Immigrantin, die weder *Star Wars* kannte noch Michael Jackson oder *E.T.* Als Heranwachsende hatte ich vom Silicon Valley gehört, den Begriff aber ganz wörtlich genommen. Ich stellte mir ordentlich zwischen zwei Bergketten aufgereihete Fabriken vor, in denen Siliziumchips produziert wurden – wie Schokoriegel. Und hätten Sie mich damals gefragt, was ein Designer macht, hätte ich gesagt: »Schöne Kleider entwerfen.«

Zwei Dinge wusste ich aber schon beizeiten – nämlich, dass ich gern zeichnete und baute. Es gibt ein Foto von mir, das mich mit acht Jahren am Weihnachtstag zeigt. Ich strahle darauf übers ganze Gesicht und halte das Geschenk hoch, das ich mir das ganze Jahr über so sehnlichst gewünscht hatte: ein neues Piraten-Lego-Set mitsamt einem Affen und einem Hai!

In der Mittelstufe tauschten meine beste Freundin Marie und ich zwischen den Unterrichtsstunden Hefte mit aufwendigen Zeichnungen aus. Auf der Highschool entdeckten wir die Magie von HTML. Damit konnten wir unser Hobby – Zeichnen und Bauen – zum perfekten Zeitvertreib kombinieren: Wir erstellten Websites, auf denen wir unsere Zeichnungen präsentierten. Meine Vorstellung von perfekten Schulferien war, wie besessen

die neuesten Online-Tutorials über Photoshop zu verschlingen («Wie man naturgetreue Hauttöne hinkommt») oder meine Website umzugestalten, um mit einem neuen JavaScript-Trick anzugeben (wie Links, die aufleuchteten, wenn der Mauszeiger drüberglitt).

Als ich nach Stanford kam, wusste ich, dass ich Informatik studieren wollte. Also belegte ich Kurse über Algorithmen und Datenbanken, um mich auf einen Job bei einem etablierten, glanzvollen Unternehmen wie Microsoft oder einem schrillen, aufstrebenden Start-up wie Google zu bewerben, wo viele frühere Kommilitoninnen und Kommilitonen gelandet waren. Doch in meinem zweiten Studienjahr wurde ganz Stanford von einem neuen Hype erfasst. »Stellt euch bloß mal vor«, hallte es aufgeregt durch Korridore und Mensa. »Eine Website, auf der man sich Fotos von dem coolen Typen aus der organischen Chemie ansehen oder mehr über die Lieblingsbands aller Leute aus dem Studentenwohnheim erfährt – oder kryptische Nachrichten auf den »Wänden« von Freunden hinterlassen kann!«

Ich war angefixt. Facebook war anders als alles, was ich bisher ausprobiert hatte. Es fühlte sich lebendig an, wie eine dynamische Version unseres Studentenlebens, das sich in der Online-welt fortsetzte und ganz neue Möglichkeiten eröffnete, uns untereinander kennenzulernen.

Ich hatte gehört, dass Facebook von ein paar Studienabrechern aus Harvard gegründet worden war, wusste aber nur wenig über Start-ups, bis ich in meinem letzten Studienjahr einen Kurs über Unternehmertum im Silicon Valley belegte. Da begriff ich: Das war das Land der hungrigen, verrückten Träumer, die mit ein bisschen Schützenhilfe von der guten Risikokapital-Fee Gelegenheit bekamen, ihre Version von der Zukunft aufzubauen. Es war das Land der Innovationen, geboren aus einer Mischung aus Gehirnschmalz, unerschütterlicher Ent-

schlossenheit, dem richtigen Zeitpunkt und jeder Menge Klebeband.

Wenn ich mich in meinem Leben je in so einem Start-up ausprobieren wollte, warum nicht jetzt, solange ich noch jung war und nichts zu verlieren hatte? Und warum nicht mit einem Produkt, das ich jeden Tag nutzte und das mir viel bedeutete? Mein guter Freund Wayne Chang hatte sechs Monate zuvor bei Facebook angefangen und sprach von nichts anderem mehr. »Probier's doch mal«, drängte er mich. »Mach wenigstens ein Praktikum, damit du einen Eindruck von dem Unternehmen bekommst.«

Ich hörte auf ihn und bewarb mich. Bald darauf fand ich mich an meinem ersten Tag als Facebooks erste technische Praktikantin in der mit Graffiti überzogenen Eingangshalle wieder. Damals hätte das ganze Unternehmen noch locker in einem Hinterhof Platz gehabt. News Feed war noch nicht einmal ein Konzept, und außer den jungen Leuten an den Highschools und Unis kannte den Dienst kein Mensch. In der Welt der sozialen Netzwerke gingen wir im großen Schatten von MySpace mit seinen 150 Millionen Nutzern unter.

Doch so klein wir waren, so groß waren unsere Träume. Wir programmierten bis spät in die Nacht, während Daft Punk aus den Lautsprechern dröhnte. *Eines Tages*, sagten wir uns vor, *werden wir größer sein als MySpace* – und dann, mit einem verlegenen Lachen, weil es sich so weltfremd anhörte –, *irgendwann vernetzen wir die ganze Welt*.

Nach zwei Monaten Praktikum beschloss ich, zu bleiben. Und weil ich mich aus der Zeit, als ich so viel gezeichnet hatte, mit Photoshop auskannte, schlug meine Freundin Ruchi Sanghvi vor, ich solle mich zu den Designern setzen und mitbestimmen, was auf den Bildschirm kam. *Wie jetzt? Websites gestalten ist ein Beruf?*, dachte ich. *Na dann – ich bin dabei!*

Weil wir ein so junges Unternehmen waren, dachte sich niemand etwas dabei, wenn ich mit eigenen Vorschlägen für neue Funktionen ankam. Damals war jeder für alles zuständig. Stellte sich ein Problem, lösten wir es, ob wir uns dabei mit Code oder Pixeln oder wieder mit Code befassen mussten. So übernahm ich eher zufällig als strategisch geplant eine neue Funktion als *Designerin*.

Drei Jahre später veränderte sich meine Rolle nach dem schicksalhaften Gespräch mit meiner Chefin erneut. Unser Designteam hatte sich beinahe verdoppelt, seit ich angefangen hatte. Nach meinen ersten Jahren in einem rasant wachsenden Start-up hatte ich gedacht, ich wäre an Veränderungen gewöhnt. Mit Neuerungen klarzukommen und die Dinge zu nehmen, wie sie kamen, war mir nicht fremd.

Was mir die neue Rolle als Vorgesetzte abverlangen würde, darauf war ich dennoch absolut nicht vorbereitet. Zunächst einmal leitete ich ein Team von Produktdesignern – ein Fachgebiet, von dem ich gar nicht wusste, dass es existierte, bevor ich in das Unternehmen eingetreten war. Zum anderen fühlten sich die mit der Personalverantwortung und der Teambildung verbundenen Aufgaben so ganz anders an als die Entwicklung von Benutzeroberflächen oder das Programmieren. In den ersten Monaten und Jahren kam mir das alles sehr neu und beängstigend vor.

Ich weiß noch, wie ich zum ersten Mal ein Vorstellungsgespräch führte, weil in meinem Team eine Stelle zu besetzen war. Obwohl ich doch klar die Oberhand hatte – *ich* war es, die die Fragen stellte, *ich* entschied am Ende darüber, ob jemand eingestellt wurde oder nicht –, zitterten mir die ganzen 45 Minuten lang die Hände. Was, wenn die Bewerberin meine Fragen doof fand? Was, wenn sie mich in meiner Rolle so wenig ernst nehmen konnte wie ich mich selbst? Was, wenn es mir nicht gelungen war, unser Team richtig in Szene zu setzen?

Ich erinnere mich auch noch daran, wie ich zum ersten Mal eine schlechte Nachricht überbringen musste. Wir starteten ein aufregendes neues Projekt, über dessen Möglichkeiten wir alle begeistert diskutiert hatten. Zwei Leute aus meinem Team hatten mir bereits Interesse an der Projektleitung signalisiert. Nun musste ich einem von beiden absagen. Ich übte zu Hause vor dem Badezimmerspiegel, was ich sagen würde, und malte mir die schrecklichsten Szenarien aus. Was, wenn ich die falsche Entscheidung traf? Zerstörte ich damit einen Traum? Würde der Betreffende mir frustriert die Kündigung auf den Tisch knallen?

Ich weiß auch noch, wie ich das erste Mal vor größerem Publikum sprechen musste. Auf der F8-Konferenz von Facebook sollte ich in einem Meer von weichen Polstern und Neonlicht die Arbeit der Designer präsentieren. Eine öffentliche Veranstaltung dieser Größenordnung hatten wir noch nie durchgeführt. Das war eine ganz große Sache. In den Wochen vor dem Ereignis ging ich meine Präsentation immer wieder bis ins letzte Detail durch. Ich wünschte mir so sehr, dass alles gut ablaufen würde, doch der Gedanke, vor so vielen Menschen zu sprechen, machte mir schreckliche Angst. Ich hatte meinen Vortrag zwar im wohlwollenden Kollegenkreis geübt, war aber trotzdem ein nervliches Wrack.

Nach meiner Erinnerung waren die drei Gefühle, die mich durch das Kabbelwasser meiner neuen Rolle begleiteten, in erster Linie Angst, Zweifel und die Frage: *Spinne ich, weil ich fühle, was ich fühle?* Um mich herum schien niemand solche Probleme zu haben. Bei den anderen sah alles so einfach aus.

Ich habe nie geglaubt, dass es einfach ist, Personalverantwortung zu tragen – bis heute nicht.

Inzwischen, fast zehn Jahre nachdem ich diesen Weg eingeschlagen habe, ist mein Team gleich um mehrere Größenordnungen gewachsen. Wir gestalten, was über zwei Milliarden

Menschen erleben, wenn sie auf das blaue f-Symbol auf ihrem Handy tippen. Wir überlegen uns ganz genau, wie Menschen ihre Gedanken mitteilen, Kontakt zu Freunden halten, über Chats und Gefällt-mir-Kommentare interagieren und Gruppen bilden. Machen wir unseren Job richtig, dann fühlen sich Menschen auf der ganzen Welt – von Belgien bis Kenia, von Indien bis Argentinien – einander ein bisschen näher.

Im Grunde geht es bei gutem Produktdesign darum, die Menschen und ihre Bedürfnisse zu verstehen, um ihnen die optimalen Tools zur Verfügung zu stellen. Ich bin aus denselben Gründen gern Designerin, aus denen ich gern Führungsverantwortung trage: Für mich ist das die durch und durch menschliche Aufgabe, andere weiterzubringen.

Dabei bin ich keinesfalls Spezialistin für Führungsqualitäten. Ich habe mir diese mehr oder minder in der Praxis angeeignet und trotz bester Absichten unzählige Fehler gemacht. Aber so ist das im Leben: Man probiert etwas aus und stellt fest, was funktioniert und was nicht. Daraus lernt man für die Zukunft. Und wird besser. Bis alles wieder von vorne losgeht.

Ich hatte dabei auch viel Unterstützung in Form verschiedener hervorragender Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte (mein Favorit war ein Kurs über schwierige Gespräche), durch Artikel und Bücher, die ich immer wieder konsultiere (wie *High Output Management* und *Wie man Freunde gewinnt*), und vor allem durch meine Kolleginnen und Kollegen. Sie haben mich großzügig an ihren eigenen Erkenntnissen teilhaben lassen und mich dazu inspiriert, ständig an mir zu arbeiten. Ich hatte das Glück, mit Mark Zuckerberg, Sheryl Sandberg und vielen anderen früheren und aktuellen Mistreibern zusammenzuarbeiten, von denen ich viel lernen konnte.

Eine weitere Taktik im Rahmen meiner persönlichen Weiterentwicklung verfolge ich seit rund vier Jahren. Damals beschloss

ich, einen Blog zu schreiben. Ich dachte, ich könnte den Wust an Gedanken, die in meinem Kopf Pingpong spielten, leichter ordnen, wenn ich mich einmal die Woche hinsetze und sortiere.

Ich nannte meinen Blog *Das Jahr im Wunderland*, denn wie für Alice galt auch für mich: »... jedenfalls weiß ich, wer ich war, als ich heute Morgen aufstand. Ich glaube aber, seitdem bin ich mehrere Male umgewandelt worden.«¹ Ich stellte mir vor, wie ich irgendwann in ferner Zukunft auf meine Posts zurückschauen und mich an meinen Werdegang erinnern würde. *Das waren die Dinge, die mir Probleme bereiteten. Und so habe ich dazugelernt.*

Andere begannen, sich für meine Artikel zu interessieren, und leiteten sie an Freunde und Kollegen weiter. Plötzlich wurde ich auf Veranstaltungen und Konferenzen von Wildfremden angesprochen, die mit mir über Themen sprechen wollten, über die ich geschrieben hatte. Sie erklärten mir, wie ihnen die Analysen meiner Kämpfe weiterhalfen. Darunter waren viele Nachwuchsführungskräfte. Manche hatten auch schon mehr Erfahrung, aber mit ganz ähnlichen Herausforderungen bei Wachstum und Skalierung zu kämpfen. Andere trugen vorerst noch keine Personalverantwortung, liebäugelten aber damit.

»Sie sollten ein Buch schreiben«, hörte ich von manchen. Ich lachte nur. Das konnte nicht ihr Ernst sein! Ich hatte doch selbst noch so viel zu lernen. Irgendwann vielleicht, gegen Ende meiner Karriere, wenn ich das wahre Geheimnis echter Führungsqualität ergründet hatte, könnte ich mich in einen gemütlichen Sessel ans flackernde Kaminfeuer setzen und die Weisheiten niederschreiben, die ich bis dahin zusammengetragen hatte.

Das sagte ich auch einem Freund, doch der verdrehte nur die Augen. »Schon klar – aber wenn du erst mal so weit bist, wirst du dich nicht mehr daran erinnern, wie das am Anfang war, als sich alles noch neu und schwierig und verrückt anfühlte. Davon wirst du dann viel zu weit weg sein.« Das war nicht von der Hand zu

weisen. Da draußen gibt es viele Managementbücher von namhaften CEOs und Führungsexperten. Für Führungskräfte, die gern effektiver werden möchten, indem sie sich über die neuesten Ergebnisse aus der Organisationsforschung oder die aktuellen betriebswirtschaftlichen Trends informieren, gibt es zahllose Ressourcen.

Dabei sind die meisten Führungskräfte gar keine CEOs oder andere Topmanager. Die allermeisten leiten kleinere Teams – manchmal nicht einmal direkt. Auf den Seiten von *Forbes* oder *Fortune* sucht man sie in aller Regel vergeblich. Trotzdem tragen sie Personalverantwortung und haben eine gemeinsame Aufgabe: Sie wollen einer Gruppe von Menschen dabei helfen, ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Das können Lehrkräfte oder Schulleiter sein, Mannschaftskapitäne oder Trainer, Verwaltungskräfte oder Planer.

Als mir das im Kopf herumging, dachte ich: *Vielleicht sollte ich dieses Buch doch schreiben, weil es für eine bestimmte Gruppe von Menschen gerade jetzt größere Relevanz hat.* Nämlich für Nachwuchsführungskräfte, die ins kalte Wasser gestoßen wurden, für überforderte Teamleiter, die sich fragen, wie sie den ihnen unterstellten Mitarbeitern am besten unter die Arme greifen können, für Führungskräfte, deren Teams rasch wachsen, oder für Menschen, die Interesse an einem solchen Posten haben. Dazu gehörte auch ich vor Kurzem noch.

Ein Team zu leiten, ist keine einfache Sache, denn am Ende geht es dabei um Menschen, und wir alle sind nun einmal facettenreiche, komplexe Wesen. Ebenso wenig, wie es den einen richtigen Weg gibt, ein Mensch zu sein, gibt es den einen richtigen Weg, eine Gruppe von Menschen zu leiten.

Doch es ist die Zusammenarbeit in Teams, die die Welt voranbringt. So können wir weit größere, ehrgeizigere Ziele erreichen als jeder für sich. So werden Schlachten gewonnen, so wird Inno-

vation vorangetrieben, so gelangen Organisationen zum Erfolg. So entstehen herausragende Leistungen.

Und ich bin felsenfest davon überzeugt: Gute Chefinnen und Chefs werden nicht geboren, sondern dazu gemacht. Dabei kommt es gar nicht darauf an, wer Sie sind. Wenn Sie sich die Mühe machen, dieses Buch zu lesen, dann liegt Ihnen auch daran, ein guter Vorgesetzter oder eine gute Vorgesetzte zu sein.

Liebe Leserinnen und Leser, ich hoffe, Sie finden in diesem Buch nützliche Tipps für Ihren beruflichen Alltag. Vor allem aber soll es Ihnen helfen zu begreifen, worum es bei der Personalführung eigentlich geht – denn nur dann können Sie sie auch zielführend umsetzen. Warum gibt es überhaupt Vorgesetzte? Warum sollten Sie das persönliche Gespräch mit den Ihnen unterstellten Kolleginnen und Kollegen suchen? Warum lieber Bewerberin A als Bewerber B einstellen? Warum machen so viele Vorgesetzte dieselben Fehler?

Manche der Geschichten und Sichtweisen, die ich hier schildere, sind typisch für das Umfeld, in dem ich arbeite – also ein Tech-Start-up, das zum *Fortune*-500-Unternehmen avancierte. Vielleicht müssen Sie ja nur alle heilige Zeiten jemanden Neues einstellen. Vielleicht nehmen Meetings in Ihrem Arbeitsalltag nicht so viel Raum ein. Doch in vielerlei Hinsicht gleicht sich das Tagesgeschäft einer Führungskraft überall: Feedback erteilen, für eine gesunde Unternehmenskultur sorgen, für die Zukunft planen.

Abschließend hoffe ich, dass dieses Buch für Sie zu einem Nachschlagewerk wird, das Sie in jeder beliebigen Reihenfolge lesen können, in dem Sie immer wieder zurückblättern und das Sie jederzeit noch einmal lesen können, wenn Sie bestimmte Aspekte Ihrer Funktion in einem neuen Licht betrachten.

Ich bin zwar Produktdesignerin, doch darum geht es in diesem Buch nicht. Sie werden darin keine tiefgreifenden Aus-

führungen darüber finden, was gutes Design ausmacht oder was ich von sozialen Medien halte. Ich will Ihnen auch nicht die Geschichte von Facebook erzählen.

In diesem Buch geht es darum, wie jemand ohne förmliche Ausbildung gelernt hat, als Führungskraft seinen Mann beziehungsweise ihre Frau zu stehen. Es ist das Buch, von dem ich mir wünschte, ich hätte es in meinen ersten Jahren gehabt, als mich so viele Ängste, Zweifel und die Befürchtung plagten, ich könnte durchdrehen.

Dieses Buch soll Ihnen sagen, dass Ihre Ängste und Zweifel völlig normal sind – und dass Sie, so wie ich, Ihren Weg finden werden.

Bereit? Dann los.