

# »Als Führungskraft muss ich Verantwortung in die Hände meines Teams legen«

Vom Studium zum »Head of Research« einer Unternehmensberatung / Anna Klug in einem Selbstinterview über ihren Karriereweg und die Chancen von Bibliothekaren in der Privatwirtschaft



Seit 2015 ist Anna Klug Head of Research und arbeitet für die international tätige, unabhängige Managementberatung Horváth & Partners. Sie selbst bezeichnet sich als »Daten-Tante« für kleine und große Daten. Der Zufall hat sie unmittelbar nach dem Studium zu Horváth & Partners gebracht. Als junge Führungskraft begegnete sie vielen Herausforderungen. Zeit zu rekapitulieren und die vergangenen Jahre Revue passieren zu lassen. Ein Interview von und mit Anna Klug.

**Unternehmensberatung und ein Abschluss in Bibliotheks- und Informationswissenschaften. Wie passt das zusammen?**

Das war ein schöner Zufall, da kam eins zum anderen. Begonnen hat alles mit einer Veranstaltung an der Hochschule Darmstadt. Die Einladung dazu hatte ich auf dem Bibliothekskongress in die Hand gedrückt bekommen. Neugierig wie ich war, fuhr ich dort hin. Auf der Rückfahrt befand ich mich mit meiner späteren Chefin im gleichen Zugabteil. Am Ende stand ich mit einer Einladung zum Bewerbungsgespräch als

studentische Mitarbeiterin bei Horváth & Partners da. Das war damals im fünften Semester. Geplant war da also rein gar nichts.

**Die Privatwirtschaft ist ja eher ein ungewöhnlicher Karrierepfad. Welche Chancen haben junge Bibliothekarinnen und Bibliothekare auf dem privatwirtschaftlichen Arbeitsmarkt heute?**

Daten und Informationen werden im Big Data-Zeitalter zum Rohstoff Nummer eins in Unternehmen ausgerufen. Das Zitat von Peter Sondergaard (Analyst bei Gartner) bringt es auf den Punkt: »Information is the oil of the 21st century, and analytics is the combustion engine«. Wenn Entscheider das ernst nehmen, gibt es viele Baustellen in Unternehmen. Nehmen Sie an, der Leiter einer Controlling-Abteilung möchte eine Prognose über die zukünftigen Umsatzzahlen machen. Was braucht er dazu? Natürlich eine große Menge an Daten, zum Beispiel aus internen ERP-Systemen oder aus externen Quellen, wie etwa Datenbanken, die Aussagen über Rohstoffpreise oder Aktienkursentwicklungen bereithalten. Die Informationsbeschaffung und -bewertung ist hierbei eine grundlegende Aufgabe, die in meinen Augen informationswissenschaftliche Kenntnisse verlangt.

**Das sind gute Zukunftsaussichten für unsere Absolventen. Wenn Sie auf Ihre Zeit als frisch ausgebildete Bibliothekarin zurückblicken, würden Sie empfehlen, sich für Führungs- beziehungsweise verantwortliche Fachpositionen zu bewerben?**

Das beantworte ich mit einem klaren »Nein«. Es fehlt an Fachwissen. Ich bin selbst als Analytistin gestartet. Das heißt, ich habe den Job von der Pike auf gelernt. Informationen recherchieren, sammeln, analysieren und aufbereiten. Und das jeden Tag. Nach zwei Jahren hatte ich sämtliche Abläufe und Aufgaben verinnerlicht. Ich glaube, das ist eine wichtige Voraussetzung, um etwas in eine neue Richtung zu bewegen. Da hilft es wenig, wenn man nicht aus Erfahrungen sprechen kann, sondern das Lehrbuch rezitiert, gerade in Diskussionen mit dem Team.

**Und wie kam es dann bei Ihnen dazu, dass Sie die Position als »Head of Research« inne haben?**

Auch hier hatte der Zufall seine Finger im Spiel – mal wieder. Meine damalige Chefin wurde Mutter und im Zuge dessen wurde mir die Position anvertraut. Für mich ging damals

ein Traum in Erfüllung, denn drei Jahre zuvor schrieb ich meine Masterarbeit, die die strategische Weiterentwicklung unserer Abteilung im Blick hatte. Mit der neuen Position rückte nun die Vorstellung näher, die Ideen in die Realität umsetzen zu können.

**Gab es denn auch Schwierigkeiten, gerade zu Beginn als junge Führungskraft?**

Natürlich. Da gab es unzählige Stolpersteine, auf die ich nicht vorbereitet war. Hauptaufgabe einer Führungskraft ist es, jeden einzelnen im Team darin zu unterstützen, seinen Verantwortungsbereich perfekt ausüben zu können. Ich erinnere mich gut daran, dass ich mich zu Beginn oftmals in die Arbeit der Fachbereiche eingemischt habe. Das haben mir die Kollegen damals übel genommen. Ich habe dann gelernt, als Führungskraft muss ich die Verantwortung in die Hände meines Teams legen und ihnen voll und ganz vertrauen. Das bedeutet, sich von der Vorstellung zu verabschieden, sämtliche Themen an sich zu reißen und den Glauben, alles besser zu können. Ein anderes Mal habe ich die neue Vision vorgestellt, an der ich mehrere Monate gearbeitet hatte. Die erwarteten positiven Reaktionen im Team blieben allerdings aus. Satt Lobeshymnen gab es Stirnrunzeln und Ablehnung gegenüber dem Neuen. Da wurde mir klar, Konfrontation mit Resultaten sind in Veränderungsprozessen keine gute Idee. Seitdem sind mir volle Transparenz und Partizipation wichtig geworden.

**Sie sind mehr oder weniger ins kalte Wasser geschubst worden und haben durch Irrtum und Fehler gelernt. Was sind Ihre Ratschläge an junge Führungskräfte?**

Zuhören, zuhören und nochmals zuhören. Als Führungskraft meint man fälschlicherweise, auf den Mitarbeiter möglichst lange einzureden, wird zum Erfolg führen. Das Gegenteil ist meiner Meinung der Fall. Mein Rat: Statt Antworten zu liefern, den Mitarbeiter nach seiner Vorstellung fragen und gemeinsam diskutieren. Eine potenzielle Konfrontationssituation wird umgangen und es entsteht Vertrauen. Und das ist die wichtigste Grundlage für eine gelingende Arbeitsbeziehung, in der Mitarbeiter wachsen können. Daneben finde ich Gelassenheit und Ruhe Eigenschaften, die erfolgreiche Führungskräfte ausmachen. Also wenn es einmal hektisch wird, eine Sache schiefläuft, bin ich diejenige, die meinen Mitarbeitern ein Lächeln und Zuversicht schenkt. Uns allen hilft Angst und Verzweiflung nicht, weil es kaum konstruktiv ist. Also in solchen Situationen einmal kräftig lachen, durchatmen und dann eine Lösung finden.

**Was steckt hinter der Bezeichnung »Research« bei Horváth & Partners?**

Wir verstehen uns als Daten- und Informationslieferant für unsere Mitarbeiter bei Horváth & Partners. Im Fokus steht dabei Beschaffung und Aufbereitung von extern beschafften Quellen und Informationen. Dabei geht es vor allem um die Bearbeitung strategisch relevanter Fragestellungen, die insbesondere quantitative und qualitative Unternehmens- und Marktdaten benötigen. Nehmen wir also an, einer unserer Berater möchte wissen, wer die Wettbewerber eines Unternehmens sind, dann

beantworten wir diese Frage mit einer Unterlage, die zum Beispiel Name, Geschäftsbeschreibung, Umsatz-, Mitarbeiter- und andere Kennzahlen der Wettbewerber enthält. Sie ist damit das Ergebnis des Recherche-, Analyse und Aufbereitungsprozesses in unseren lizenzierten Datenbanken. Weil wir als Unternehmen wachsen, sollen wichtige Informationen auch unabhängig von Zeit und Ort verfügbar sein. Deshalb arbeiten wir seit einem Jahr an dem Projekt »Connect«. Mit unserem Partner Dow Jones Factiva haben wir für unsere Mitarbeiter eine Plattform entwickelt, die sie mit relevanten Informationen automatisiert versorgt. Auf der Plattform sammeln sich 36 000 Newsquellen in 28 Sprachen und 128 Ländern. Damit die Mitarbeiter nicht mit der Unmenge an Daten überfordert sind, gibt es sogenannte TrackR. Sie informieren über ein Unternehmen, ein bestimmtes Thema, eine Branche, ein Land oder sogar eine Tages-, Wochenzeitung oder eine Fachzeitschrift. Jeder Mitarbeiter kann individuell festlegen, welche TrackR er sehen und verfolgen will, entweder auf seinem Notebook, seinem Tablet oder mit unserer App. Das ist für mich die Zukunft der Informationsversorgung – automatisierte, digitale und kundenzentrierte Lösungen.

Anna Klug ist seit 2015 Head of Research bei Horváth and Partners. Zuvor machte sie ihren Master of Arts im Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement an der Hochschule der Medien, Stuttgart. Für ihre Bachelorarbeit wurde sie mit dem b.i.t.online-Innovationspreis 2010 und dem Förderpreis der Adolf I. Döpfert Stiftung der Hochschule der Medien ausgezeichnet.

ANZEIGE

Sie verleihen Spiele.  
Sie wollen es einfach und bequem.  
Sie wollen es sicher und kostengünstig.

**WIR LIEFERN SPIELE FÜR BIBLIOTHEKEN:**

- Auf Eignung geprüft
- Fix und fertig für die Ausleihe
- Kostenlose Katalogisate
- Professionelle Folierung
- Ersatzteilservice
- Dublettenprobe
- Lieferung auf Rechnung

■ Ab März: der Empfehlungskatalog 2017  
**MIT SICHERHEIT DIE BESTEN SPIELE!**  
Kostenlos zu bestellen bei

www.die-spieltruhe.de  
info@die-spieltruhe.de  
Telefon 08822-948730



**die-spieltruhe.de**