



# Coaches.at - Newsletter 1. Quartal 2011

In den jeweiligen Schwerpunktthemen wollen wir aufzeigen, was Coaching leisten kann.

In dieser Ausgabe geht es um die spezielle Situation, wenn Sie als Kollege/Kollegin zur Führungskraft befördert werden und was dabei zu beachten ist.

Autor dieses Artikels: Alfred Freudenthaler



## Von der Kollegin zur Führungskraft

1/4

### Praxisfall:

Evelyn B. (33) ist seit 8 Jahren als Controllerin in einem Industrie-Unternehmen beschäftigt. Aufgrund ihrer ruhigen, sachlichen Art und ihrer Kompetenz ist sie eine allseits geschätzte Fachexpertin.

Da sich ihr eigener Vorgesetzter intern verändert hat, wurde die Abteilungsleitung neu ausgeschrieben. Die Abteilung besteht aus 12 MitarbeiterInnen. Evelyn B. zögerte zunächst, sich zu bewerben, doch nicht zuletzt aufgrund des Zuratens einiger Kollegen und Kolleginnen gab sie ihre Bewerbung ab. Neben mehreren externen Kandidaten gab es auch eine weitere Bewerberin aus der Abteilung: Hertha K., 41, seit 17 Jahren in der Abteilung und eine enge Vertraute des bisherigen Abteilungsleiters. Evelyn B. ging davon aus (so wie die meisten anderen in der Abteilung auch), dass Hertha K. im Auswahlverfahren das Rennen machen würde. Doch es kam anders: Die Wahl fiel auf Evelyn B.! Das sorgte für Aufsehen im gesamten Unternehmen.

Jetzt (ca. 6 Wochen vor Übernahme der neuen Aufgabe) entschied sich Frau B., ein begleitendes Coaching in Anspruch zu nehmen. Beim unverbindlichen Erstgespräch beschrieb sie als Anliegen: „Ich möchte möglichst gut vorbereitet sein für die neue Aufgabe“.

Tags darauf ruft mich Frau B. an und teilt mir mit, dass sie das Coaching machen will und sie so bald als möglich damit starten möchte.

In der ersten Coaching-Sitzung erstellen wir die Coaching-Vereinbarung mit den für sie relevanten Themen.

Sorge bereitet ihr die Kollegin Hertha K., die bei der **Beförderung übergangen** wurde. Auch bei einigen anderen Kollegen und Kolleginnen hat sie die Befürchtung, dass sie als Abteilungsleiterin nicht akzeptiert wird.

Andere wiederum haben ihr bereits signalisiert, dass sie eine **hohe Erwartungshaltung** ihr gegenüber haben, dass „jetzt endlich so manches geändert wird, was im Argen liegt“.

Im Zuge des Bewerbungsverfahrens hat sie ihre Ideen für eine **zukunftsorientierte Ausrichtung der Abteilung** präsentiert. Ihr künftiger Vorgesetzter hat sie schon beauftragt, dieses Konzept so bald als möglich umzusetzen. Dazu bedarf es aber auch einiger Veränderungen in der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen, was ihrer Meinung nach **Konflikte** nach sich ziehen wird.

Ungeklärt ist auch die Frage, wer ihre **bisherigen Aufgaben übernehmen** wird, da keine Nachbesetzung ihrer Stelle erfolgt. Wem und wie kann sie Aufgaben delegieren?

Und nicht zuletzt beschäftigt sie die Frage, wie sie eine **ständige Arbeitsüberlastung verhindern** kann und noch ausreichend Zeit für sich und ihre Beziehung bleibt. Als Aufgabe zur Selbstreflexion bis zur nächsten Sitzung bekommt Evelyn B. Fragen zum **persönlichen Führungsleitbild**.

### Themen des Coachings:

Evelyn B. verfasste eine **Mindmap** mit ihren Anliegen und brachte diese Themen in folgende **Rangreihenfolge** (nach Wichtigkeit):

- Hertha K., die übergangene Kollegin sowie generell die Akzeptanz als Abteilungsleiterin.
- Delegieren der bisherigen Aufgaben.
- Vertretung der Abteilung nach außen, vor allem gegenüber den von bevorstehenden Änderungen betroffenen Unternehmensbereichen.
- Konfliktmanagement (intern/extern)
- Selbstmanagement in der neuen Funktion.

Als Zeitrahmen vereinbarten wir ca. 4 Monate mit einem 2 – 3 wöchigen Sitzungs-Rhythmus.

Die konkreten Ziele und Zielkriterien sind hier nicht angeführt. Die Rahmenbedingungen und die persönlichen Elemente des Praxisfalls sind selbstverständlich anonymisiert und verschlüsselt dargestellt.





# Coaches.at - Newsletter 1. Quartal 2011

Als Grundlage beschäftigen wir uns vorerst mit dem persönlichen Führungsleitbild von Evelyn B.



## Von der Kollegin zur Führungskraft

2/4

Autor dieses Artikels: Alfred Freudenthaler

### Ausgangspunkt für das Coaching

Wie jemand seine Führungsrolle ausfüllt, hat u. a. mit der – meist unbewussten – Frage zu tun: „Wie glaube ich, dass ich sein soll, um als Führungskraft akzeptiert zu werden?“ Fragen zum persönlichen Führungsleitbild sollen dabei helfen, sich diese Prägungen bewusst zu machen. Fragen wie z. B.:

1. Was bedeutet „Führen“ für mich (in einem Satz)?
2. Wie möchte ich selbst geführt werden?
3. Welche Werte sind mir dabei wichtig?
4. Welche Führungskräfte haben mich selbst geprägt – in welcher Weise?
5. Wofür stehe ich als Führungskraft – wofür nicht?
6. Was können meine MitarbeiterInnen von mir erwarten – was nicht?
7. Was erwarte ich umgekehrt von meinen MitarbeiterInnen?
8. Wo liegen meine besonderen Stärken für die Tätigkeit als Führungskraft?
9. Was hätte ich gerne, dass meine MitarbeiterInnen in einem Jahr über mich sagen?
10. An welchen persönlichen Entwicklungspotentialen möchte ich arbeiten?

Evelyn B. hatte diese Fragen vorbereitet. Die gemeinsame Analyse ergab folgendes Bild:

- Sie ist sehr klar, was die **fachliche Ausrichtung** der Abteilung betrifft.
- Mitarbeiterführung hat für sie sehr viel mit „**Motivierung**“ zu tun. Hier wird ihr die mögliche Falle bewusst: wenn ich mich mehr oder weniger alleine für die Motivation meiner MitarbeiterInnen verantwortlich fühle, dann erliege ich einem grandiosen Anspruch – viele Faktoren für die Motivation liegen außerhalb meines Einflussbereiches. Wirkungsvoller ist es, die bestehenden **Rahmenbedingungen** gemeinsam zu analysieren und wenn möglich zu optimieren.
- Evelyn B. hat gegenüber bestimmten MitarbeiterInnen (Hertha K. und anderen) **Vorannahmen und Hypothesen**, die das Phänomen der selektiven Wahrnehmung begünstigen: wenn ich überzeugt bin, dass mich jemand nicht akzeptiert, dann werde ich mit Sicherheit „Indizien“ oder „Beweise“ finden, dass meine Annahme richtig ist.
- Ihr wurde auch bewusst, dass sie **stark von ihrer allerersten Chefin geprägt** wurde: eine Führungskraft, die sehr mütterlich war und sich um alle gekümmert hat, ständig unter Arbeitsüberlastung litt (Stichwort „Rückdelegation“) und auf der anderen Seite sehr konfliktscheu war.
- Besonders wichtig für ihre neue Funktion sind ihr **Klarheit und Verbindlichkeit**.

Der nächste Schritt bestand nun darin, anhand dieser Erkenntnisse ihre Antrittsrede vorzubereiten. Das Ziel dabei war, für sie selbst, aber auch für die MitarbeiterInnen möglichst viel Klarheit zu schaffen, wie sie ihre neue Funktion sieht, wofür sie steht, was sie von den MitarbeiterInnen erwartet und was diese umgekehrt von ihr erwarten können.



# Coaches.at - Newsletter 1. Quartal 2011

Hier erfahren Sie, was in den einzelnen Coaching-Sitzungen an Lösungen gefunden wurde.



## Von der Kollegin zur Führungskraft

3/4

Autor dieses Artikels: Alfred Freudenthaler

### Die weiteren Coaching-Sitzungen:

Die **Antrittsrede** ist aus Sicht von Evelyn B. bei den MitarbeiterInnen sehr gut angekommen. Das, was sie erreichen wollte (Klarheit) wurde ihr als besonders positiv rückgemeldet.

Der nächste Punkt war die **Vorbereitung der Einzelgespräche** mit allen MitarbeiterInnen. Im Sinne von Klarheit wollte Frau B. das Entwicklungskonzept in den Grundzügen besprechen. Dabei war wichtig, jede/n einzelne/n MitarbeiterIn zu fragen, was gut läuft in der Abteilung, was in jedem Fall bewahrenswert ist. Auf der anderen Seite sollten die MitarbeiterInnen Gelegenheit haben, Änderungswünsche betreffend Strukturen und Abläufe einzubringen. Auch das jeweils aktuelle Aufgabengebiet sollte besprochen werden sowie noch einmal das Führungsverständnis von Frau B., bezogen auf die einzelnen Personen.

In der **nächsten Coaching-Sitzung** berichtete sie, dass die ersten Einzelgespräche überwiegend positiv verlaufen sind. Ich bat sie, ihre Zufriedenheit mit den Gesprächen **auf einer Skala von 1 – 10** einzuschätzen, die Bandbreite ergab 6 – 9. Zwei der bisher sieben durchgeführten Gespräche hatte sie mit 6 eingeschätzt. Diese beiden Mitarbeiter waren enttäuscht, weil ihre Erwartungen hinsichtlich kurzfristiger Strukturänderungen nicht erfüllt wurden (da ja ohnehin eine größere Entwicklungsmaßnahme für die Abteilung geplant ist).

Auch das Gespräch mit Hertha K. hatte sie bereits hinter sich – es verlief viel unspektakulärer als erwartet. Speziell für dieses Gespräch hatte sich Frau B. auf zwei Ebenen vorbereitet:

1. **Inhalt:** hier war ihr die im Coaching erarbeitete Checkliste von Nutzen (wie bei den anderen Gesprächen auch – nur war bei Hertha K. diese Sachlichkeit besonders wichtig).
2. **Beziehung:** eine im Coaching vereinbarte Maßnahme war es, ein kleines Tagebuch zu führen, wo sie sich täglich notieren sollte, welche positiven oder zumindest neutralen Begegnungen sie mit Hertha K. hatte – dies half ihr dabei, die negativen Vorannahmen weitgehend zu vermeiden.

Die bis zu diesem Zeitpunkt geführten Gespräche ergaben auch schon Ansatzpunkte für die Delegation bzw. Neuorganisation ihrer bisherigen Aufgaben.

Ihre „**Learnings**“ aus den bisherigen Gesprächen: beim Thema „Klarheit“ ist sie auf einem guten Weg (ist aber noch ausbaufähig). Mit der Akzeptanz durch ihre bisherigen KollegInnen ist sie in Summe zufrieden. Allerdings ortet sie verdeckte Konflikte in der Abteilung zwischen einzelnen Mitarbeitern. Wir vereinbaren, dass sie bis zu unserem nächsten Treffen diesbezügliche **Wahrnehmungen** notiert. Ebenso führt sie ein „**Klarheits-Tagebuch**“ zur Selbstreflexion (wie klar war ich in welcher Situation auf einer Skala 1 – 10).

Bis zur darauf folgenden Coaching-Sitzung hatte sie auch die restlichen Einzelgespräche geführt. Das „Klarheits-Tagebuch“ hatte sich bewährt – aus ihrer Sicht hatten die Gespräche noch einmal an Qualität gewonnen. Mittlerweile nahm die Aufteilung ihrer bisherigen Aufgaben deutliche Formen an.

Ebenso wurde bereits ein abteilungsinternes Projektteam für die Entwicklungsmaßnahme gebildet (unter anderen war auch Hertha K. an Bord!).

Was die vermuteten Konflikte betraf, besprachen wir ihre Wahrnehmungen. Als nächstes nützte sie das Angebot einer einfachen **Aufstellung**, um die derzeitige Teamsituation aus ihrer Sicht darzustellen. Dabei wurden mit Hilfe von Symbolfiguren die Positionen der einzelnen Teammitglieder zueinander und zu dem bevorstehenden Veränderungsprojekt markiert. Auch die relevanten Umfelder und sonstigen Einflussfaktoren wurden berücksichtigt. Diese Arbeit führte zu folgenden Schlussfolgerungen:

- Die **Kommunikationsstruktur** in der Abteilung bedarf einer Neuausrichtung.
- Der **Vorgesetzte von Frau B.** wird aus strategischen Gründen mehr involviert.
- Um das Entwicklungsprojekt erfolgreich zu gestalten, bedarf es der bestmöglichen **Einbindung der betroffenen Schnittstellen.**



# Coaches.at - Newsletter 1. Quartal 2011



## Von der Kollegin zur Führungskraft

4/4

**Von der  
Führungskraft zur  
Kollegin: so scheitern  
Sie garantiert!!!**

- Vermeiden Sie wo immer es geht klare Aussagen gegenüber den MitarbeiterInnen (so kann die Gerüchteküche in Ruhe brodeln...)
- Ändern Sie überhaupt nichts im Umgang mit den MitarbeiterInnen (nur weil Sie jetzt Führungskraft sind, bleiben doch alle Beteiligten die selben)
- Behalten Sie Ihren bisherigen Aufgabenbereich zur Gänze (das bisschen Führen schaffen Sie doch locker nebenbei...)
- Ändern Sie umgehend alle Strukturen und Abläufe (neue Besen kehren schließlich gut...)
- Beanspruchen Sie auf keinen Fall Unterstützung (das ist nur ein Zeichen von Schwäche...)

## Bisherige Ergebnisse des Coachings – das sagt Evelyn B. nach 3 Monaten:

1. „Die Akzeptanz bei meinen bisherigen Kolleginnen und Kollegen ist in ausreichendem Maß gegeben, vor allem auch bei Hertha K., die ja meine Konkurrentin bei der Bewerbung war. Ich bin dabei zu lernen, dass Vorannahmen, was andere denken, in meinem Kopf entstehen.“
2. „Die Delegation bzw. Neuorganisation meiner bisherigen Aufgaben erfolgt in klar definierten Schritten.“
3. „Die zu erwartenden Konflikte anlässlich des Entwicklungsprojektes bereiten mir schon Sorgen. Allerdings weiß ich, welche Schritte hilfreich sind, um diese Konflikte entweder gar nicht erst entstehen zu lassen oder konstruktiv zu behandeln.“
4. „Mit meinem Selbstmanagement bin ich noch nicht ganz zufrieden – ich arbeite mehr, als ich möchte. Doch in Anbetracht der derzeitigen Situation nehme ich das - zeitlich befristet - in Kauf.“

## Resümee:

Wenn jemand aus dem eigenen Kollegenkreis plötzlich Chef oder Chefin wird, ist das eine besondere Situation: in jedem Fall ändert sich etwas. **Überzogene Erwartungen**, aber auch **diffuse Befürchtungen** bis hin zu **Neidgefühlen** können eine Rolle spielen. Auf der anderen Seite wird die **Unterstützung durch eigene Vorgesetzte** oft nur unzureichend gegeben, da „der/die Neue“ ja fachlich fit ist und die Organisation bestens kennt. Sorgen Sie von Beginn an für **möglichst viel Klarheit**, wie Sie Ihre Führungsrolle gestalten wollen und besprechen Sie **gegenseitige Erwartungen**. Führen Sie möglichst bald Einzelgespräche und loten Sie aus, was aus Sicht der Mitarbeiter **bewahrendwert** ist und wo es **Änderungsbedarf** gibt. Und: wenn Sie einen Raum betreten und das Gespräch verstummt abrupt: seien Sie sich bewusst, dass das in erster Linie mit Ihrer **Funktion** zu tun hat (und weniger mit Ihrer **Person**...).

Alfred Freudenthaler

