

# Neu in einer Führungsrolle: Herausforderungen, Stolpersteine und Fettnäpfchen

*Kathrin Rutz & Tanja Kernland*

Es gibt grundsätzlich zwei Möglichkeiten, die Rolle einer Führungskraft neu zu übernehmen: entweder wird jemand aus der eigenen Organisation rekrutiert oder ein so genannter „Seiteneinsteiger“, sprich jemand von ausserhalb der eigenen Organisation, wird eingestellt. Bei der ersten Möglichkeit wird wiederum unterschieden zwischen „Aufstieg“ und „Quereinstieg“. Beim „Aufstieg“ wird jemand aus den eigenen Reihen zum Chef ernannt, während im „Quereinstieg“ jemand aus einer anderen Organisationseinheit den Führungsposten in einer anderen Einheit übernimmt (vgl. Fischer 1999 in Schreyögg 2010). Die Herausforderungen – sowohl für die Führungsperson als auch für die Mitarbeitenden – sind jeweils unterschiedlich.

Weiter gilt es zu unterscheiden, ob jemand tatsächlich zum ersten Mal eine Führungsfunktion übernimmt oder ob jemand bereits in einer vorangehenden Tätigkeit Führungserfahrung sammeln und sich entsprechend mit der Profession Führung und den ihr eigenen Rollen auseinandersetzen konnte.

So wird in einem ersten Teil dieses Artikels auf diesen Aspekt der persönlichen und fachlichen Führungsentwicklung eingegangen. Der zweite Teil bewegt sich entlang der eingangs erwähnten „Typologie“ von neuen Führungskräften. Hier werden die Besonderheiten des jeweiligen Einstiegs thematisiert. Theoretische Modelle und mentale Landkarten sind dienlich für die Reflexion und sollen der Leserin/dem Leser Ideen für die eigene Führungspraxis und/oder die Begleitung von Führungskräften im Coaching geben.

Abschliessend werden die zentralen Punkte für die neu ernannte Führungskraft zusammengefasst sowie übergeordnete Ziele für das Coaching formuliert.

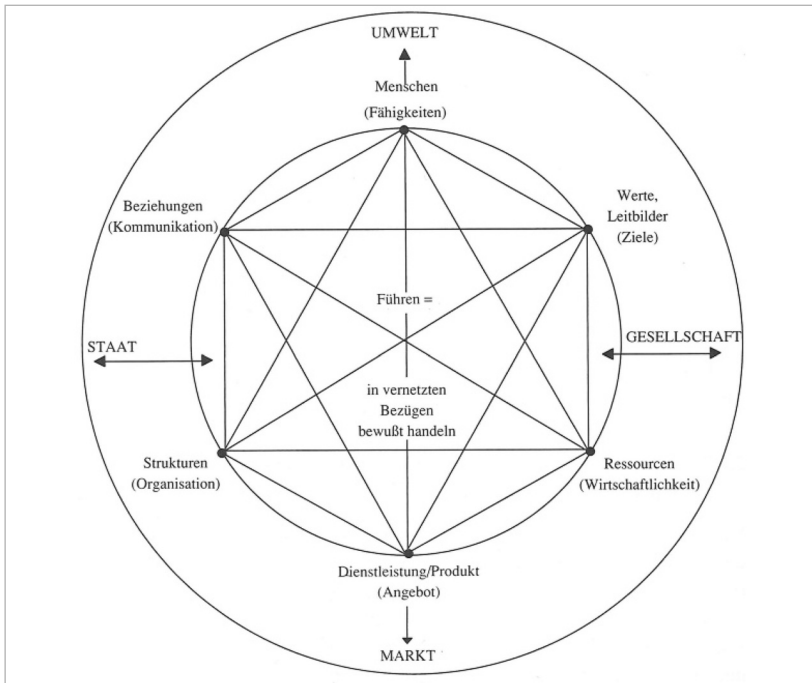
## **Bezugsrahmen von Führung: in vernetzten Bezügen bewusst handeln**

Diesem Artikel liegt ein systemisches Verständnis von führen und geführt werden zu Grunde. Führung weckt Bilder – beim Geführten wie beim Führenden. Führen regt Vorstellungen über gesellschaftlichen Status, Rang und Macht, Einflussnahme und Einsamkeit in der Rolle an. Eine grosse Herausforderung von Führung in der heutigen Zeit stellt die Komplexitätsbewältigung dar: Aufgaben bündeln, Zusammenhänge sehen und wechselseitige Abhängigkeiten in den Griff bekommen (vgl. Lotmar/Tondeur 2004). Diese Komplexität wird jemandem, der zum ersten Mal eine Führungsfunktion inne hat, besonders bewusst, da er/sie in der neuen Funktion Neuland betritt.

Wer Neuland betritt, hat meist ein grosses Bedürfnis, dieses Neuland baldmöglichst zu erfassen, in einen Zusammenhang zu bringen und im grösseren Gesamten zu verstehen. Eine Landkarte, sprich eine möglichst genaue Aufzeichnung über die Situation, ermöglicht es dem Ortsunkundigen, sich im neuen Gelände zu orientieren und die Strukturen und Kulturen auf sich wirken zu lassen.

Die Komplexität und Wechselwirkungen von Führung werden im Modell von Lotmar/Tondeur (2004) sichtbar (s. Abb. 1).

Führen wird verstanden als ein „in vernetzten Bezügen bewusstes Handeln“ (Lotmar/Tondeur 2004, S. 32). Diese Aussage und die Veranschaulichung machen deutlich, dass Führen in Organisationen ein Prozess ist, „der das Zusammenwirken verschiedener Einflussgrössen so gestaltet, dass alles Handeln auf die vereinbarten Ziele hin ausgerichtet ist“ (Lotmar/Tondeur 2004, S. 33). Weiter liegt die Annahme zugrunde, dass Führen als Lernprozess für alle Beteiligten verstanden wird. (und) So ist es eine zentrale Aufgabe einer Führungskraft, sich um die Rahmenbedingungen der Arbeit zu kümmern und diese so zu gestalten, dass persönliches und organisationales Lernen angeregt und erleichtert wird (vgl. von der Oelsnitz 2012).



**Abbildung 1: Die sechs Aspekte des Führens in einer leistungsgerichteten Organisation (Lotmar/Tondeur 2004, S. 32)**

Systemisches Führen orientiert sich sowohl am organisationalen System wie am individuellen, intrapsychischen System. Neuberger bringt das Dilemma des systemischen Führens auf den Punkt:

„Der Begriff systemische Führung ist ein Hybridbegriff, der zwei entgegengesetzte Elemente in sich vereinigt: Zu System wird im Allgemeinen Ganzheitlichkeit und Selbstorganisation oder gar Autopoiese [...] assoziiert, zu Führung dagegen individuelle Einwirkung und Fremdbestimmung“ (Neuberger 2002, S. 597, Hervorh. im Orig.).

Führen bedeutet also, sich in verschiedenen Spannungsfeldern zu bewegen, Zusammenhänge und Abhängigkeiten zu verstehen und so eine Arbeitsumgebung zu gestalten, die es dem einzelnen ermöglicht, seinen Beitrag zur Erreichung der organisationalen Ziele zu leisten und seine fachlichen und persönlichen Kompetenzen weiter zu entwickeln.

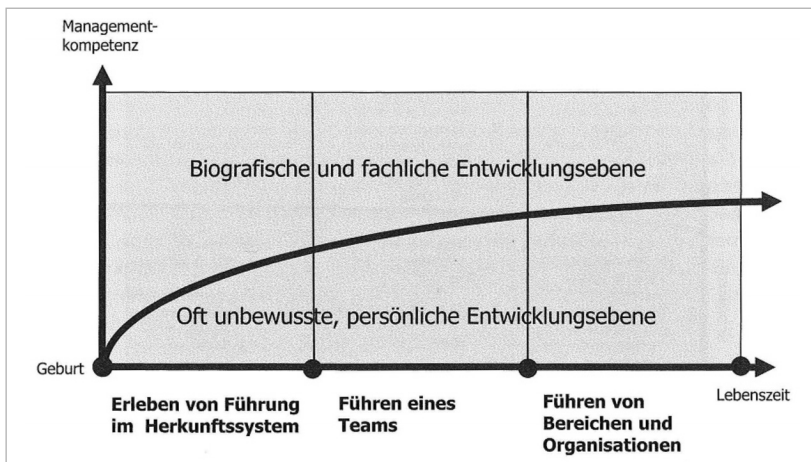
## Persönliche und fachliche Führungsentwicklung

Nimmt jemand neu eine Führungsfunktion an, so gilt es anzuerkennen, dass diese Person bereits Führungserfahrung – im weiteren Sinn – mitbringt, nämlich durch das Erleben von Führung in der Rolle der/des Geführten. Entsprechend wird diese Erfahrung das Führungsverständnis wie auch die Gestaltung von Führungsprozessen und -beziehungen prägen und in der Entwicklung der eigenen Führungsidentität eine wichtige Rolle spielen.

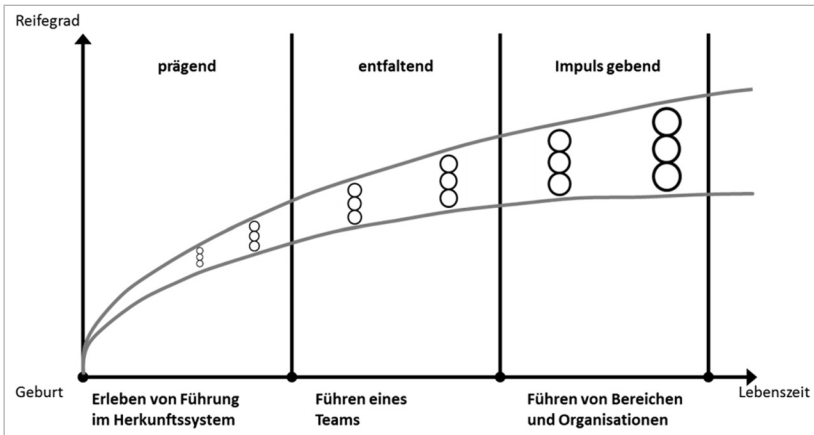
Zbinden (2012) stellt die fachliche und persönliche Führungsentwicklung wie in Abb. 2 dar.

Die Managementkompetenz setzt sich zusammen aus der Fach-, Führungs-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz (vgl. Hilb 2009 in Zbinden 2012, S. 67). In der Interaktion zwischen Führenden und Geführten spielt der Aspekt der Persönlichkeitsentwicklung bzw. die Reife einer Führungsperson eine bedeutende Rolle.

Während Zbinden (2012) ein systemisch-ganzheitliches Modell der menschlichen Entwicklung in Organisationen entwirft, welches die Systemebenen in der Person (spirituelles System, familiäres Herkunftssystem, gegenwärtiges Familiensystem, organisationales System) berück-



**Abbildung: Drei Phasen der persönlichen und fachlichen Führungsentwicklung (Zbinden 2012, S. 67)**



**Abbildung 3: Die äussere und innere Entwicklung des Menschen als Führungskraft (adaptiert mit dem Ichzustandsmodell nach Zbinden 2012, S. 75)**

sichtigt, so schlagen wir (die Autorinnen) an Stelle dieses systemischen Modells von Persönlichkeitsentwicklung das transaktionsanalytische Modell der Ichzustände vor. Von einer gelingenden Ichzustandsentwicklung wird dann gesprochen, wenn die Ichzustände integriert werden und jemand die Ichzustände situationsadäquat aktivieren kann (Autonomieentwicklung) (s. Abb. 3).

Zbinden beschreibt die einzelnen Phasen wie folgt (vgl. Zbinden 2012, S. 68ff):

#### *Phase 1: Erleben von Führung im Herkunftssystem*

Bereits das Kleinkind erlebt Führung und Autorität. Idealerweise erlebt das Kind Unterstützung, wird ermutigt und kann ein gesundes Selbstvertrauen entwickeln. Genauso, wie frühe Erfahrungen ein positives Bild von Führung, Macht und Autorität prägen können, kann auch das Gegenteil der Fall sein. Aus den Führungs- und Sozialisierungserfahrungen in Familie, Schule und Vereinen entwickeln sich persönliche Werte, Überzeugungen und Alltagstheorien, die das Führungshandeln prägen. Beziehungs- und Führungsmuster (bspw. bevorzugte Rolle im Drama-dreieck) reproduzieren sich in der gegenwärtigen Organisation und die junge Führungsperson ist gefordert, sich diesen persönlichen Themen zu stellen, um sich als Führungskraft zu bewähren und zu profilieren.

### *Phase 2: Führen eines Teams*

Personen, die eine Führungsaufgabe in einem Team übernehmen, verfügen im Idealfall über einen gut gerüsteten Kompetenzrucksack für die anstehende Führungsaufgabe. Spezifisches Führungswissen wird in Weiterbildungen (off-the-job) angeeignet, und so ist die Führungsperson fachlich bestens gerüstet für die Übernahme einer noch anspruchsvollen Funktion wie z.B. einer Projektleitung, in der sie ihre persönlichen und fachlichen Kompetenzen weiter entwickeln und entfalten kann. Im Fokus dieser Betrachtung steht deshalb weder die Theorie noch die Schulung, sondern die Führungspraxis: ein Team leiten, gemeinsam definierte Ziele erreichen, Führungsbeziehungen aufbauen und aktiv gestalten, sich in Netzwerken organisieren und sich täglich in der Profession Führung bewähren. In dieser Phase stossen insbesondere junge Führungskräfte in ihrer Funktion immer wieder auf eigene, ganz spezifische Entwicklungsthemen. Kommunikations- und Konfliktfähigkeit bauen nicht primär auf dem Knowhow über Kommunikationsstrategien oder Konflikteskalation auf, sondern insbesondere auf der persönlichen Auseinandersetzung mit inneren Konflikten, Prägungen und Mechanismen. Junge Führungspersonen sollen ermutigt werden, ihren individuellen, authentischen Stil zu finden und zu entfalten. Dies ist dann möglich, wenn jemand bereit ist, sich mit den individuellen Mustern (Skript) auseinanderzusetzen und so persönliche Ressourcen und Potenziale erkennen und (er)leben kann.

### *Phase 3: Führen von Bereichen und Organisationen*

Komplexität und Dynamik beim Führen in grossen Systemen nehmen sprunghaft zu und das Spannungsfeld von Führung und Sich-Führen-Lassen wird grösser: „Das verlangt eine weitere Professionalisierung auf hohem Niveau, theoretisch, praktisch und persönlich“ (Zbinden 2012, S. 73). Wünschenswert wäre, dass Führungspersonen in dieser dritten Phase die zentralen, persönlichen Entwicklungsthemen erkannt und aufgearbeitet haben, damit die persönlichen Themen nicht die neuen Herausforderungen blockieren. Häufig geht diese Phase einher mit Sinnfragen: nicht mehr die eigene Profilierung steht im Vordergrund, sondern der Wunsch nach initiierenden, unterstützenden und befruchtenden Aufgaben. Diese setzen persönliche Reife (Autonomie) und viel (reflektierte) Erfahrung voraus.

Im Folgenden werden nun die verschiedenen Ausgangssituationen von Personen, die neu eine Führungsrolle übernehmen, beschrieben, die Chancen und Risiken reflektiert und einige Stolpersteine ausführlicher erläutert.

## Neu in einer Führungsfunktion

### Der Aufsteiger - die Aufsteigerin

„Aufsteiger“ – nennt man Führungspersonen, die in derselben Organisation, ggf. in derselben Abteilung von einer Hierarchie-Ebene in die nächste aufsteigen.

Die „Aufsteigerin“ hat den Vorteil, dass sie meist mit den fachlichen Anforderungen bestens vertraut ist und somit abschätzen kann, was sie von ihren Mitarbeitenden erwarten kann und was nicht. Gemäss Schreyögg (2010) verleiht ihr das in den Augen ihrer Mitarbeitenden fachliche Autorität und für sich selbst fachliche Sicherheit. Ein weiterer Vorteil der „Aufsteigerin“ liegt in ihrer Vertrautheit mit der Organisationskultur: Sie kennt die heimlichen Spielregeln, weiss um die Tabus und kennt sich mit der Mikropolitik im Unternehmen aus.

Die Herausforderung für die „Aufsteigerin“ liegt darin zu realisieren, dass sie nun eine übergeordnete Aufgabe innehat und entsprechend Aufträge an ihre vormaligen Kollegen delegieren kann und muss. Weiter vergessen beide Seiten oft, dass mit der neuen Rolle auch neue Sichtweisen verbunden sind und eine Einschätzung oder Beurteilung einer Sachlage aus einer anderen Perspektive anders sein kann. Somit wird deutlich, dass die Aufsteigerin aufgefordert ist, die neue Rolle bewusst und aktiv zu gestalten. Tritt sie die Nachfolge von einer im Team geschätzten Führungskraft an, wird sie sich mit ihrem Vorgänger vergleichen und das werden ihre vormaligen Kolleginnen auch tun:

### Stolperstein: Der Vergleich mit dem Vorgänger

Wenn der bisherige Teamleiter ein hohes Ansehen genoss, ist die Versuchung gross, möglichst ähnlich zu führen wie er. Aussagen wie „Es lief ja bisher alles bestens; ich werde vorerst alles beim Alten lassen“, können ein Team zu Beginn beruhigen. Doch wie steht es mit der Akzeptanz

der neuen Teamleiterin, wenn sie quasi lediglich den Nachlass ihres Vorgängers verwaltet? Was geschieht, wenn sie unbequeme Entscheide fällen muss? Die Gefahr bei einem solchen Vorgehen ist, dass die neue Teamleiterin nicht so richtig in die Rolle der Vorgesetzten findet. Sie hat zwar eine Art administrative Leitung, aber die Entscheidungsmacht gibt sie ein Stück weit aus der Hand.

Hier ist eine explizite +/-Einstellung hilfreich. Explizit meint, dass die „Aufsteigerin“ einerseits die Leistungen ihres Vorgängers wert schätzt, dass sie andererseits aber auch ihre eigenen, vielleicht abweichenden Ideen ernst nimmt und darlegt. Es ist zentral, dass die „Aufsteigerin“ besonderen Wert darauf legt, ihre Führungsposition eigenständig zu entwickeln.

In einem Teamworkshop kann sie beispielsweise klären, was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unbedingt beibehalten wollen, was sie aber auch lieber ändern möchten. Ausserdem kann sie offen legen, wo sie selbst Veränderungspotenzial sieht.

### Stolperstein: Rollenwechsel

Wenn eine Mitarbeiterin die Rolle der Teamleitung übernimmt, steht ein Rollenwechsel an. Um diesen Rollenwechsel zu beschreiben, ist das Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit von Bernd Schmid (2004) hilfreich.

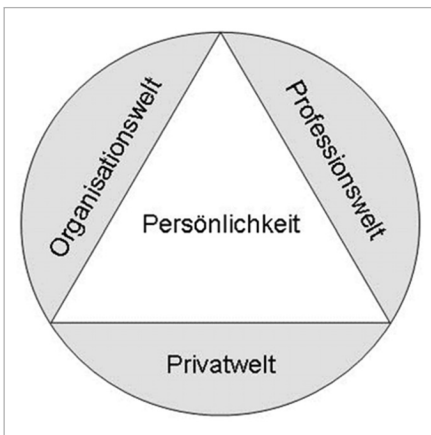


Abbildung 4: Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit (Schmid 2004, S. 84)



Eine Mitarbeiterin/Teammitglied wird primär in ihrer Professionsrolle und in ihrer Fachlichkeit wahrgenommen. Als Teamleiterin steht nun nicht mehr die fachliche Expertise, sondern die Führungskompetenz/-qualität im Vordergrund. Sie hat also innerhalb der Organisationswelt (Schmid, 2004) einen Wechsel von der Mitarbeiter- in die Vorgesetztenrolle vorgenommen. Dazu gehören spezifische neue Verhaltensweisen. An Sitzungen wird genau beobachtet, ob die ehemalige Kollegin hauptsächlich wie bisher fachlich mitdiskutiert (Professionsrolle), oder ob sie die Sitzung leitet, Entscheide herbeiführt und fällt (Organisationsrolle). Gerade Personen, die Freude an ihrer Fachlichkeit haben und gerade auch deswegen in die Leitungsposition gewählt wurden, bekunden manchmal Mühe mit diesem Rollenwechsel. Die Managementfunktion ist eine neue Herausforderung und beschränkt ggf. ein Stück weit die Weiterentwicklung der Expertise. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten jedoch von ihrer Vorgesetzten in erster Linie Führung und nicht unbedingt, dass sie fachlich die Beste ist.

Hilfreich ist es, in der ersten Übergangszeit den Rollenwechsel ganz bewusst zu vollziehen. Dies kann auch bedeuten, dass jemand beschliesst, den Mittag nicht mit den ehemaligen Kolleginnen und Kollegen zu verbringen. Verhaltensweisen, die in der neuen Funktion gefragt sind, müssen erprobt und eingeübt werden, während Gewohnheiten, die an die alte Rolle erinnern, abgelegt werden sollen.

Im Coaching wird die junge Führungskraft darin unterstützt, ihre neue Rolle als formale Vorgesetzte besser anzunehmen und – auch gegen den Widerstand des Teams – einzuüben. Nebst der Auseinandersetzung mit der neuen Rolle dürfte die ehemalige Teamkollegin auch damit konfrontiert sein, dass sie in der Führungsfunktion Beziehungen in der Organisation neu gestalten muss, sowohl zu hierarchisch gleichgestellten, wie auch ihr unterstellten Personen. Diese Veränderung kann zu einem Gefühl von Einsamkeit führen. Es kann deshalb sehr hilfreich sein, wenn die neue ernannte Führungskraft dieses Gefühl im Coaching thematisiert und herausfindet, was dieses mit ihr macht und wie sie damit konstruktiv umgehen kann.

## **Der Quereinsteiger – die Quereinsteigerin**

Der Quereinsteiger reüssiert zwar ebenfalls in der gleichen Organisation, jedoch klettert er auf der Karriereleiter nicht über die direkte Hie-

rarchie nach oben, sondern wählt den Aufstieg über eine andere Abteilung.

Der Quereinsteiger steht vor der besonderen Herausforderung, in der eigenen Organisation, also im Vertrauten, fremd zu sein. Führungspersonen in einer solchen Situation neigen oft dazu, die Erfahrungen aus der eigenen Abteilung auf die neue zu übertragen. Oder wie Schreyögg (2010, S. 124) es ausdrückt: „Sie antizipieren im Allgemeinen nicht, dass jede Abteilung ihre eigene Subkultur entwickelt, weil die Mitarbeiter sich mehr oder weniger deutlich von anderen Abteilungen abzugrenzen suchen“.

### Stolperstein: Organisationskultur

Jede Organisation hat ihre ganz eigene Kultur und so hat – wie oben erwähnt – auch jede Abteilung ihre eigene Subkultur. Ein „Quereinsteiger“ muss sich also meist darauf vorbereiten, dass er nuanciert andere Kulturmuster vorfinden wird (vgl. Schreyögg, 2010). Diese kulturspezifischen Eigenheiten sind meist wenig offensichtlich und es braucht eine gute Beobachtungsgabe und ein aktives Hinschauen und Hinhören, um mehr darüber herauszufinden. Diese „stillen Übereinkünfte“ können

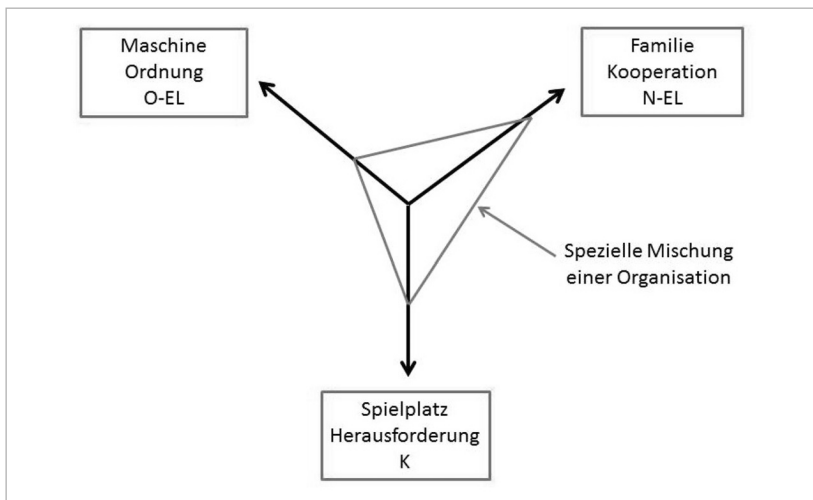


Abbildung 5: Der Kultur-Stern (Balling 2012)

nirgends nachgelesen werden. Hier liegen einige Fettnäpfchen, in die eine neu berufene Führungskraft treten kann und wird - das lässt sich kaum ganz vermeiden. Trotzdem ist eine Kulturdiagnose hilfreich, um zumindest einige der Fettnäpfchen vorausszusehen und zu umgehen. Balling (2012) bietet mit dem Kultur-Stern ein Instrument zur Analyse der Organisationskultur.

In einer „Maschinen-Kultur“ stehen Prozesse und Zahlen im Zentrum. Psychosprache oder das Sprechen über Gefühle bereits beim Einstieg können einen Teamleiter ins Abseits manövrieren. Anders in einer „Familien-Kultur“: Hier stehen die Menschen im Zentrum. Zusammenhalt und Loyalität sind sehr wichtig. Ein Fettnäpfchen besteht darin, Firmenwerte in Frage zu stellen oder die Konkurrenz zu loben; das würde als Illoyalität ausgelegt. In einer „Spielplatz-Kultur“ arbeiten die Angestellten aus Spass an der Sache. Sie brauchen viel Freiraum, um ihre Kreativität entfalten zu können. Wer hier gleich beim Einstieg auf das Einhalten von Regeln pocht oder darauf besteht, dass Sitzungen pünktlich beginnen, wird schräg angesehen.

Gerade wenn man die Organisation kennt, ist es hilfreich, sich explizit mit der Organisationskultur und den Unterschieden zwischen den Abteilungen zu beschäftigen. Interessant ist auch, dass die jeweiligen Fettnäpfchen in einer Organisation gleichzeitig darauf hin deuten, in welchem Bereich die Organisation oder Abteilung Entwicklungspotenzial bzw. -bedarf hat. Es sind dies die Felder, welche abgewertet und ausgeblendet werden. Spricht eine neue Führungskraft diese Entwicklungsbereiche jedoch zu früh an, läuft sie Gefahr, wieder aus dem System hinaus katapultiert zu werden. Es gilt also, zuerst die jeweilige Sprache der Organisation bzw. der Abteilung zu lernen, dort anzudocken, um später schrittweise auch die Lernfelder anzusprechen.

### **Stolperstein: Schattenleitung**

In jeder Organisation entwickeln sich informelle Statushierarchien der Abteilungen. Wird jemand von einer anderen Einheit neu in die Rolle des Abteilungsleiters portiert, ist es wahrscheinlich, dass er eine gewisse Skepsis bzgl. seiner „Herkunft“ spüren, gleichzeitig kann er auch auf die – vermeintliche? - Unterstützung im Team zählen. Solange er tut, was die Schlüsselpersonen goutieren, geht auch alles gut. Sein partizipativer Führungsstil ist auf Konsens ausgerichtet. Erhebt er Führungsanspruch

und setzt er eigene Entscheide durch, was von ihm in seiner Funktion auch erwartet wird, stösst er auf Widerstand. Das kann so weit gehen, dass die erfahrenen Kollegen in ihrem langjährigen Netzwerk – unter anderem bei höheren Vorgesetzten – platzieren, dass die Entscheide des jungen Teamleiters den langfristigen Zielen der Organisation widersprechen. Der Druck wächst, bis der neue Abteilungsleiter sich entweder anpasst und seine Entscheide wieder mit der „Schattenleitung“ abspricht oder die Organisation frustriert verlässt.

Schreyögg weist darauf hin, dass ein „Quereinsteiger“ auch damit rechnen muss, „dass ‘Randfiguren’, also Personen, die in der informellen Statushierarchie bislang nicht besonders hoch standen, ihn mit seiner anfänglich immer bestehenden leichten Verunsicherung zu einer Koalition verleiten wollen“ (Schreyögg 2010, S. 124).

Es wird deutlich, dass die Gefahr einer Instrumentalisierung für den „Quereinsteiger“ ziemlich gross ist, und es braucht eine sorgfältige Reflexion der jeweiligen Situationen. Es ist wichtig, dass der „Quereinsteiger“ ein Gespür dafür entwickelt, wo er sich wie positionieren muss. Im Coaching bietet sich das Passivitätskonzept zur Analyse und Einschätzung der Situation an: Was wird hier von wem abgewertet oder ausgeblendet?

## **Der Seiteneinsteiger – die Seiteneinsteigerin**

Die Seiteneinsteigerin startet als Führungskraft in einem Unternehmen, das ihr noch gänzlich unvertraut ist. Wie bereits beim „Quereinsteiger“ ist der „Seiteneinsteigerin“ die Organisationskultur fremd. So wird sie sich vorerst nur auf die formalen Implikationen ihrer Rolle beziehen können, da ihr die „Geheimnisse“ der Organisation noch verborgen sind (vgl. Schreyögg 2010). Gelingt es ihr nicht, bald mit Mitarbeitenden und Kolleginnen und Kollegen ins Gespräch zu kommen und sich aus der kommunikativen Isolation zu befreien, besteht die Gefahr, dass die Mitarbeitenden auf Distanz gehen. Die Vertrautheit in Organisationen aber basiert auf gemeinsam geteilten informellen Übereinkünften (vgl. Schreyögg 2010). Es wird also deutlich, dass im Coaching wiederum ein Schwerpunkt auf das Verständnis von psychodynamischen Zusammenhängen und das Zusammenspiel von Struktur – Strategie – Kultur im Unternehmen gelegt werden muss. Idealerweise beginnt das Coaching bereits vor Antritt der neuen Funktion.

## **Stolperstein: Dienstalder**

In einer Organisation wirken zwei unterschiedliche Kräfte: die Hierarchie und das Dienstalder. Je höher jemand in der Hierarchie ist, desto grösser ist die Macht, die ihm zugeschrieben wird. Diese Kraft ist allgemein bekannt. Weniger offensichtlich ist der grosse Einfluss des Dienstalders und somit die Dauer der Organisationszugehörigkeit. Bei Organisationsaufstellungen z.B. wird immer wieder sichtbar, wie wichtig die Wertschätzung und Beachtung des Dienstalders einer Person ist. Wird das Dienstalder nicht genügend anerkannt, entsteht Widerstand. Die „Seiteneinsteigerin“ steht also vor der Herausforderung, einen Spagat zu meistern: Hierarchisch ist sie im Team ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überstellt. Gemäss Organigramm und Stellenbeschreibung hat sie die Entscheidungsmacht. Gleichzeitig ist sie die oder zumindest eine der Dienstjüngsten. Der Spagat besteht also darin, einerseits ab Tag 1 in die Rolle der Führungskraft zu gehen, Entscheide zu fällen, Sitzungen zu leiten, Konflikte zu lösen, Veränderungen einzuleiten etc. Andererseits gilt es, das Bisherige wert zu schätzen und die Expertise der erfahrenen Mitarbeiter einzubeziehen.

Hilfreich ist hier das Modell der Strokes. Das Dienstalder wertschätzen kann beispielsweise heissen, die Erfahrung einer Mitarbeiterin explizit zu stoken. Es kann auch bedeuten, positives Feedback von aussen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter zu geben. Also frei nach Malik: Das Lob gehört den Mitarbeitern, die Kritik gehört dem Chef.

Ein impliziter Stroke kann auch sein, einen erfahrenen Mitarbeiter für fachlichen Rat beizuziehen oder ihn mit einer anspruchsvollen Aufgabe zu betrauen. Vertrauen aufbauen heisst, miteinander im Gespräch zu sein, Fragen zu stellen und das anzuerkennen, was ist.

## **Stolperstein: Fach-, Organisations- und Branchenkenntnisse**

Die „Seiteneinsteigerin“ ist von Mitarbeitenden umgeben, die das Geschäft, die Branche und die Organisationskultur kennen – während ihr noch vieles fremd ist. Die Führungsfunktion von Tag 1 weg innehaben und gestalten und sich mit den neuen Begebenheiten vertraut zu machen, ist enorm anspruchsvoll. Es ist oft gar nicht möglich, sich fachlich einzuarbeiten und gleichzeitig tragfähige Beziehungen zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufzubauen sowie alle relevanten exter-

nen Stakeholder kennen zu lernen. Es gilt also Prioritäten zu setzen. Was geschieht nun, wenn sich die Seiteneinsteigerin dafür entscheidet, möglichst rasch ihre Fach- und Branchenkenntnisse wett zu machen und dafür eine Weiterbildung bucht? – Vermutlich wird sie dann von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern primär in ihrem Defizitbereich wahrgenommen werden. Gestaltet sie aber die Beziehungen zu ihren Mitarbeitenden aktiv und im Wissen darum, dass das Knowhow dort liegt, zeigt sie Präsenz in ihrer neuen Funktion und kann gleichzeitig die Expertise im Team würdigen. Der Mehrwert hier dürfte sein, dass sie sich so Fach- und Branchenkenntnis quasi „on-the-job“ aneignet und gleichzeitig zeigen kann, wie sie ihre Führungsrolle gestaltet. In einem weiteren Schritt ist der aktive Kontakt zu Vorgesetzten, hierarchisch gleich gestellten Kolleginnen und Kollegen sowie weiteren Stakeholdern zentral.

Gelingt das nicht in der ersten Zeit, ist es wahrscheinlich sehr schwierig für die „Seiteneinsteigerin“, die notwendige Anerkennung im System zu erlangen.

In den ersten Coachinggesprächen ist es wichtig, dass die „Seiteneinsteigerin“ darin ermutigt wird, den neuen Arbeitskontext bewusst in der Differenz zum ehemaligen Arbeitsplatz zu beleuchten und sich so auch innerlich richtig von ihrer vorhergehenden Position zu verabschieden.

## **Sich das Fremde vertraut machen**

Abschliessend lassen sich folgende Punkte zusammenfassen, die förderlich sind für einen gelingenden Einstieg in eine neue Führungsposition (vgl. Klingenger 2011, Lammers 2007, Schreyögg 2010, Weka 2009):

- Zuhören, beobachten und analysieren, um sich ein Bild der neuen Situation zu machen
- Aktive Auseinandersetzung mit der neuen Führungsrolle: Selbstbild und eigene Rolle klären
- Mitarbeitende in ihren Funktionen und Rollen kennenlernen
- Wertschätzung gegenüber Geleistetem und Kollegen ausdrücken
- Meinungen erfragen, Perspektivenwechsel wagen
- Feedback geben und einholen
- Zusammenarbeit aktiv gestalten bzw. definieren
- Erwartungen klären, sich neu positionieren

- Eigene Ziele setzen und Prioritäten festlegen
- Netzwerke pflegen
- Auf eigene Ressourcen achten

Diese Punkte fokussieren besonders die eigene Führungsrolle, das Kennenlernen der Mitarbeitenden sowie die Organisationskultur. Es versteht sich von selbst, dass auch das Kennenlernen von Aufgaben und Zielen der organisationalen Einheit, aber auch der Gesamtorganisation unabdingbar sind.

Folgende übergeordnete Themen und Ziele können für das Coaching der neu ernannten Führungskraft daher als zentral gelten (vgl. Schreyögg 2010, Lammers 2005, Willi 2007):

Ein Positionswechsel stellt einen beruflichen Übergang dar und dürfte somit ein Schlüsselerlebnis in der eigenen beruflichen Karriere sein. Übergänge oder Wendepunkte im Lebenslauf sind spannend, aber persönlich auch sehr anspruchsvoll. Im Coaching kann diese Veränderung bewusst gemacht und kompetent begleitet werden.

Der Coach unterstützt die neue Führungskraft darin, mit ihrer persönlichen Dynamik Prozesse im neuen Umfeld in Gang zu setzen, „die ihre Glaubwürdigkeit und ihre Reputation in den Augen ihrer komplementären Interaktionspartner stärken“ (Schreyögg 2010, S. 189).

Es ist auch Aufgabe des Coaches, die Führungskraft auf Verhalten und Handeln aufmerksam zu machen, welche ihrer Glaubwürdigkeit schaden könnten.

Im Coaching wird die neue Führungskraft darin unterstützt, die Chancen und Risiken im System zu erkennen und, wenn immer möglich, durch eigene Stärken positiv einzuwirken.

Die im Coaching systematisch und zielführend eingesetzten Arbeitsformen helfen Handlungsoptionen realistisch einzuschätzen und tragen dazu bei, dass die Gefahren von Misserfolgen der Führungskraft minimiert werden.

Auf der individuellen Ebene geht es um eine Bezugsrahmenerweiterung und die Entwicklung neuer Deutungs- und Handlungsmuster für die neue Rolle. Dabei gilt es zu berücksichtigen, in welcher Phase der persönlichen Führungsentwicklung sich die Person befindet und was für sie unterstützend und förderlich ist.

Das Coaching zielt primär auf die individuelle Förderung der neuen Führungskraft in einem neuen (Sub-)System. Aus organisationaler Per-

spektive soll aber auch ein Mehrwert für das Unternehmen daraus resultieren.

Und selbstverständlich werden im Coaching auch spezifischere individuelle Ziele zwischen der Führungskraft, dem Coach und idealerweise dem Vorgesetzten der Führungskraft in einem Dreiecksvertrag vereinbart.

## Literatur

- Andresen, U. (2011). Als Führungskraft starten. Grundlagen und Handlungsfelder. Berlin: Cornelsen.
- Balling, R. (2012). Organisationskultur: Kulturdiagnose mit dem Kultur-Stern. Internes Papier.
- Klingenberger, H. (2011). Grundlagen der Führung. Neu im Führungsjob – Was man als neuer Chef beachten sollte. [http://www.bvs.de/fileadmin/media-pool/publikationen/Lehrbuecher/Lehrbuch\\_Band\\_12\\_Leseprobe.pdf](http://www.bvs.de/fileadmin/media-pool/publikationen/Lehrbuecher/Lehrbuch_Band_12_Leseprobe.pdf) (abgerufen am 12.1.2013)
- Lammers, W. (2005). Vom Mitarbeiter zum Chef. <http://www.iasag.ch/fileadmin/docs/pdf/artikel.lammers.mitarbeiter.chef.pdf> (abgerufen am 12.1.2013)
- Lotmar P. & Tondeur, E. (2004, 7. Auflage). Führen in sozialen Organisationen. Ein Buch zum Nachdenken und Handeln. Bern: Haupt Verlag.
- Schmid, B. (2004). Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse. EHP: Bergisch Gladbach.
- Schreyögg, A. (2010). Coaching für die neu ernannte Führungskraft. Berlin: Springer Verlag.
- Von der Oelsnitz, D. (2012). Einführung in die systemische Personalführung. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Weka (2009). Neue Führungsrolle – das müssen Sie beachten. [http://www.weka-personal.ch/praxistipp\\_view.cfm?nr\\_praxistipp=1186](http://www.weka-personal.ch/praxistipp_view.cfm?nr_praxistipp=1186) (abgerufen am 12.1.2013)
- Willi, J. (2007). Wendepunkte im Lebenslauf. Persönliche Entwicklung unter veränderten Umständen – die ökologische Sicht der Psychotherapie. Stuttgart. Klett Cotta.
- Zbinden, R. (2012). Führen aus eigener Kraft. Die Entwicklung von Führungspersonen und Managern. Wiesbaden. Springer Gabler.