

## Coaching einer neuen Führungskraft

„Es ist ja nicht so, dass ich ohne Coaching einfach unsicher wäre, aber in diesen Momenten, in denen es schwankt, ist etwas da, was einem eine gewisse Stabilität und Sicherheit gibt.“ (Frau C, aus: „Coaching von weiblichen Führungskräften, Erfahrungen von Neueinsteigerinnen“ (Feuz, B., 2008)

### Unsicherheit als adaequate Reaktion

Hohe Erwartungen und gleichzeitig viele unbekannte Faktoren können den Einstieg für eine neue Führungsperson sehr schwierig machen.

Einerseits sind es die Vorgesetzten der neuen Führungskraft, die erwarten, dass sie sozusagen „als Heilsbringerin“ die Abteilung oder das Team wieder in Schwung bringt oder es sind die Mitarbeitenden, die sich erhoffen „alles wird nun anders“ oder im Gegenteil sich davor fürchten und erwarten, dass „alles gleich bleibt“.

Diese Erwartungen werden oft nur in floskelhaften Bemerkungen angedeutet, es wird versäumt, sich genauer damit auseinander zu setzen. So wird empfohlen, den Erwartungen offensiv zu begegnen: der geschickte Umgang mit Erwartungen ist eine der wichtigsten Kompetenzen der neuen Führungskraft.

Ein Dilemma besteht darin, dass die neue Führungsperson viele Fragen stellen sollte, um so rasch als möglich, die nötigen Informationen zu bekommen, doch sie will gleichzeitig nicht als „unsicher“ eingeschätzt werden, so verzichtet sie oft auf präzisierendes Nachfragen. Missverständnisse sind vorprogrammiert.

Eine neue Führungsperson hat zahlreiche „Bewährungsproben“ zu bestehen, die alle ein mehr oder weniger grosses Konfliktpotenzial enthalten.

Wir unterscheiden das zu beachtende Konfliktpotenzial nach vier Gesichtspunkten:

- nach der Rekrutierungsart (Frage, ob die neue Führungsperson Aufsteigerin innerhalb des Systems ist, Quereinsteigerin aus einer anderen Abteilung oder Seiteneinsteigerin von aussen),
- nach der spezifischen Situation des Vorgängers (Frage nach der Prägung durch den Vorgänger und dessen Ausstieg),
- nach dem spezifischen organisatorischen Auftrag (Frage, in welcher „Rolle“ die neue Führungsperson handeln soll, z.B. als Innovatorin oder Sanierungsmanager),
- nach dem Grad der Formalisierung der Führungsposition (Frage nach den Durchsetzungsmöglichkeiten der neuen Führungsperson).

## **Die 7 Bausteine erfolgreicher Führungswechsel** (nach Fischer, P.)

### **den Erwartungen offensiv begegnen**

1. Fragen Sie offensiv in die verschiedenen Richtungen nach den Erwartungen: Vorgesetzte, Mitarbeitende, Kollegen und Kundinnen. Betrachten Sie die geäußerten Erwartungen als Anregungen für die Gestaltung Ihrer Führungsrolle.
2. Fragen Sie nach der Bedeutung, nach der Dringlichkeit der Erwartungen und danach, mit wem sie geteilt werden. So werden die Erwartungen differenziert.
3. Sehen Sie die Erwartungen nicht als Aufgaben an, die Sie alle und sofort zu erfüllen haben.

### **Schlüsselbeziehungen und Beziehungsnetz entwickeln**

1. Fragen Sie nach Mitbewerbern, dem Verbleib Ihres Vorgängers, um die emotionale Seite der Ausgangsposition einzuschätzen.
2. Begegnen Sie emotional betroffenen Mitarbeitenden, Kollegen und Vorgesetzten aktiv. Sie erwarten, dass der/die Neue auf sie zukommt.
3. Äussern Sie sich nicht kritisch über die Leistung Ihres Vorgängers.
4. Entwickeln Sie systematisch Ihr Netz der Beziehungen, das Ihnen Einfluss sichert. Suchen Sie die Schlüsselpersonen!

### **die Ausgangssituation konstruktiv analysieren**

Analysieren Sie die

- Kultur (Regeln, Selbstverständnisse des Unternehmens, Normen, Tabus)
- Themen
- Fakten (Wettbewerbsposition, Strategien, Kosten, Schnittstellen, Ziele der andern)
- Innovation (realisierte und nicht erfolgte Veränderungen)
- Ressourcen (Stärken der Mitarbeitenden, der Organisation..)

### **eine motivierende Ziele-Landschaft entwerfen**

1. Mitarbeitende erwarten ein Konzept, das sie weiterbringt.
2. Entwerfen Sie eine kundenorientierte Ziele-Landschaft und denken Sie daran, Ihre Mitarbeitenden sind Ihre Kunden.
3. Malen Sie ein Bild von der Zukunft!
4. Achten Sie auf die Balance von Stabilität und Wandel.
5. Fordern Sie keine schnellen Veränderungen, in dem Sie auf die Probleme hinweisen.

### **ein positives Veränderungsklima fördern**

1. Begegnen Sie Ihren Mitarbeitenden mit Respekt und Anerkennung für Ihre Leistungen.
2. Schaffen Sie Anerkennung durch Fragen und fördern Sie die Bereitschaft, andere Sichtweisen einzunehmen.
3. Bedanken Sie sich für Skepsis. Sie enthält wertvolle Hinweise auf mögliche Hindernisse.
4. Hüten Sie sich vor der Rolle des Optimisten. Sie hält die andern in der Rolle der Pessimisten.

## **Veränderungen wirkungsvoll initiieren**

1. Ausgangspunkt für Veränderungen muss ein gemeinsam erkanntes Problem sein.
2. An mehreren Schwerpunkten ansetzen, aber nicht zu viele Dinge gleichzeitig beginnen.
3. Managementkapazität prüfen.
4. Nicht alles planen und kontrollieren wollen!

## **Symbole und Rituale nutzen**

1. Symbole und Rituale als bedeutsame und mächtige Sprache erkennen.
2. „Symbolic language“ eignet sich für die Vermittlung von Grundwerten, die Gestaltung von Übergängen und der Initiierung von Veränderungen.
3. Hinterfragen Sie Ihre Gewohnheiten, welche „Botschaften“ damit vermittelt werden (Bsp: Wenn Sie Offenheit als Wert hochhalten wollen, sollten Sie Ihre Informationsgewohnheiten anschauen... oder wenn die Kunden hochgeschätzt werden sollen, sollte ein monatlicher „jour fixe“ mit Kunden eingerichtet werden.)

---

### Literatur:

- Fischer, P. (2007). *Neu auf dem Chefsessel*. Heidelberg: Redline  
Schreyögg, A. (2002). *Konfliktcoaching*. Frankfurt/Main: Campus