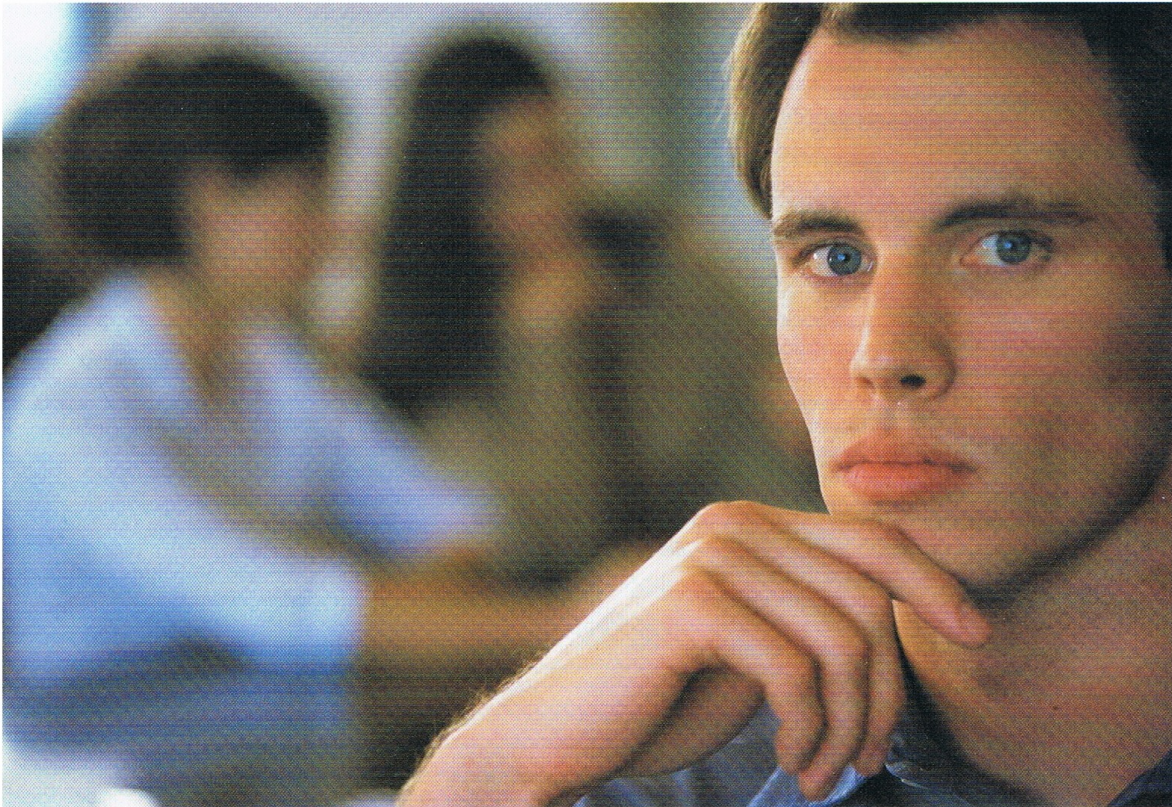


Die Tücken des Kaminaufstiegs

GESTERN KOLLEGE – HEUTE CHEF

Gestern noch in der warmen Team-Badewanne – heute allein im kalten Regen: Wer einen Kaminaufstieg vollzieht und zum Chef seiner ehemaligen Kollegen wird, hat es schwer. Das Team stellt unerfüllbare Erwartungen, die neuen Führungskollegen sind noch keine Vertrauten – und das Unternehmen lässt den Aufsteiger mit seinen Problemen zumeist allein. Dabei gibt es zahlreiche Unterstützungsmöglichkeiten. [managerSeminare](#) zeigt sie auf.

Foto: comstock



Preview: ▶ Den Rollenwechsel markieren: Wie Rituale den Übergang erleichtern ▶ Permanente Kontextklärung: Wie der neue Chef mit den ehemaligen Kollegen umgehen kann ▶ Mitkommen zum Skat-Abend? So gelingt der Spagat zwischen alter Kumpelhaftigkeit und neuer Leistungserwartung ▶ Vom Team zur Organisation: Was die Führungskraft auf Organisations-ebene zu beachten hat ▶ Vorsicht vor allzu schnellem Handeln: Warum der Neuling nicht sofort Kritik üben und Veränderungen in Gang bringen darf ▶ To-do-Plan für Unternehmen: Wie die Organisation den Kaminanfsteiger unterstützen kann ▶ Hilfe durch externe Begleiter: Wie Coachs und Trainer beim Rollenwechsel unterstützen

■ Am ersten Tag ist die Welt noch in Ordnung. Zusammen mit seinen ehemaligen Kollegen lässt Florian Böcking* die Korken knallen. Jetzt ist er Vertriebschef eines süddeutschen Softwareanbieters für Ärzte und Orthopäden. Endlich kann er die Abteilung so führen, wie er sie schon immer führen wollte. Zur Feier des Tages gibt es Prosecco und belegte Brote. Die Stimmung ist gut.

* Name geändert

Alle freuen sich für ihn. Der Florian ist der Richtige, so die einhellige Meinung. Ein echter Kumpel, und das wird er auch bleiben.

Als Böcking am Tag darauf ins Büro kommt, ist die gute Laune dahin. Die Mitarbeiter trudeln nur langsam ein, holen sich einen Kaffee, verziehen sich in die Raucherzone. „Ich war völlig irritiert“, so der 43-Jährige. „Und ich wusste überhaupt nicht, wie ich mich verhalten sollte.“ Gesellte er sich zu seinen Leuten, verstummte das Gespräch. Sie zur Arbeit ermahnen, traute er sich nicht.

Gestern Kollege, heute Chef. Gerade im Krisenjahr 2009 ist das Thema hochaktuell. „Viele Unternehmen rekrutieren aus den eigenen Reihen“, so die Beraterin Dagmar Kohlmann-Scheerer aus dem bayerischen Aschheim, „ohne ihre Mitarbeiter jedoch gewissenhaft auf die Chefrolle vorzubereiten.“ In ihren Einzelcoachings sitzen Frauen und Männer, die nicht mehr weiterwissen. Sich isoliert fühlen, aus dem Kreis der Kollegen verstoßen. „Von heute auf morgen

gehören sie nicht mehr dazu“, so Kohlmann-Scheerer, „sondern zu ‚denen in der Geschäftsleitung‘.“ Aus einstiger Nähe wird abwartende Distanz: mal sehen, was wir von unserem ehemaligen Kollegen und Freund erwarten können. Wird er wirklich Wort halten und sich für uns einsetzen oder bald den Chef raushängen lassen und nur auf seinen eigenen Vorteil schießen?

Beziehung zu den Kollegen: Aus Nähe wird Distanz

Diese Distanz zu ertragen, war für Vertriebschef Böcking am schwierigsten. „Plötzlich wurde ich nicht mehr gefragt, ob ich nach Dienstschluss ins Squashcenter komme oder auf einen Absacker zum Italiener am Eck.“ Zwei, drei Mal hätte er sich fast angebiedert, nur um das Gefühl von Nähe und Vertrautheit wieder zu spüren. Fast hätte er den ehemaligen Kollegen etwas versprochen, was er so niemals hätte halten können. Heute ist Böcking froh, der Versuchung nicht nach-

gegeben zu haben. „Ich hätte mich zum Hanswurst gemacht. Drei Monate muss man durchhalten, dann wird es besser. Die Verunsicherung bei den Mitarbeitern schwindet, und man selbst knüpft Kontakte zu anderen Chefs.“

Coachingexpertin Astrid Schreyögg weiß aus ihrer Beratungspraxis, dass die ersten drei Monate für viele sogenannte Kamin-aufsteiger hart sind. In ihren Coachings beobachtet sie immer wieder, wie schwer es Aufsteigern fällt, sich in der neuen Rolle zurechtzufinden. Und das ist selbst dann so, wenn der Aufstieg aus den eigenen Reihen – wie in wissensorientierten Branchen oder Familienunternehmen – das übliche Karrieremodell in der Firma ist. „Das Wichtigste ist, dass die Aufsteiger selbst den Rollenwechsel vollziehen, indem sie erstmal innerlich Abschied von ihrer alten Position nehmen“, so Schreyögg. Nur dann können sie der Gefahr widerstehen, in alte Verhaltensmuster zurückzufallen, die nicht zu den neuen Aufgaben und zu der neuen Rolle passen. Ein Techniker z.B., der zum Chef befördert wird, sollte nun einmal die technischen Probleme nicht mehr selber lösen, sondern muss andere Techniker zur Lösung dieser Probleme anleiten.

Die Autorin des Buches „Coaching für die neu ernannte Führungskraft“ (vgl. Literaturtipps im Kasten S. 75) rät, sich zudem sehr „akzentuiert von der nächsten Führungsebene inthronisieren zu lassen“, wenn man aus dem eigenen Team aufsteigt. „Der Rollenwechsel muss optisch und gefühlsmäßig deutlich werden“, sagt Schreyögg. „Damit erstens der Aufsteiger für sich klarkriegt: Ich bin nicht mehr in der warmen Badewanne des Teams und muss ein gewisses Maß an Einsamkeit aushalten. Selbst wenn mich das Team immer wieder in diese Wanne zurückholen will. Damit zweitens die Mitarbeiter begreifen: Der alte Kollege ist jetzt Chef – und damit legitimiert, von uns Leistung zu verlangen.“



„Viele Unternehmen rekrutieren aus den eigenen Reihen, ohne ihre Mitarbeiter gewissenhaft auf die Chefrolle vorzubereiten.“

Dagmar Kohlmann-Scheerer, Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens DKS-Akademie GmbH, Aschheim.
Kontakt: info@dks-akademie.de

Der Rollenwechsel führt zu gegenseitiger Verunsicherung

Leicht ist das im Alltag nicht. Der Rollenwechsel führt meist zu einer „gegenseitigen Verhaltensverunsicherung“, wie es Torsten Groth, Managementforscher und Berater am Management Zentrum Witten (MZW) in Berlin, nennt. Aufsteiger und Ex-Kollegen verheddern sich in einem Gewirr von Missverständnissen. Wenn der neue Chef vor abendlichen Treffen plötzlich zurückschreckt, munkeln da schon mal schnell die Mitarbeiter: „Typisch, früher war Guido mit uns bis in die Puppen Skat spielen, jetzt ist er sich dafür zu schade.“ Dabei würde der Chef gerne weiter mit den ehemaligen Kollegen Skat spielen, aber traut sich nicht mehr oder fühlt sich ausgegrenzt, wenn er nicht gefragt wird. Wer hin- und hergerissen herumdruckt, mal tagüber die Zügel anzieht, mal abends beim Bier die Kollegen umarmt, manövriert sich schnell in Schwierigkeiten. „Pendeln zwischen den Rollen ist riskant, weil die Mitarbeiter das Verhalten nicht klar entschlüsseln und bewerten können“, so Groth.

Der Experte rät daher: erstens, Bewusstsein schaffen. Auch wenn es schwerfällt, sollte der neue Chef von Beginn an klarmachen:

Jetzt bin ich in der Chefrolle, ich muss Entscheidungen treffen, Anweisungen geben, schlimmstenfalls entlassen. Diese Chefrolle hat Vorrang vor der Kollegenrolle. Gleichzeitig bin ich mir der besonderen Lage als euer Ex-Kollege bewusst und weiß, dass wir alle in einer schwierigen Situation stecken.

Kleiner Anlass, große Frage: Darf der Chef mit den Ex-Kollegen Skat spielen?

Zweitens sollte die Führungskraft gegenüber ihrem Team permanent den Kontext klären, in dem sie agiert: Befindet sie sich gerade in einer Arbeitssituation, in der sie in ihrer Rolle als Vorgesetzter handelt oder arbeitet sie in einem bestimmten Projekt auf der Fachebene als Kollege? Groth: „Wenn allen Beteiligten die neue Rolle transparent ist und man klaren Verhaltensregeln folgt, hat man auch als Chef im alten Kollegenteam großen Handlungsspielraum.“ Beim Skatabend dabei sein? Warum nicht. Wenn man klarmacht, dass man nicht wie früher bis fünf Uhr morgens gemeinsam abstürzt. Denn solche Erlebnisse bleiben haften und können im nächsten Konflikt zum Bumerang werden, wenn es gilt, Entscheidungen zu treffen, die der alten Kollegialität zuwiderlaufen.

Wie Neuaufsteiger ihre neue Rolle gegenüber dem Team kommunizieren und etablieren können, hängt freilich von vielen Variablen ab. Trainerin Astrid Schreyögg analysiert mit ihren Coachees deshalb genau: Wie ist die Persönlichkeit der neuen Führungskraft? Welche (informelle) Rolle hatte sie zuvor im Team? Wer ist ihr Vorgänger? In welcher Situation befindet sich das Unternehmen zum Zeitpunkt des Wechsels? Schreyögg: „Es ist wichtig, sich diese komplexe Ausgangssituation klarzumachen, um seine Strategie darauf abzustimmen.“ War der Aufsteiger als Kollege etwa die Integrationsfigur im Team, der zwischen einem



„Die Aufsteiger sind oft hin- und hergerissen zwischen der neuen Loyalität zur Organisation und der alten Loyalität zum Team.“

Thorsten Groth, Geschäftsführer des Managementzentrums Witten in Berlin sowie selbstständiger Trainer und Berater.
Kontakt: groth@mz-witten.de

hierarchisch-herrischen Chef und dem Team vermittelt hat, darf er nicht der Illusion erliegen, auch als Führungskraft Everybody's Darling sein zu können. War der Vorgänger ein charismatischer, erfolgreicher Kopf, tut der Nachfolger gut daran, sich damit auseinanderzusetzen, dass er zunächst im Schatten des Ex-Bosses stehen wird. Es bleibt nur: sich klar abgrenzen und dem eigenen Stil folgen.

Den Schritt von der Teamlogik zur Organisationslogik gehen

Dass der Rollenwechsel Teamaufsteigern oft so schwerfällt, wundert MZW-Mann Groth nicht. „Aus der Innensicht ist es in der Tat ein

extremer Schritt. Die Aufsteiger fühlen sich einerseits geehrt, weil sie herausgehoben werden und mehr Verantwortung bekommen“, so Groth. „Andererseits fühlen sie sich illoyal gegenüber den Ex-Kollegen. Oft sind sie hin- und hergerissen zwischen der neuen Loyalität zur Organisation und der alten Loyalität zum Team.“

Wenn der Managementforscher Unternehmen berät, nimmt er den Führungswechsel vor allem in der Perspektive der Systemlogik ins Visier. Denn hier liegt nach Einschätzung Groths der Knackpunkt beim Rollenwechsel: Der neue Boss muss den Schritt von der Team- zur Organisationslogik vollziehen und sich damit neuen Loyalitäten und grundsätzlich anderen Spielregeln beugen, obwohl er mit den Kollegen durch die gemeinsame Teamgeschichte verbunden bleibt – ein „extremer Doppelauftrag“, wie es Groth nennt. Denn in der Teamlogik sind alle Mitglieder des Teams gleich, Kollegialität, offenes Miteinander sind hoch gehängt, Hierarchisierung und Sich-nach-vorne-Drängen dagegen verpönt – während die Logik der Organisation dem gegenüber hierarchisch tickt, stärker wettbewerbsorientiert und mehr auf die Gesamtstrategie des Unternehmens ausgerichtet ist als auf die unmittelbaren Erfolge der eigenen Mannschaft.

Einsichten: Plötzlich versteht der neue Boss seinen alten Chef

Der Neuling muss sich also in beide Richtungen neu eintakten: Gegenüber den alten Kollegen, aber auch gegenüber der Organisation, repräsentiert durch die Führungskräfte in den verschiedenen Etagen, zu denen der Aufsteiger jetzt gehört. Es gilt rasch, neue Netzwerke zu den anderen Führungskräften aufzubauen, wichtige Schlüsselpersonen zu identifizieren und zu durchschauen, was die Führungskultur in der Organisation ausmacht.

Manchmal gleicht der Aufstieg einem bösen Erwachen. „Denn ungelöste Führungsprobleme in der Organisation zeigen sich erst, wenn man selbst in die erste Führungsmannschaft aufsteigt“, so Groth. „Nicht zufällig sagen viele nach dem Karriereschritt: Jetzt kann ich endlich meinen alten Chef verstehen.“ Und fragen sich, wie sie selbst etwas anders machen können. Wenn beispielsweise seit fünf Jahren jeder neue Bereichsleiter, der bis dato als hervorragender High Potential galt, ausgebrannt ist, hakt es offenbar irgendwo in der Organisation, nicht an den Personen. Groth: „Neulinge müssen erst lernen, welche Freiheitsgrade für Kritik sie haben. Generell sollte man weniger auf der persönlichen, sondern eher auf der Organisationsebene ansetzen. Sinnvoll ist es, typische Probleme herauszufiltern, sie auf Führungskräfte tagungen oder mit internen Beratern zu beschreiben und gemeinsam zu fragen: Wie kommt es, dass wir dieses Problem schon seit so langer Zeit haben?“

Schätzung: Ein Drittel der Führungswechsel scheitern

Im Kritikübren wie in anderen mit dem Aufstieg zusammenhängenden Punkten werden jedoch zu viele Fehler gemacht. Das beobachtet Michael Seipel. Den Bonner Berater fuchst es seit Jahren, dass es bei Chefwechseln in Unternehmen immer noch so gewaltig holpert. Seiner Einschätzung nach scheitern rund ein Drittel der Führungswechsel, auch wenn es keine harte Zahlen und nur wenig Transparenz gibt. Scheitern heißt: Der neue Chef verlässt früher oder später die Position. Oder die Arbeitsergebnisse der Abteilung lassen deutlich nach. „Viele Unternehmen unterschätzen die Probleme beim Führungswechsel und erkennen nicht, wie viel es das Unternehmen kostet, wenn es Aufsteiger nicht so gut wie möglich bei diesem Schritt begleitet“, sagt der Berater. ▶

So gelingt die Kommunikation mit den Ex-Kollegen

Wie gewinnen Sie Vertrauen und Akzeptanz als Chef? Als Antwort auf diese Frage benennt Michael Watkins sechs Grundregeln für Kommunikation und Umgang mit den Mitarbeitern. Die Regeln des auf Leadership-Themen spezialisierten Harvard-Professors gelten für Chefs auf jeder Führungsebene – ganz gleich, ob sie von außen ins Unternehmen kommen oder aus dem Kreis des eigenen Teams zum Vorgesetzten der ehemaligen Kollegen aufgestiegen sind.

- ▶ **1. Seien Sie anspruchsvoll, aber lassen Sie sich zufriedenstellen.**
Verpflichten Sie Ihre Mitarbeiter auf realistische Ziele und überprüfen Sie deren Einhaltung, ohne eine perfektionistische Haltung an den Tag zu legen. Denn wenn Sie nie zufrieden sind, demotivieren Sie Ihre Leute.
- ▶ **2. Seien Sie zugänglich, aber nicht kumpelhaft.**
Zugänglich zu sein, bedeutet nicht, jedem jederzeit zur Verfügung zu stehen. Seien Sie offen, aber auf eine Art und Weise, mit der Sie Ihre Autorität wahren.
- ▶ **3. Seien Sie entschieden, aber nicht rechthaberisch.**
Machen Sie klar, dass Sie in der Lage sind, das Ruder zu übernehmen. Aber treffen Sie dabei keine zu schnellen Entscheidungen, die Sie noch nicht überblicken können. Zu Beginn Ihrer Übergangsphase sollten Sie Entschiedenheit demonstrieren, aber mit wichtigen Entscheidungen warten, bis Sie genug wissen, um sie treffen zu können.
- ▶ **4. Seien Sie fokussiert, aber flexibel.**
Vermeiden Sie es, andere abzuschrecken, indem Sie sich als unflexibel erweisen und andere Lösungsvorschläge von vornherein verwerfen. Gute Führungskräfte stellen ihre Autorität her, indem sie sich auf ein Thema fokussieren, aber Vorschläge und Meinungen einholen.
- ▶ **5. Werden Sie aktiv, aber verursachen Sie keinen Aufruhr.**
Es ist eine Gratwanderung zwischen der Entwicklung einer starken positiven Dynamik und der Überforderung Ihres Teams. Packen Sie Dinge an, aber vermeiden Sie es, Ihre Leute zum Burnout zu treiben.
- ▶ **6. Seien Sie bereit, unangenehme Entscheidungen zu treffen, aber bleiben Sie menschlich.**
Möglicherweise sind Sie gezwungen, früh unangenehme Entscheidungen zu treffen und schwache Mitarbeiter im Team auszutauschen. Gute Führungskräfte tun, was getan werden muss, doch sie bleiben fair und respektieren die Würde ihrer Mitarbeiter.

Quelle: Michael Watkins: Die entscheidenden 90 Tage. Campus, Frankfurt/M. 2007.

Neue Führungskräfte, die intern keine Hilfe erhalten, extern zu unterstützen, ist das Anliegen Seipels. Daher hat sich der Leadership-Spezialist auf die Probleme des Wechsels spezialisiert. 100-Tage-Consulting nennt sich seine Bonner Beratung, zu ihm kommen Menschen, die beim Aufstieg in die Chefetage nicht ins Schlingern geraten wollen. Um solides Datenmaterial für seine Arbeit zu bekommen, hat Seipel im September 310 Führungskräfte auf allen Führungsebenen online befragt: Für wie effektiv halten sie ihre Führungsarbeit? Welchen Beitrag leisteten sie ihrer Meinung nach in der Einarbeitungszeit zur Wertschöpfung des Unternehmens? Wie erfolgreich konnten sie ihre Teams neu organisieren? Inwieweit konnten sie ihr Potenzial in der neuen Führungsrolle entfalten?

Neue Führungskräfte brauchen drei Monate Anlauf

Ergebnis: In den ersten Wochen nach dem Start lag nach Einschätzung der Befragten die Wirksamkeit ihrer Führungsarbeit nur bei 20 Prozent, nach drei Monaten bei 60 Prozent. Ob der Wechsel erfolgreich ist, hängt den Befragten zufolge vor allem davon ab, ob es ihnen rasch gelingt, ihr Team gut aufzustellen, die wesentlichen Schlüsselthemen im neuen Job zu identifizieren und die wichtigsten Kontakte auf der nächsten Ebene ausfindig zu machen.

Doch mit diesen Aufgaben fühlen sich die Wechsler alleingelassen, Unterstützung vom Unternehmen gibt es meist nicht. „Dabei können die Unternehmen viel tun, um den Führungswechsel reibungsloser zu machen und den Start der neuen Führungskraft effektiv zu unterstützen“, sagt Seipel. „Gerade in Zeiten, in denen Führungskräfte im Durchschnitt nach etwa drei Jahren wieder in eine andere Position wechseln, ist es Unsinn, wenn jeder neue Chef

den Wechsel Learning by Doing bewältigen muss. Unternehmen sind gut beraten, Führungswechsel-Kompetenz systematisch zu entwickeln.“ Dabei sollten sie auf drei Ebenen ansetzen – systematisch und in klar festgelegter zeitlicher Abfolge.

So können Unternehmen die neue Führungskraft unterstützen

Unterstützung auf individueller Ebene:

Auf individueller Ebene können Unternehmen einen Wechsler unterstützen, indem sie ihm z.B. ein Coaching zukommen lassen, das ihn auf seine neue Rolle und die neuen Aufgaben systematisch vorbereitet.

Unterstützung auf Prozessebene:

Zudem kann die Organisation unterstützen, indem sie Prozesse einführt, die den Wechsel von der Kollegenrolle in die Chefrolle markieren und erleichtern. So kann sie z.B. ritualisierte Übergabegespräche einführen; sie kann Rituale für den Erfahrungsaustausch zwischen den Führungskräften etablieren, etwa indem sie es zur Regel macht, dass jede neue Führungskraft bei zwei anderen Chefs zwei Tage mitläuft, um Tagesablauf, Kommunikationsstil und Entscheidungsprozesse kennenzulernen; sie kann Startworkshops mit dem Team für jeden neuen Chef zum Ritual machen und systematische Einarbeitungsworkshops einführen. Und sie kann regelmäßige Feedbackgespräche mit der Personalabteilung festlegen, in denen abgefragt wird: Wie läuft es, wo hakt es, wie können wir dich unterstützen? Sie kann beim Chefwechsel schriftliche Zielvereinbarungen einführen, die für die nächste Führungsebene sichtbar sind, damit alle Seiten wissen: Das sind die Aufgaben des neuen Chefs, das wird im Einzelnen von ihm erwartet. Denn nicht einmal das wird nach Seipels Beobachtungen in den meisten Unternehmen klar kommuniziert.

Unterstützung auf kultureller Ebene:

All diese Schritte helfen freilich wenig, wenn diese Regeln und Rituale im Unternehmen nicht anerkannt und wertgeschätzt werden. Deshalb rät Seipel, diese Maßnahmen auf der kulturellen Ebene zu unterstützen. Indem die zugehörigen Werte in das Unternehmensleitbild aufgenommen und die entsprechenden Instrumente in die Personalentwicklungskonzepte eingebunden werden. Denn wenn etwa eine Unternehmenskultur vorherrscht, die Führungskräfte, die solche Instrumente nutzen, als Weicheier abstempelt, läuft jede gut gemeinte Unterstützung ins Leere.

Zusätzliche Hilfe: Rollenklärung mit einem externen Trainer

Michael Seipel wundert sich allerdings immer noch, dass die meisten Unternehmen von einer solchen „Optimierungsstrategie für den Führungswechsel“, wie er es nennt, noch weit entfernt sind. Dem neuen Boss – egal ob aus dem Team aufgestiegen, aus anderen Abteilung geholt oder von außen gewonnen – bleibt nur: sich irgendwie durchwurschteln. Wenn dann Führungskräfte zu Seipel kommen, um sich individuell von ihm in den ersten 100 Tagen begleiten zu lassen, rät der Trainer deshalb vor allem, so klar wie möglich herauszufinden: Was wird von mir in der neuen Chefrolle genau erwartet, welche Ziele soll ich erreichen?

Christian Kuhlbrodt erinnert sich noch gut an die Gespräche mit dem Bonner Trainer, in denen er sich immer wieder hat fragen müssen: Wo stehe ich eigentlich? Wer will ich sein für mein neues Team? Was soll ich hier leisten und woran wird mein Erfolg eigentlich gemessen? Wer ist wichtig, damit ich meine Ziele erreiche? Sich damit systematisch auseinanderzusetzen hat dem 38-Jährigen sehr geholfen, als er seinen neuen



„In Zeiten, in denen Führungskräfte nach etwa drei Jahren in eine andere Position wechseln, ist es Unsinn, wenn jeder neue Chef den Wechsel Learning by Doing bewältigen muss.“

Michael Seipel, Inhaber von 100-Tage-Consulting, Bonn.
Kontakt: info@100-consulting.de

Service

Literaturtipps

► **Peter Fischer: Neu auf dem Chefsessel. Erfolgreich durch die ersten 100 Tage.** 9. Auflage, Redline, München 2007, 38 Euro.

Ein Klassiker der Ratgeber-Literatur für Führungskräfte, das den Quereinstieg und Seiteneinstieg ebenso thematisiert wie den Kaminaraufstieg vom Kollegen zum Chef. Das Buch zeigt, wie Führungskräfte ihre aktuelle Situation erfassen und ein Veränderungsklima im Unternehmen erzeugen können.

► **Helmut Hofbauer und Alois Kauer: Einstieg in die Führungsrolle: Praxisbuch für die ersten 100 Tage. Mit Interviews aus der Praxis.** 2. Auflage, Hanser, München 2009, 24,90 Euro.

Ein Praxisbuch für neu ernannte Führungskräfte mit einer breiten Palette von Checklisten, Arbeitsblättern, Beispielen, Tools und Tipps. Interviews mit Personalmanagern und Führungskräften geben zusätzlichen Einblick in die Herausforderungen des Rollenwechsels.

► **Dagmar Kohlmann-Scheerer: Gestern Kollege, heute Vorgesetzter. So schaffen Sie den Rollentausch.** Gabal, Offenbach 2004, 19,90 Euro.

Ein praxisorientierter Ratgeber, in dessen Zentrum fünf Themen stehen: Führungsstile, Kommunikationsverhalten, Delegieren von Verantwortung, Konfliktlösung und der faire Umgang miteinander.

► **Astrid Schreyögg: Coaching für die neu ernannte Führungskraft.** VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008, 49,90 Euro.

Die Coaching-Expertin vollzieht in diesem Buch vierlei: Erstens beschreibt sie auf theoretische Weise die Hintergründe und Zusammenhänge von Problemkonstellationen im neuen Führungsjob. Zweitens liefert sie praktische, handfeste Tipps für die erste Zeit auf dem Chef-Posten. Drittens wenden sich ihre Empfehlungen an Führungskräfte und viertens an Coaches, die die Führungskräfte begleiten. Ein tiefgründiger, detaillierter Ratgeber.

► **Astrid Schreyögg: Coaching für Führungskräfte – Die Tücken eines neuen Postens.** managerSeminare, Heft 135, Juni 2009, S. 32-38. www.managerSeminare.de/MS135AR02.

Der Artikel untersucht die verschiedenen Konstellationen und Startvoraussetzungen, die eine neu ernannte Führungskraft vorfinden kann.

► **Michael Watkins: Die entscheidenden 90 Tage. So meistern Sie jede neue Managementaufgabe.** Campus, Frankfurt/M. 2007, 12,90 Euro.

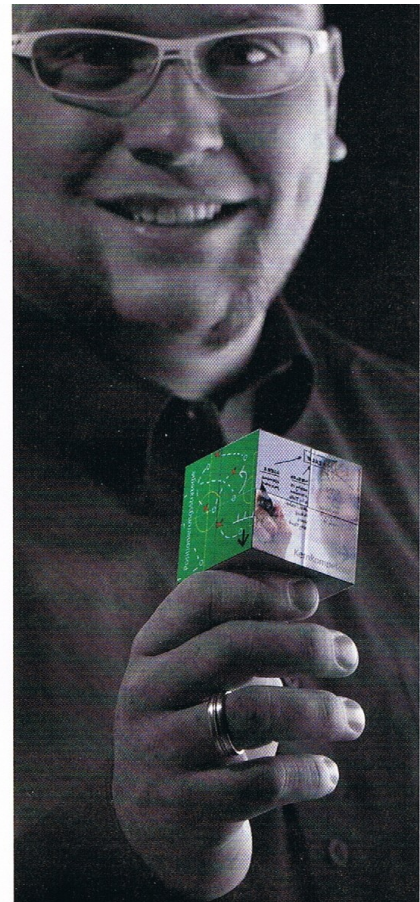
Praktisch und fundiert gibt Harvard-Professor Watkins Führungskräften aller Ebenen Strategien für den Wechsel auf die neue Chefposition an die Hand. Detailliert widmet er sich zehn Themenfeldern – von der Selbstbeförderung über das Sichern früher Erfolge bis hin zum Architekturplan für das gesamte Unternehmen und die eigene Einheit.

Führungsjob in der Serviceabteilung eines Kommunikationsunternehmens antrat – nicht aus dem Team heraus, aber innerhalb desselben Unternehmens. Alles war neu, bis auf die Firma. Die Mitarbeiter allesamt älter als er, gewohnt, hierarchisch zu arbeiten, Anweisungen zu befolgen, statt gemeinsam kreativ Ideen zu entwickeln. Die Aufgabe weniger zukunftsorientiert strategisch, mehr produktorientiert im Kerngeschäft.

Auf Anraten Seipels suchte Kuhlbrodt zuerst ein Gespräch mit seinem neuen Vorgesetzten. Danach war ihm klarer, was von ihm im nächsten halben Jahr erwartet wird. Dann trat er vor die Mannschaft und hielt seine Antrittsrede. Er überzeugte. „Ohne nachgefragt und mich intensiv mit meiner

neuen Rolle auseinandergesetzt zu haben, hätte ich diesen Schritt nicht so leicht geschafft“, sagt Kuhlbrodt. Jetzt heißt es, die Position zu konsolidieren, die Kontakte zu den neuen Führungskollegen auszubauen und dann seine Freiräume im neuen Job zu erweitern. Denn der Wechsel hat gewaltig an den Nerven gezerrt. Fünf Kilo hat Kuhlbrodt in den vergangenen Monaten zugenommen. Kuhlbrodt grinst. „Und mehr soll es wirklich nicht werden.“

Anja Dilk und Heike Littger ■



Werden Sie als Coach
wahrgenommen?

Sind Sie so interessant,
dass sich jemand für Sie als
Begleiter entscheidet?

Wenn Sie als Coach oder Berater Ihr Profil und damit Ihre Professionalität schärfen wollen, lassen Sie uns gemeinsam eine Strategie entwickeln, die Sie eindeutig und sicher auf dem Markt positioniert. Die Analyse und Schärfung Ihres Profils ist der Start in ein praxisorientiertes Marketingkonzept. Dies gelingt mit „werdewelt“ – der Coach-Agentur für Marketing und Kommunikation. Hier entstehen von Corporate Design bis hin zu Online-Projekten Konzepte, die Sie und Ihre Arbeit erfolgreich unterstützen.

LUTZ | SCHULZ
marketing & kommunikation gmbh
fon 0 27 73 74 37-0
mail@werdewelt.info
www.werdewelt.info

werdewelt.info