

■ **Aufstieg: Vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten. Von Anfang an richtig führen**

Ursula Vranken, Expertin für internationales Personalmanagement und Führungskräfte-Coach, verrät im Interview, wie sich neue Führungskräfte schnell und sicher in ihre Rolle einfinden.



Redaktion: Vom Kollegen zum Chef – ein Aufstieg, der überlegt und geplant sein will. Welche Tipps haben Sie für die neue Führungskraft?

Vranken: Erstens: Klären Sie Ihre neue Rolle nach oben, zur Seite und nach unten. Das heißt: Wahrscheinlich haben Sie immer noch einen Vorgesetzten über sich, mit dem Sie jetzt direkt zusammenarbeiten und der Erwartungen an Sie hat. Gleichzeitig haben Sie ein neues Kollegium zur Seite: das Management, in das Sie jetzt aufgestiegen sind. Hier können Sie sich Freunde statt Konkurrenten machen. Zur Seite umfasst auch den Markt und die Kunden. Auch da finden sich Menschen, die neue und andere Erwartungen an Sie haben. Und Sie führen jetzt ein Team, das Sie bisher aus einer anderen Perspektive kannten. Sehr wichtig ist, dass Sie möglichst gute Gespräche mit den Mitarbeitern führen: zuhören, Meinungen aufnehmen – und auch neue Ideen! Zweitens: Entwickeln Sie eine eigene Strategie für Ihre Abteilung, die

sowohl quantitative Ergebnisse – Budgets, Umsätze, Gewinne – umfasst als auch qualitative wie positive Teamentwicklung, Weiterbildung, konstruktive Kultur. Drittens: Stimmen Sie diese auch „nach oben“ ab, holen Sie sich Rückendeckung – die vor allem Ihrem Team zugutekommt. Viertens: Planen Sie ein Offside, also einen Tag raus aus dem Alltag und geben damit Zeit und Raum für einen echten Neuanfang unter Ihrer neuen Führung. Hier geht es auch um Werte – um die Werte, die Sie mit Ihrer Mannschaft in Zukunft leben und umsetzen wollen. Und fünftens: Starten Sie neue Projekte mit quantifizierten Zielen, sodass nach kurzer Zeit Ergebnisse deutlich werden. Denn Ergebnisse motivieren!

Dass die neu ernannte Führungskraft zu Anfang Fehler macht, ist nur menschlich. Die meisten Fehler entstehen aus mangelnder Selbstreflexion und Unsicherheit. Sie haben sich in ihrer jahrelangen Erfahrung als Führungskräfte-Bera-

>> Seite 2

■ **Liebe Leserinnen und Leser,**



Schornsteinkarriere wird er oft genannt: der kontinuierliche Aufstieg von Mitarbeitern über die Karriereleiter. Vielleicht, weil am Ende manchmal eine schwarze Null steht. Ein eigentlich hervorragender Mitarbeiter, der jetzt seinen bisherigen Kollegen vorgesetzt ist – und unvorbereitet Führungsverantwortung übernehmen muss – und dessen Leistungsbilanz daher im besten Fall „neutral“ ist.

Der interne Aufstieg vom Kollegen zum Vorgesetzten hat zwei Perspektiven. Dem großen Vorteil, sich bereits im Unternehmen auszukennen, steht die Herausforderung des Seitenwechsels gegenüber: Versammelte man sich früher mit den Kollegen noch einig hinter einem gemeinsamen Feindbild – dem Chef –, sitzt man jetzt auf der anderen Seite des Schreibtischs und gibt im schlimmsten Fall selbst ein neues Feindbild ab. Das muss natürlich nicht so sein! Denn mit der richtigen Unterstützung nimmt die kürzlich beförderte Führungskraft ihre neue Rolle nicht nur innerlich gut an, sondern erlernt auch das motivierende Instrumentarium, um die bisherigen Kollegen zu loyalen Mitarbeitern zu machen und zu guten Ergebnissen zu führen.

Doch nach einer Studie des Beratungsunternehmens Development Dimensions International (DDI) unter 1.250 frisch gebackenen Chefs weltweit, sind tatsächlich gerade mal 11 % auf ihre Führungsrolle vorbereitet worden. 57 % sagen, sie hätten sich in ihrem ersten Jahr allein mit „Trial and Error“ in die neue Position hineingefunden. Nur etwas mehr als die Hälfte wollte von sich nach einem Jahr schon behaupten, nun einen guten Überblick über ihren Job zu haben.

Wie es richtig geht, verrät Ihnen diese Ausgabe der IPA-Institutsbriefe. Denn vom Kollegen zum Chef – das kann ein richtiges Erfolgsmodell sein!

Ursula Vranken

Ihre Ursula Vranken
Geschäftsführerin IPA

Fortsetzung

■ Aufstieg: Vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten. Von Anfang an richtig führen

terin mit den verschiedenen Fallstricken und „Cheftypen“ auseinandergesetzt. Gibt es eine Typologie?

Zugespitzt lassen sich sechs „Aufsteiger-Cheftypen“ unterscheiden, die es – jeder auf seine Art – sich selbst und den Mitarbeitern schwer machen, gemeinsam die Onboarding-Phase gut zu meistern und effektiv zu arbeiten.

Typ Nummer eins ist der „Beharrer“: Nach dem Motto „Weiter so!“ beschäftigt er sich gerne mit dem, was er bisher auch am besten konnte und löst die anfallenden Fachfragen der Abteilung. Die eigentlichen Führungsaufgaben, wie Strategie- und Zielerarbeitung, Motivation und Mitarbeitergespräche, Planung und Ergebniscontrolling, bleiben auf der Strecke. Und so wird der Beharrer auch weiterhin als oberster Sachbearbeiter wahr- und nicht ernst genommen. Dann folgt der „Superentscheider“: Um allen zu beweisen, dass genau er der richtige Mann oder die Frau für den neuen Posten ist, entscheidet der aufgestiegene Chef zu viel alleine oder sogar gegen den ausdrücklichen Rat seiner Mannschaft. Ein großer Redner ist er nicht, und er holt die Mitarbeiter auch nicht mit ins Boot. Einem ähnlichen Muster folgt der „Poser“: Er positioniert sich als Tausendsassa, will überall präsent sein, zeigen, dass er das letzte Wort hat. Poser können nicht zugeben, dass sie auch noch was lernen müssen, hören sehr wenig zu, fahren ihren Mitarbeitern über den Mund, unterbrechen sie und machen mit ihren kommunikativen Mitteln und auch ihrer Körpersprache bei jeder Gelegenheit deutlich, dass sie jetzt Chef sind. Auch die Fehler, die Typ Nummer vier, der „Geheimnisträger“, macht, sind innerer Unsicherheit geschuldet. Der neue Chef genießt nach dem Motto „Wissen ist Macht“ den Informationsvorsprung, den er in den Managementmeetings nun erhält und macht ein großes Geheimnis aus wichtigen unternehmerischen Daten und Entscheidungen. Er hält sie zu lange zurück und riskiert damit, dass die Mitarbeiter sich demotiviert oder hintergangen fühlen.

Typ Nummer fünf ist der „Vage“: Aus Angst, nicht akzeptiert zu werden oder auf Gegenwind zu stoßen, vermeidet er klare Aussagen und Zielsetzungen. Aber damit gewinnt er weder Vertrauen noch Zuneigung, gar Respekt seiner Mitarbeiter! Bleibt zuletzt noch der „Lästerer“: Ganz ähnlich wie der „Beharrer“ nimmt er die Chefrolle innerlich überhaupt nicht an – aber er ist zudem überaus bemüht, das auch seinen alten Kollegen zu beweisen, und zwar, indem er über „die da oben“ herzieht. Dieses Verhalten ist weit verbreitet, aber ein klares No-Go. Erstens ist die neue Führungskraft nun selbst Teil des Managements und zweitens signalisiert sie dadurch, dass sie sich selbst überhaupt nicht mit ihren Aufgaben, Kompetenzen und Anforderungen als Führungskraft identifiziert. Zudem empfinden die Mitarbeiter dieses illoyale Verhalten als wenig vertrauenswürdig.

Beharrer, Superentscheider, Poser, Geheimnisträger, Vager und Lästerer – das klingt lustig, aber in der Konsequenz ist dieses Verhalten ja verheerend für die Stimmung und die Leistung in der Abteilung oder dem Unternehmen. Gibt es denn keine „Guten“?

Doch, natürlich gibt es Kollegen, die zu echten Führungskräften aufsteigen, die diesen Titel auch verdienen. Das sind jene,

die sich schon „vor Spruchreife“ mit ihrer neuen Rolle innerlich intensiv auseinandergesetzt haben und sich bewusst für ein entsprechendes Training oder ein persönliches Coaching entschieden haben. Oft stehen dahinter eben auch Personalabteilungen, die verstanden haben, dass sie in die Entwicklung von Führungskräften aus dem eigenen Haus besonders investieren müssen, und dass ihr Unternehmen dann auch besonders profitiert!

Noch schwieriger wird die Situation für den neuen Vorgesetzten, wenn Teammitglieder, die ihre Ziele schon früher nicht erreicht haben, sich jetzt als Low Performer einrichten oder in eine Verweigerungshaltung gehen. Welche Möglichkeiten bleiben?

Hier ist besonders wichtig, von Anfang an klar und straff zu kommunizieren. Das heißt auch, die neue Führungskraft darf sich nicht vor einem möglichen Konflikt fürchten oder selbst in die Ignoranz flüchten. Mit „langer Leine“ ist dem Mitarbeiter nämlich nicht gedient, eher mit vereinbarten Zielen und Ergebnissen, an denen sich beide Seiten orientieren können. Setzen Sie sich mit dem betreffenden Mitarbeiter zusammen und vereinbaren sie gemeinsam kluge Ziele, die er in einer bestimmten Frist erreichen muss. Protokollieren Sie alle Gespräche und ziehen Sie gegebenenfalls Zeugen hinzu. Hat der Mitarbeiter es wiederholt und nachweislich nicht geschafft, die abgesprochenen Ziele zu erreichen, überlegen Sie gemeinsam mit der Personalabteilung, ob und wie Sie sich von dem Mitarbeiter trennen können. Daher: Beziehen Sie von Anfang an die Personalabteilung oder Arbeitsrechtsexperten mit ein. Denn falls sich herausstellen sollte, dass eine Kündigung unausweichlich wird, müssen Sie sicherstellen, dass Ihnen keine Formfehler unterlaufen sind. Wer sich nicht ganz genau im Arbeitsrecht auskennt, macht schnell Fehler, die die Firma unter Umständen später vor dem Arbeitsgericht teuer zu stehen kommen.

Doch so weit muss es nur selten kommen. Aufgestiegene Führungskräfte, die in ihrer Rolle wirklich angekommen sind, haben ja nicht nur die entsprechenden Führungskompetenzen entwickelt, sondern kennen ihre Mannschaft sehr gut und wissen, wie sie jeden einzelnen Mitarbeiter adressieren müssen, um ihn zu motivieren. Sie vertreten natürlich die Interessen des Unternehmens – aber oft mit mehr Verständnis und besserem Insiderwissen als extern angeworbene Vorgesetzte. ■

Business-Coaching: Vom Kollegen zur Führungskraft

Wenn Sie Ihre neue Position als Führungskraft nicht alleine reflektieren und schnell in Ihre unabhängige Rolle finden möchten, nutzen Sie einen IPA-Coach als Sparringspartner! Der Ansatz unseres Business-Coachings: Hilfe zur Selbsthilfe. So entwickeln Sie schnell Ihr volles Führungspotenzial und gewinnen Sicherheit.

vranken@ipa-consulting.de,
Tel.: 0221 - 5509476

So schaffen Sie den Rollenwechsel: Zwischen Team und Management

Eigentlich läuft es prächtig für Helger Schmidt, sein Engagement für die Firma ist belohnt worden: mit dem Aufstieg zum Abteilungsleiter. Aber Helger Schmidt fährt an diesem Morgen mit einem mulmigen Gefühl im Magen zur Firma. Unsicherheit überwiegt. In seinem Kopf kreisen die Fragen: „Werden mich die ehemals gleichrangigen Kollegen auch als Abteilungsleiter akzeptieren? Wie kann ich meine Ziele umsetzen und gleichzeitig das Team ausreichend an der Zielerreichung und -umsetzung beteiligen? Wie schaffe ich selbst den Perspektivwechsel? So der Typ ‚Big Boss‘ bin ich ja nicht – wie verschaffe ich mir denn jetzt Respekt als Führungskraft?“

Einen erfahrenen Sparringspartner nutzen

Helger Schmidt wird diesen Tag für ein intensives Gespräch mit seinem Coach nutzen und mit ihm alles besprechen, was ihm so im Kopf herumgeht – und hat damit schon den ersten Schritt in die richtige Richtung gemacht. „Für eine erfolgreiche Selbstreflexion ist es entscheidend, die eigene Rolle aus einer anderen Perspektive heraus zu beurteilen – beispielsweise von oben wie ein Adler oder aus Sicht eines enttäuschten Mitbewerbers“, erläutert Ursula Vranken. „Wichtig ist, dass man (oder frau) bereits im Vorfeld die eigenen Stärken und Schwächen erkundet, die sich auf die neue Position auswirken, und weiß, an welchen Punkten man noch arbeiten muss. Wer für sich definiert hat, wie er eine solche Position ausfüllen möchte, wie er führen will und welche Werte ihn eigentlich antreiben, gewinnt einen enormen Vorsprung!“

Planung statt Aktionismus

So präpariert sich auch Helger Schmidt für seine neue Führungsrolle. Im Coachinggespräch hat er sich die Sicherheit geholt, dass er sich etwas Zeit lassen kann: Aktionismus führt nämlich gerade in der Anfangsphase zu Irritationen im Team,

Ärger, der erst wieder auf die lange Frist zu befrieden ist. „Gehen Sie behutsam mit Ihren neuen Mitarbeitern um, und hören Sie in erster Linie mal zu. Seien Sie klar und entschieden, aber poltern Sie nicht gleich los. Vor allem machen Sie keine großen Verkündungen und Versprechungen. Verschaffen Sie sich erstmal ein Bild von der Lage, von laufenden Projekten, und schauen Sie, was bislang an Zielen vereinbart wurde.“

Zum Start ein Mannschafts-Event

Diesen Weg geht Helger Schmidt, der nach den ersten beiden Wochen die Marschrichtung für die nächsten zwölf Monate plant und mit Unterstützung seines Coachs überlegt, wie er seine Mitarbeiter für seine Ideen, seine Strategie und deren Umsetzung gewinnen kann. Als ehemaliges Teammitglied weiß er ja nur zu gut, dass Anordnungen *per ordre multi* zu Widerständen in der Abteilung führen – so legt er einen Aktivitätenplan vor und vereinbart mit den verantwortlichen Mitarbeitern gleich entsprechende Feedback- und Controlling-Schleifen. Dazu ist ein gemeinsames Start-Event in einem Tagungshotel nützlich. Dort kann nicht nur – gegebenenfalls unter Einsatz eines Moderators – die Diskussion frei laufen; die neue Führungskraft selbst kann den Tag nutzen, um sich als Teamleader zu positionieren – beispielsweise mit Werten der Mitarbeiterkultur, wie etwa hart in der Sache, fair im Umgang miteinander, Teamziele gehen vor Einzelinteressen. Kurz: Es herrscht dann Klarheit über die Art, wie die Abteilung in Zukunft geführt wird.

Einen solchen Workshop hat auch Helger Schmidt initiiert und dann die vereinbarten Projekte und Aktionen in Gang gesetzt. Ursula Vranken rät abschließend: „Helfen Sie Ihren Mitarbeitern, schwierige Situationen zu meistern. Arbeitet Ihr Team selbstständig, können Sie schon bald selbst die Rolle eines Coachs übernehmen.“ ■

NETZWERKTREFFEN

Sie sind ein Unternehmen aus der ITK-Branche, aus einem agilen Umfeld? Sie wollen Ihr Human Resource Management aus- und aufbauen? Dann ist das nächste Netzwerktreffen von Web de Cologne, dem Branchennetzwerk der Internetwirtschaft im Großraum Köln, unter dem Titel „Erfolgsfaktor Peoplemanagement“ der richtige Termin für Sie! Diskutieren Sie mit Ursula Vranken und weiteren Experten, wie gute Personalentwicklung und -förderung aussehen muss, um nachhaltiges Wachstum der digitalen Unternehmen zu sichern.

**8. Oktober 2013, ab 19:00 Uhr,
Rotonda Business Club Köln**

Mehr Infos hier: www.webdecologne.de

VERANSTALTUNGSBERICHT

Einen großen Erfolg verzeichnete die gemeinsame Veranstaltung „sharing best practice“ des Q-Pool 100 e. V. als offizielle Qualitätsgemeinschaft internationaler Wirtschaftstrainer und -berater und iMOVE am 16. September 2013 in Bonn. Der gut besuchte Workshop – moderiert auch von Q-Pool-Vizepräsidentin Ursula Vranken – widmete sich dem Erfahrungsaustausch aus internationalen Trainings- und Consultingprojekten.



Mehr hier: <http://www.ipa-consulting.de/news/imove-workshop-erfahrungen-aus-internationalen-trainings-und-consultingprojekten>

LESETIPP

Lesen Sie dazu auch die Themenbroschüre „Coaching“ im [Gratis-Download!](#)

Impressum:

Redaktion (V.i.S.d.P.):
Ursula Vranken
IPA Institut für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation
Zollstockgürtel 63, 50969 Köln
Telefon: 0221 - 5509476
www.ipa-consulting.de
mail@ipa-consulting.de

Redaktion, Produktion:
text-ur text- und relations
agentur Dr. Gierke
www.text-ur.de

Fotonachweise: S. 1 Fotolia ©
lassedesign; S. 3 © iMove