



Foto: Pichler

Autor

Otmar Pichler

Berater, Trainer und Coach mit dem Schwerpunkt Veränderungs- und Entwicklungsprozesse



www.hrm.at/profiles/otmar-pichler



Foto: Pichler

Autorin

Julia Pichler

Trainerin für die Bereiche Persönlichkeitsentwicklung, Führung, Konflikt und Kommunikation



www.hrm.at/profiles/julia-pichler

Vom Mitarbeiter zur Führungskraft

Eine reibungslose Entwicklung vom Mitarbeiter zur Führungskraft gelingt in vielen Fällen nicht. Denn um die neuen Aufgaben erfolgreich meistern zu können, benötigen angehende Führungskräfte neben Leadership-Skills vor allem die richtige Haltung. Der folgende Beitrag beschreibt, was den Einstieg in die Führungskarriere befördert und welche Rolle HR dabei spielt.

**Do you know how hard it is to be the boss, when you are so out of control!
It's hard to verbalize.
It's the feeling that all of a sudden ...
it's the feeling you get when you have a child.
On day X, all of a sudden you're a mother or a father and you're supposed to know everything there is to know about taking care of this kid.**

Aussage einer Führungskraft, zitiert in Linda A. Hill (2009)

Was müssen Sie als neue Führungskraft tun, um die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns zu maximieren? Eine erste Antwort könnte lauten: „Machen Sie genau das, was Sie bisher als Experte oder Sachbearbeiter getan haben. Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf die fachlichen Aufgaben. Achten Sie darauf, dass Sie diese zur vollen Zufriedenheit Ihres Chefs und Ihrer Mitarbeiter erledigen. Wenn dann noch Zeit bleibt (was kaum der Fall sein wird), können Sie sich Ihren Führungsaufgaben widmen, falls Ihnen überhaupt bewusst ist, welche das sind. Aber schließlich wissen Ihre Mitarbeiter auch, was sie zu tun haben –

und Sie sind ja nicht im Kindergarten. Oder? Außerdem wollen Sie der gute Kollege bleiben, der Sie bisher waren, und nicht den Chef heraushängen lassen.

Viele neue Führungskräfte stimmen diesen Aussagen zumindest tendenziell zu. Das erklärt ihr Scheitern, welches sich in der Praxis unterschiedlich darstellen kann.

Scheitern in der Führungsrolle

Manche Führungskräfte geben nach einiger Zeit – oft erst nach Jahren – ihre Führungsposition auf und treten wieder in die Mitar-

beiterrolle zurück. Andere erleben, dass ihr Leben durch die Führungsverantwortung außer Balance gerät und sie auch in ihrer Freizeit, falls sie solche überhaupt noch haben, nur an die Firma denken. Sie haben keine Zeit mehr für Partnerschaft, Familie und sich selbst – ihr Leben verkümmert. Meist bleibt dann auch der berufliche Erfolg aus, obwohl sie unglaublich viel in ihn investieren.

Das Scheitern einer Führungskraft kann auch darin bestehen, dass sie sich in ihren Führungsaufgaben als inkompetent erlebt. Führen macht keinen Spaß, Sie erlebt es als

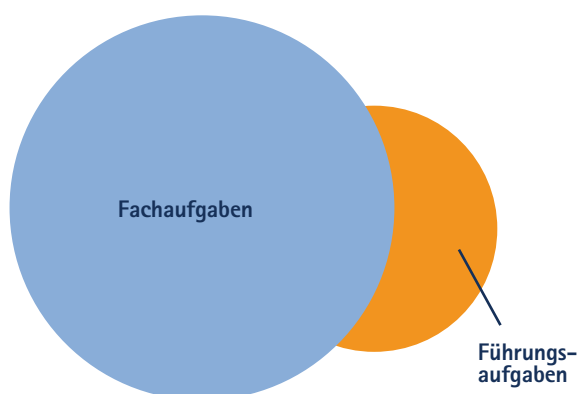


Abbildung 1: Führen als Anhängsel

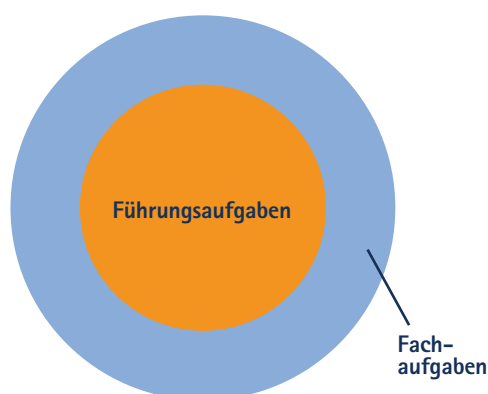


Abbildung 2: Führung im Zentrum

anstrengend und wenig sinngebend. So berichtete zum Beispiel eine Führungskraft in einem Coachinggespräch, „Heute war kein angenehmer Tag, ich habe viel führen müssen.“

Das Selbstverständnis der Führungskraft

Der Grund für die Unzufriedenheit: Das Selbstbild vieler Führungskräfte ist noch das eines Kollegen oder „Experten mit ein bisschen Führungstätigkeit“ (Abbildung 1). Sie gehen davon aus, dass sie nur im Anlassfall führen müssen, weil sie Führung nicht als ihre zentrale Aufgabe wahrnehmen. Stattdessen widmen sie sich primär ihren Fachaufgaben und treten als Experten auf. Sie erledigen viel selbst und delegieren wenig. Deshalb erleben sie Führen als zeitraubende Tätigkeit, die sie von ihrer eigentlichen Arbeit abhält. Da die Qualität der Führung den Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflusst, stellt diese Einstellung Organisationen zwangsläufig vor Probleme.

Mitarbeiter erfolgreich machen

Ein Beispiel für diese „falsche“ Führungseinstellung aus unserer Coachingpraxis ist ein Vertriebsleiter, der sich rühmt, die höchsten Umsätze seines Teams zu generieren („Schließlich muss ich ein gutes Vorbild für meine Mitarbeiter sein“). Gleichzeitig beklagt er sich über die schlechten Ergebnisse seiner Vertriebsmitarbeiter.

Eine gute Führungskraft sieht es als primäre Aufgabe an, ihre Mitarbeiter erfolgreich

zu machen, und nicht, sich selbst der (fachlichen) Erfolge zu rühmen (Abbildung 2). Die Leistung des Teams ist zu optimieren, nicht die eigene. Doch das ist für manche schwierig. In ihrer „alten“ Rolle als Experte erlebten sie ihre Erfolge unmittelbar. Es war deutlich sichtbar, wenn sie ein Projekt abgeschlossen, ein Problem gelöst, eine Aufgabe erledigt hatten. Wenn jedoch eine Führungskraft gut geführt hat, sagt der Mitarbeiter: „Ich war erfolgreich.“

Mentale Änderung – oft gegen Chef und Mitarbeiter

Der Weg vom Mitarbeiter zur Führungskraft ist mit mentaler Arbeit verbunden. Angehende Führungskräfte müssen ihre Einstellung zur Arbeit ändern. Das ist umso schwieriger, wenn der eigene Chef noch im Expertenmodus tätig ist und selbst wenig, gar nicht oder schlecht führt. Er verlangt von seiner neuen Führungskraft vor allem fachliche Leistungen und erkennt nicht an, dass Führung Zeit braucht. Nimmt die Führungskraft ihre Führungsaufgaben ernst, so umfassen diese jedoch nicht nur die Managementaufgaben (Planen, Organisieren, Entscheiden), sondern auch das zwischenmenschliche „People-Management“ (Beraten, Betreuen, Coachen) sowie die konzeptuellen, strategischen Aufgaben – also die Arbeit für den eigenen Unternehmensbereich und nicht nur in ihm. Das erfordert viel Zeit. Diese benötigen auch die Mitarbeiter, um die Rolle der neuen Führungskraft zu akzeptieren – vor allem, wenn sie bisher gar nicht oder autoritär geführt wurden. „Jetzt delegiert der neue

Chef alles. Was macht er eigentlich noch selbst?“

Die Rolle von HR

HR kann angehende Führungskräfte dabei unterstützen, sich in ihre neue Rolle einzufinden. Im Zentrum der Personalentwicklung sollte der Einstellungswandel stehen. Denn ohne ihn verpuffen alle Ausbildungsvorhaben. Die neue Führungskraft kann die besten Führungsinstrumente erlernen, sie wird sie nicht oder nicht adäquat anwenden, wenn sie sich weiterhin auf die Fachaufgaben konzentriert beziehungsweise die Einstellung hat, dass Führung sie nur von der Arbeit abhält.

Einstellungsänderungen sind tiefere Interventionen als Wissenserwerb und Verhaltensschulungen. Wirksame Instrumente dafür sind aus unserer Erfahrung neben Mentorenprogrammen vor allem der inner- und überbetriebliche Erfahrungsaustausch neuer Führungskräfte. Dieser Erfahrungsaustausch ist deshalb wichtig, weil neue Führungskräfte sehr oft mit ähnlichen Problemen und Herausforderungen konfrontiert werden. Alleine die Erkenntnis „dass es anderen auch so ähnlich geht wie mir“ bringt oft deutliche Entlastung. Zudem erfährt die neue Führungskraft, wie andere mit dieser Situation umgehen, und erweitert so ihre Handlungsalternativen.

Delegation

Hat die Führungskraft die neue Einstellung verinnerlicht, so muss sie sich von Fachaufgaben entlasten, um Zeit für die Führungsaufgaben zu gewinnen. In vielen Organisati-

onen, vor allem in Klein- und Mittelbetrieben sowie in vielen – auch großen – Familienbetrieben ist dies nicht selbstverständlich. Eigentlich wäre es Aufgabe des Chefs, der neuen Führungskraft und eventuell auch von HR, beim Check der Stellenbeschreibungen dafür zu sorgen, dass die neue Führungskraft adäquate Arbeitsbedingungen vorfindet. Dazu gehört auch, dass sie nicht von Fachaufgaben überladen ist.

De facto berichten uns neue Führungskräfte in Coachings und Seminaren aber regelmäßig, dass sie dafür kämpfen müssen, sich genügend Zeit für Führung reservieren zu können. Im Extremfall sehen wir sogar manchmal, dass Führungskräfte zwei Stellen ausfüllen müssen – ihre bisherige, die nicht neu besetzt wird, und die neue Stelle. Das ist zum Beispiel öfters der Fall, wenn der bisherige Chef in Pension gegangen ist und das Unternehmen mit der Neuübernahme eine Stelle einspart. Den Neuen ist dann oft nicht bewusst, dass sie für adäquate Arbeitsbedingungen kämpfen müssen – und finden sich manchmal schon nach kurzer Zeit dem Burn-out nahe.

Gerade Führungskräfte, die neu in einer leitenden Position sind, haben oft Hemmungen, Aufgaben zu delegieren – aus Angst, faul oder anmaßend zu erscheinen. Sie müssen daher zunächst ihre Einstellung zur Delegation ändern – in Richtung von „Ich darf, will und soll delegieren, um mein Team erfolgreich führen zu können“. Darüber hinaus will Delegation

gelernt sein. Denn es handelt sich nicht um eine (einmalige) Tätigkeit, sondern oft um einen längeren Prozess, der Gespräche und Analyse erfordert und am Anfang vor allem eine Investition darstellt. Die Entlastung erfolgt nicht sofort. Delegation erfordert anfangs viel Zeit für Gespräche, Lern- und Kontrollprozesse, und wirkt erst mit einiger Verzögerung – dann aber nachhaltig.

Kommunikation

Eine weitere zentrale Führungsaufgabe ist der Aufbau einer wirkungsvollen Kommunikationsstruktur. Diese beinhaltet neben anlassbezogenen Gesprächen regelmäßige Einzelgespräche und Teamsitzungen. In vielen Bereichen sind die Kommunikationsstrukturen erschreckend mangelhaft. Selbst einfache Klärungsgespräche empfinden manche Vorgesetzte als Zumutung. Teamsitzungen sind häufig schlecht vorbereitet und bestehen aus langweiligen Monologen des Vorgesetzten. Es wird wenig ausgetauscht oder abgestimmt, Agenda und Protokoll fehlen meist völlig. Das jährliche Mitarbeitergespräch sehen selbst die Vorgesetzten oft als notwendiges Übel und nicht als elementares Führungsinstrument. Von Strategie-, Planungs- oder Teamentwicklungsklausuren haben die meisten Teilnehmer unserer Trainings noch nie oder nur in Seminaren etwas gehört. Es ist Aufgabe von HR, Führungskräfte ausreichend zu schulen und generell zu fördern, dass Kommunikation in der gesamten Firma einen besonderen Stellenwert erhält.

Rollenwechsel als Transitionsprozess

Bevor wir der Frage nachgehen, wie Vorgesetzte und HR den Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft gestalten sollten, ist es wichtig, diesen grundsätzlich zu verstehen. Viele Hinweise aus Praxis und Forschung deuten darauf hin, dass es sich um einen Transitionsprozess handelt, also einen tiefgreifenden Wandel, der von identitätsverändernden und emotionalen Prozessen begleitet wird. In diesem Prozess verändern wir uns – und er berührt uns emotional.

Echte Transitionen erfolgen in drei Phasen. Auf die Abschieds- oder Trennungsphase (Abschied vom Kollegen, Experten) folgen die Übergangs- oder Schwellenphase (nicht mehr Kollege, noch nicht Führungskraft – oft von Krisensymptomen begleitet) sowie die Ankommens- oder Angliederungsphase (als Führungskraft angekommen, auch emotional). Beachten wir diese Phasen nicht, besteht die Gefahr, dass wir in einer Phase steckenbleiben. So gibt es Führungskräfte, die noch Jahre nach einem Stellenwechsel von ihrer alten Firma oder Abteilung sprechen und damit vielen auf die Nerven gehen. Sie haben offensichtlich die Abschiedsphase nicht gemeistert.

Der französische Ethnologe Arnold van Gennep erforschte die Übergänge zwischen zwei Lebensphasen und fand heraus, dass sie ähnlichen Gesetzmäßigkeiten in unterschiedlichen Kulturen folgen. Sie enthalten Risiken und Bedrohungen – und werden vor allem in nichtindustriellen Gesellschaften durch Übergangsriten, zum Beispiel Initiationsriten, begleitet. Diese Übergangs- oder „Passageriten“, wie van Gennep sie in seinem gleichnamigen Buch nannte, helfen Menschen, Übergänge zu bewältigen und mit den damit verbundenen Bedrohungen fertig zu werden.

Neuere Untersuchungen geben Hinweise darauf, dass die Transitionsphasen unserer Arbeitswelt meist nicht nacheinander erfolgen, sondern gleichzeitig, aber in unterschiedlicher Intensität (Bridges 2011). Wie Abbildung 3 zeigt, ist zuerst die Abschiedsphase am stärksten („Endig, Losing, Letting Go“), dann die Übergangsphase („Neutral Zone“) und schließlich die Ankommensphase („The New Beginning“). Laufbahnforscher Wolfgang Mayrhofer von der Wirtschaftsuniversität

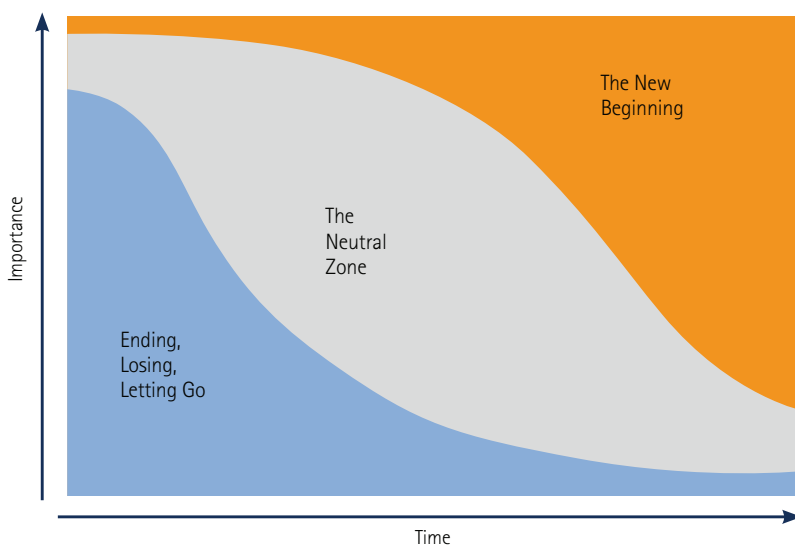


Abbildung 3: Transitionsmodell nach William Bridges

(Quelle: William Bridges, *Managing Transitions*, 2009)

tät Wien hat die Übergangsriten in internationalen Karriereübergängen beschrieben und analysiert (Mayrhofer 1993).

Führungskräfte brauchen oft Zeit, um von der alten Rolle als Mitarbeiter und Experte innerlich Abschied zu nehmen, was eine Voraussetzung für die Übernahme der neuen Rolle ist. Die Übergangsphase verunsichert sie emotional, weil die Distanz zum alten Team wächst und sie bei den neuen Kollegen noch nicht angekommen sind. Oft fühlen sie sich „in einem luftleeren Raum“ und dieser (notwendigen) Entwicklungskrise hilflos ausgeliefert.

Wenn sie die Transitionsphasen jedoch kennen und verstehen, erleichtert ihnen das den Übergang. Sehr hilfreich sind begleitende Rituale, die unter die Haut gehen und emotional ansprechen. HR kann hier für entsprechende Schulungen, Veranstaltungen und Rituale (zum Beispiel Einstandsfeste) sorgen, die helfen, den Wandel zu meistern. Unsere Vermutung ist, dass auch die Akzeptanz durch die Mitarbeiter vom Gelingen dieser Übergangsphase abhängt.

Proaktiv in die ersten 100 Tage als Führungskraft

Wie lange dauert dieser Transitionsprozess und wie sollten Unternehmen ihn gestalten? Sehr häufig wird die Zeit des Ankommens in der neuen Führungsrolle als 100-Tages-Prozess beschrieben (Hofbauer 2012, O'Keeffe 2011). Die 100 Tage gelten als Schonfrist. Führungskräfte sollen sie zur Orientierung und zum Aufbau einer eigenen Strategie für ihren Bereich nutzen. Damit dies gelingt, sollten sie die wichtigsten Rahmenbedingungen ihrer neuen Position und der an sie gestellten Erwartungen in Vorgesprächen mit ihrem Chef klären. Zu regeln ist außerdem, wie der Wissenstransfer funktionieren soll und welche Unterstützung sie erhalten.

Diese Vorarbeit ist wichtig, denn neue Führungskräfte werden von allen Seiten genau unter die Lupe genommen: Sowohl Mitarbeiter als auch Chefs und Kollegen beobachten ihr Verhalten, konfrontieren sie mit Erwartungen und stellen sie auf die Probe. In der Orientierungsphase stehen Kommunikation und Beobachtung an erster Stelle. Erst wenn sich die Führungskraft ein Bild der Gesamtsi-

tuation gemacht hat, ist sie in der Lage, sich eine Strategie zu erstellen und größere Dinge zu verändern, ohne Schaden anzurichten. Neben den Gesprächen mit dem Chef sind auch Orientierungsgespräche mit den Mitarbeitern und das Kennenlernen der Kollegen sehr wichtig.

Der Beitrag von HR

Die HR-Abteilung kann entscheidend dazu beitragen, neue Führungskräfte erfolgreich zu machen. Das beginnt damit, dass sie den Auswahlprozess unterstützt. Nicht die besten Experten sollen Führungskraft werden, sondern diejenigen, denen Führung liegt, die das höchste Führungspotenzial haben. Und das sind nicht immer die besten Fachkräfte.

HR sollte die Führungskräfte in spe darin unterstützen, ihre eigenen Karrierevorstellungen zu reflektieren, bevor sie eine Führungslaufbahn ins Auge fassen: Liegt mir das? Habe ich genug Potenzial dafür? Will ich das? Viele potenzielle Führungskräfte haben für ihren Entscheidungsprozess nur sehr wenig Zeit. Das ist nicht sinnvoll. Ein Misserfolg richtet beträchtlichen Schaden an – sozial, zwischenmenschlich und finanziell. Viele Fachkräfte haben wenig Vorstellung davon, was es heißt, Führungskraft zu sein. Der Ausbau einer attraktiven Fachkarriere als Alternative und der Aufbau fundierter Entwicklungsprogramme für angehende Führungskräfte sind Aufgaben von HR beziehungsweise Personalentwicklung. Ein Development-Center (Entwicklungs-AC), Workshops, Seminare, Erfahrungsaustausch-Veranstaltungen, Coachings sowie die Übernahme kleinerer Führungsaufgaben können Elemente eines solchen Programms sein.

Last but not least: Führungsstil und Persönlichkeit

Dabei ist es wichtig, dass Führungskräfte, die neu in eine leitende Position kommen, ihren persönlichen Stil reflektieren. Einen idealen Führungsstil gibt es nicht. Vielmehr muss jede Führungskraft durch Erfahrungen und Reflexion ihren Stil entwickeln. Dieser muss zur Persönlichkeit, aber auch zum Umfeld passen – also zur Aufgabe, zu den Mitarbeitern und zur Organisation.

Das zentrale Führungsinstrument jeder Führungskraft ist sie selbst als Person. Wenn die

Mitarbeiter ihr nicht vertrauen, wenn sie nicht ihre Herzen berühren kann, entsteht ein Defizit, das die besten rationalen Führungsinstrumente nicht ausgleichen können. Dazu passt der Satz des Tiefenpsychologen C. G. Jung: „Wenn ein verkehrter Mann die rechten Mittel gebraucht, so wirkt das rechte Mittel verkehrt“.

LITERATURTIPPS

Becoming a manager. How new managers master the challenges of leadership. Von Linda A. Hill. Harvard Business School Press 2003.

Einstieg in die Führungsrolle. Praxisbuch die ersten 100 Tage. Von Helmut Hofbauer und Alois Kauer. Hanser 2012.

'Rites de passage' in internationalen Karriereübergängen. Versuch eines Beitrages zu einer Theorie der (internationalen) Personalentwicklung. Von Wolfgang Mayrhofer. In: Spannungsfeld Personalentwicklung: Konzeptionen, Analysen, Perspektiven. Hrsg. von Stephan Laske und Stefan Gorbach. Gabler 1993, S. 271–290.

Your First 100 Days. How to make maximum impact in your new leadership role. Von Niamh O'Keeffe. Pearson 2011.

The value of rites de passage for dealing with today's career transitions. Von Wolfgang Mayrhofer und A. Iellatchich. In: Career Development International, 2005, S. 52–66.

Übergangsriten. Von Arnold van Gennep. Campus 2005.

Managing transitions: Making the most of change. Von William Bridges Hodder and Stoughton 2009.

WEBTIPP

Eine **Checkliste**, die HR dabei hilft, Mitarbeiter in ihrer Rolle als Führungskraft zu unterstützen, steht zum Download bereit.



**www.HRM.at > Gruppe:
„Exklusiver Wissenstransfer
für Abonnenten“**