



Dr. Cornelia Topf, 57, coacht und trainiert Führungskräfte aller Branchen und deren Mitarbeiter zum Thema Karriere und Erfolgskommunikation. Sie ist Buchautorin und Leiterin von Metatalk, Trainingsinstitut für Erfolgskommunikation mit Sitz in Augsburg. www.metatalk-training.de

8

NEUSTART IN 60 MINUTEN

14

Ich bin jetzt **CHEFIN**
ABER fühle mich
nicht so

Speedcoaching bei Dr. Cornelia Topf: Seit drei Monaten leitet Stefanie K. eine Niederlassung eines Werkzeugherstellers. Sie ist voller Energie gestartet und alles läuft gut. Dennoch fühlt sie sich in ihrer Führungsrolle nicht wohl. Wie lässt sich das ändern?

Das sagt Stefanie K., 31, am Telefon. Vor drei Monaten war sie noch Auftragssachbearbeiterin, jetzt ist sie Chefin von zwölf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Niederlassung eines Werkzeugherstellers. Wir vereinbaren einen Coachingtermin und treffen uns in einem Business-Hotel. Mich wundert ein wenig der Anlass des Coachings, denn Stefanie sieht eigentlich wie eine „richtige“ Chefin aus. Kurze, braune Haare, klassischer Hosenanzug, flache dunkle Schuhe, wenig, aber erlesenen Goldschmuck und vor allem: Ihr Auftreten wirkt sicher, kompetent und sympathisch. Ich bin gespannt: Was ist hier los?

Noch 60 Minuten ...

Die Ausgangsfrage ist: Wie fühlen Sie sich als Chefin?

Stefanie: „Eigentlich läuft alles gut. Die Ergebnisse stimmen. Meine Mitarbeiter sind, soweit ich das beurteilen kann, mit mir zufrieden und machen auch ihre Arbeit gern. Aber irgendwie bin ich nie wirklich angekommen in der neuen Position. Es fühlt sich einfach nicht richtig an und wird nicht besser! Langsam verunsichert mich das. Habe ich mich falsch entschieden?“

Was haben Sie von der neuen Position erwartet, als Sie zusagten?

Stefanie: „Ich kann es nicht genau sagen. Aber tatsächlich etwas anderes. Der Vertriebsleiter Deutschland hat mich fast angefleht, die Leitung zu übernehmen, weil der damalige Niederlassungsleiter überraschend ging. Also bin ich eingesprungen.“

Sie wollten der Firma helfen. Haben Sie Dankbarkeit erwartet?

Haben Sie das Gefühl, dass sie Ihnen entgegengebracht wird?

Stefanie (denkt nach): „Stimmt. Ich habe wirklich auch erwartet, dass man mir dankbar wäre. War das unrealistisch?“

20

32



Erwartungen sind menschlich. Könnten Sie Ihrem Vorgesetzten und den Mitarbeitern Gelegenheit geben, sich dankbar zu zeigen?

Stefanie: „Geht das denn? Vielleicht frage ich sie bei nächster Gelegenheit einfach, wie sie mit den ersten drei Monaten unter neuer Führung zufrieden sind. Ja, so werde ich es machen.“

Noch 50 Minuten ...

Was könnte noch zu Ihrem unguuten Gefühl beitragen? Was machen Sie heute, was Sie zuvor nie gemacht haben?

Stefanie: „Konflikte schlichten, Leute kontrollieren und endlose Controlling-Listen analysieren! Mit Zahlen habe ich es nicht so. Außerdem regen mich einige der Konflikte ziemlich auf. Deshalb bin ich abends oft erledigt. Aber das gehört wohl zum Job.“

Wer hat Ihnen denn das erzählt? Welche Instrumente setzen Sie zur Konfliktbearbeitung und fürs Controlling ein?

Stefanie: „Ich habe bisher kein Training in Konfliktmanagement. Und Analyse-Instrumente kenne ich so gut wie keine. Vielleicht sollte ich da mal was machen.“

Vielleicht?

Stefanie: „Nein, bestimmt. Ich werde nach Trainings suchen. Können Sie mir einen guten Controlling-Coach empfehlen?“

Wir gehen einige Empfehlungen durch.

Noch 40 Minuten ...

Wie sieht es generell mit Ihrer Arbeitsbelastung aus?

Stefanie: „Seit drei Monaten arbeite ich jeden Tag zehn Stunden und mehr. Aber das ist doch normal in diesem Job.“

Noch einmal: Wer behauptet das? Und tut es Ihnen gut, wenn Sie das glauben?

Stefanie: „Sie meinen, ich denke zu wenig an mich?“

Etwas? Was von Ihrer Workload ist denn Ihre eigentliche Arbeit?

Stefanie: „Wir leisten sehr gute Arbeit. Deshalb laden viele Niederlassungen ihre ungeliebten Aufgaben bei uns ab.“

Und Sie können nicht Nein sagen?

Stefanie (lacht): „Nein, nicht wirklich gut. Ich fühle mich wie die Mutter der Nation. Alle wollen was von mir. Das schmeichelt mir natürlich. Aber wenn ich so weitermache, halte ich das sicher keine zwei Jahre durch.“

Gibt es einen anderen Niederlassungsleiter, der ähnlich gefragt ist? Und wie löst er dieses Problem?

Stefanie (überlegt): „Der Kollege in Bayern ist auch ziemlich gut. Dem drücken sie ebenfalls rein, was geht. Aber alles lässt er sich nicht aufhalsen. Und der macht das gar nicht uncharmant. Er schmettert die Bitten nicht ab, sondern sagt: ‚Macht das doch erst mal allein. Wenn es nicht hinhaut, können wir immer noch einspringen.‘ Und dann hilft er den Kollegen bei der Umsetzung. Das kostet viel weniger Zeit und Nerven. Das könnte ich auch so machen.“

Wir erarbeiten Formulierungen für höfliche Absagen, die Stefanies Sprachgebrauch entsprechen und die sie sich zutraut.

Noch 30 Minuten ...

Wie sieht es mit Ihrer Work-Life-Balance aus? Haben Sie ein Privatleben?



VIER WOCHEN SPÄTER

Stefanie hat ein 360-Grad-Feedback eingeführt; ganz zwanglos – deshalb funktioniert es so gut. Bei der üblichen Montagsrunde fragt sie jetzt immer: „Wie lief es letzte Woche bei euch? Was lief gut? Was weniger? Was braucht ihr von mir?“ Dabei bekommt sie hilfreiche Rückmeldungen und immer wieder auch positives Feedback. Sie hat mit Konflikt- und Controlling-Coaching begonnen und traut sich jetzt in beiden Bereichen leichter und schneller an die Dinge heran. Außerdem hat sie schon zwei Mal Nein gesagt, als andere Niederlassungen etwas von ihr wollten. Mit der „Altlast“ ist sie noch nicht wesentlich weitergekommen. Sie hat den Mitarbeiter schon einmal konfrontiert und ihm Vorschläge für einen reibungsloseren Arbeitsablauf gemacht. Ihre beiden Patenkinder sieht sie wieder regelmäßig und konnte sich tatsächlich drei von vier Wochenenden freihalten und die Zeit mit ihrem Partner verbringen.

Stefanie: „Im Moment eigentlich nicht so großartig. Aber ...“
Sagen Sie es nicht! Das ist nicht normal – für keinen Job! Was fühlen Sie, wenn Sie an Ihr Privatleben denken?

Stefanie (spürt nach): „Komisch. Mir wird gerade klar, dass ein Großteil meines un guten Gefühls mit der neuen Position damit zusammenhängt, dass ich für meinen Partner und meine Patenkinder kaum noch existiere. Ich dachte immer, das ist eben so in den ersten Monaten. Aber das tut richtig weh.“ (Wendet das Gesicht ab, schnäuzt sich die Nase, wir halten inne.) „So wollte ich nie werden! So ... so kalt. So ökonomisch.“

Aber das sind Sie doch nicht! Zu Ihren Mitarbeitern und Kollegen sind Sie bestimmt sehr, naja, mütterlich.

Stefanie (lacht): „Stimmt!“

Können Sie das auch für Ihren Partner wieder sein? Und für Ihre Patenkinder?

Stefanie: „Ja, natürlich. Das muss ich. Das will ich. Und ich kann das auch.“

Was?

Stefanie: „Eine Grenze ziehen: Bis hierher und nicht weiter. Die Wochenenden sind ab sofort heilig und um 19 Uhr ist Schluss.“

Noch 20 Minuten ...

Jetzt wird einiges klarer!

Wie ist das Arbeitsklima in Ihrer Niederlassung?

Stefanie: „Eigentlich gut. Eine Altlast habe ich leider übernommen. Einen Mitarbeiter, der früher bereits kein Leistungsträger war und der mir außerdem jeden Tag zeigt, was er von einer Frau als Chefin hält.“

Haben Sie ihn schon mal darauf angesprochen?

Stefanie: „Nein, ich wollte ihn nicht noch zusätzlich gegen mich aufbringen.“

Bitte nicht länger! Störungen sofort auf den Tisch bringen.

Stefanie: „Sie meinen, in die Höhle des Löwen gehen?“

Ja, konfrontativ, aber kooperativ und konstruktiv. Wie könnten Sie das einleiten und durchführen?

Wir entwickeln geeignete Musterformulierungen, die klar und konstruktiv sind und mit denen sie sich wohlfühlt.

Noch 10 Minuten ...

Wie kommen Sie mit den Kollegen auf Ihrer neuen Hierarchieebene zurecht?

Stefanie: „Im Großen und Ganzen gut. Wobei – mit Baden-Württemberg und dem Saarland gibt es hin und wieder Krach. Die intrigieren mir einfach zu viel. Ich halte mich aus diesen männlichen Machtspielchen lieber raus.“

Welchen Preis bezahlen Sie dafür? Und welchen Ihre Mitarbeiter?

Stefanie (verdutzt): „Daran habe ich noch nie gedacht. Die Intriganten graben uns schon teilweise das Wasser ab. Meine Mitarbeiter haben das nicht verdient!“

Sondern?

Stefanie: „Sie verdienen eine Niederlassungsleiterin, die mitmischt und auch mal Allianzen schmiedet. Mit dem bayrischen Niederlassungsleiter kann ich ganz gut und auch mit den Nordlichtern und den Ostländern.“

Wenn Sie sich in Ihrem neuen Job so fühlen würden, wie Sie sich das wünschen – wie würde das sein?

Stefanie: „Na, gut eben, sicher, auch fröhlich, ausgeglichen, respektiert, zudem mit der nötigen instrumentellen Sicherheit, standfest in Intrigen; ich möchte mich vor nichts und niemandem verstecken.“

Hört sich gut und stark an. Wo spüren Sie dieses Gefühl am stärksten? Legen Sie bitte Ihre Hand auf diese Stelle. Wenn Sie dieses Gefühl mit nur zwei oder drei Worten beschreiben könnten, wie würden diese Worte heißen?

Stefanie (überlegt): „Gelassen, respektiert und heiter.“

Lassen Sie die Hand auf der Stelle und sagen Sie sich innerlich diese Worte. Noch einmal. Und noch einmal.

Stefanie: „Das fühlt sich gut an. Das mache ich jetzt öfter, wenn ich mich daran erinnern möchte, mich besser bei der neuen Arbeit zu fühlen.“

