

«Das Führungsc coaching hat mich sicherer gemacht»

Andrea Pfalzgraf, Redaktionsleiterin der TV-Sendung «Quer» beim Schweizer Fernsehen, nahm einen Führungsc coach in Anspruch, als sie ihren Kaderjob antrat. Zum Glück, wie sie drei Jahre später sagt.

Als man ihr per Anfang 2004 beim Schweizer Fernsehen die Redaktionsleitung der Sendung «Quer» übergeben wollte, hat Andrea Pfalzgraf zunächst abgesagt. Sie war damals TV-Journalistin mit Leib und Seele, produzierte Dokumentarfilme und Beiträge für «10 vor 10». Ein Cheffinnenjob war nie ihr Ziel gewesen. «Doch dann hab ich nachgedacht und gemerkt, dass ich zusagen muss», erinnert sich die heute 46-Jährige. Selbst hatte sie häufig kritisiert, dass es beim Sender zu wenig Kaderfrauen gebe, also musste sie die Chance packen.

Auf einen Schlag war sie am 3. Januar 2004 Vorgesetzte von 24 Mitarbeitenden. Über Führungserfahrung verfügte sie kaum, abgesehen von einigen projektbezogenen Teams, die sie geleitet hatte. Also stellte Pfalzgraf gegenüber ihren Vorgesetzten zwei Bedingungen: Sie brauche eine Kaderausbildung und ein individuelles Führungsc coaching. «Ich wollte von Anfang an verhindern, dass ich in meiner neuen, unvertrauten Rolle gegen unten oder gegen oben in den Hammer laufe», sagt sie rückblickend. Ihre Bedingungen wurden akzeptiert, und sie konnte einen Coach ihrer Wahl bestimmen. Sie entschied sich für die Zürcher Organisations- und Führungsberaterin Verena Hunziker, die ihr gleich von zwei Kolleginnen empfohlen worden war. Unbefangen sollte der Coach sein und nichts mit der Firma zu tun haben. Nachdem Hunziker vom Chefredaktor und der HR-Abteilung abgesegnet worden war, kam es zum ersten Treffen. Schriftlich wurden die Ziele festgehalten und auch der Umfang von rund zehn Sitzungen bestimmt. «Zentral war für mich, meine neue Rolle als Cheffin zu finden, jetzt wo ich plötzlich nicht mehr in erster Linie Journalistin war. Davor hatte ich grossen Respekt. Bezüglich Sozialkom-

petenz und fachlichen Know-hows wusste ich, dass ich die Voraussetzungen mitbringe», schildert sie das Hauptthema.

Selbst die Themen eingebracht

Bei jeder Sitzung brachte Pfalzgraf konkrete Themen mit und thematisierte reale Situationen ihres Arbeitsalltags. Entweder ging es um die Bestätigung und die Reflexion eines bestimmten Handlungsvorgehens, oder sie stellte gezielte Fragen. Parallel dazu durchlief die Neo-Chefin drei Tage pro Monat die TV-interne Kaderausbildung, die inzwischen im «Leutschenbach» zum Standard gehört. Weil sie die Coaching-Meetings effizient gestalten wollte, legte sie

IMMER MEHR COACHINGS BEIM SF

In den letzten drei Jahren wurde die Führungsausbildung beim Schweizer Fernsehen stark ausgebaut und institutionalisiert. Eine Reihe von Führungsentwicklungsseminaren mit externen und internen Experten ist heute für alle Kader Pflicht. Eine Vielzahl weiterer Kurse kann fakultativ belegt werden. «Es hat ein eigentlicher Klimawechsel stattgefunden. Weiterbildung wird heute im Haus auf allen Stufen verlangt und als entscheidender Vorteil gegenüber den Privatsendern betrachtet», sagt Toni Zwysig, Leiter Ausbildung bei SF. Auch Führungsc coachings, wie sie «Quer»-Chefin Andrea Pfalzgraf genoss, werden vom Sender inzwischen aktiv angeboten und gefördert. «Die Bereitschaft dazu nimmt zu, und der Nimbus, dass man ein Problem hat, wenn man ein Coaching verlangt, ist am Verschwinden», beobachtet Zwysig. Es müsse aber praxisnah sein und ein unmittelbarer Nutzen resultieren, und die Coaching-Sitzungen seien mit der HR-Abteilung oder der Abteilung Ausbildung abzusprechen.

auch den Rhythmus fest, und zwar immer dann, wenn ihr konkrete Themen unter den Nägeln brannten. Ob es um Sitzungsleitung ging, die Wahl ihres Stellvertreters, den Umgang mit Kollegen auf der nicht mehr gleichen Hierarchiestufe oder Krisensituationen mit einzelnen Mitarbeitenden. Innert neun Monaten war das Coaching-Kontingent aufgebraucht. Ihre Arbeitgeberin ermöglicht Andrea Pfalzgraf aber bis heute weitere Sitzungen, wenn dies von ihr gewünscht wird. Kürzlich nahm sie nach längerem Unterbruch erstmals wieder einen Termin bei Verena Hunziker wahr. Im Rahmen der Neupositionierung der Sendung musste sie ihr Team verkleinern und war gezwungen, mehrere Leute freizustellen. «Eine völlig neue Situation für mich, die ich mit meinem Coach diskutieren wollte», so Pfalzgraf.

Ein Tabu bröckelt

Das Coaching war für sie im Rückblick ein Erfolg, was auch stark mit der Person von Verena Hunziker zusammenhing. «Die Chemie stimmte auf Anhieb. Ihre Art der Kritik konnte ich gut annehmen, weil sie mich weiterbrachte. Es war ein auf meine Situation massgeschneidertes Coaching, und nur so macht es Sinn», sagt sie. Innerhalb des Hauses hat sie die Sache zwar nicht an die grosse Glocke gehängt, aber auch kein Geheimnis darum gemacht. Gerade ältere Kollegen hätten nicht nachvollziehen können, warum sie sich coachen liess. «Das brauchst du doch nicht. Hast du ein Problem?», waren Reaktionen, die sie hörte. «Für diese Kollegen wäre das eine Niederlage, als ob sie zum Psychiater gezwungen würden. Gerade Männer über fünfzig tun sich oft schwer damit, sehen es als Zeichen von Schwäche und würden ein Coaching wohl nur in extremen Krisensitua-