

Plötzlich Chef ...

«Müssen wir Dich jetzt siezen?» Der Rollentausch vom Kollegen zum Vorgesetzten

erscheint auf den ersten Blick als ein einfaches Ereignis. Häufig erweist

sich eine Beförderung jedoch als störanfällige Handlung. Was genau macht den

Wechsel zu einem nicht einfachen Vorkommnis?

VON KATRIN JUNTKE

UNTERSTÜTZENDE LEITGEDANKEN

- Klare Ziele stecken und einen Zeitplan entwerfen, wann was erreicht werden soll
- Vor der Beförderung Führungs- und Persönlichkeitstrainings besuchen
- Bei Stellenantritt einen Übernahme-Workshop organisieren und mit den Mitarbeitenden über Wünsche, Erwartungen und Ängste beider Seiten sprechen
- Sich mit der neuen Rolle als Führungskraft auseinandersetzen und die Vorstellung von Führung formulieren
- Entwickeln eines eigenen Führungsstils, der den Zielen entspricht
- Akzeptieren von Konflikten mit den Exkollegen und offen ansprechen
- Kompetente Gesprächspartner für Probleme suchen, die jetzt nicht mehr mit den Mitarbeitenden besprochen werden. Entweder einen externen Berater/Coach oder einen führungserfahrenen Kollegen

Viele neue Führungskräfte sind auf ihre Aufgabe noch nicht ausreichend vorbereitet. Sie greifen auf Führungsverhalten, wie es am eigenen Körper erfahren wurde, sei es von den Eltern, Lehrern, Pfadfindern, beim Militär und natürlich den bisherigen eigenen Vorgesetzten, zurück. Hierbei ist die Führungskultur des Unternehmens ebenfalls eine wesentliche Einflussgröße.

Gestern Kollege – heute Vorgesetzter ... und morgen?

Speziell in der Anfangsphase kann jede Handlung entscheidend sein für die Akzeptanz und das Klima. Die Mitarbeitenden erwarten von «einem der ihren» eine entsprechende Vertretung ihrer Interessen «nach oben», da der neue Chef die Probleme ja selbst am besten kennt. Gleichzeitig misstrauen sie dem neuen Vorgesetzten vielleicht, da er jetzt in dieser Funktion letztlich die Interessen des Unternehmens, sprich der Geschäftsleitung, zu vertreten hat. Dieses Misstrauen schüren neue Führungskräfte oft noch unbewusst, indem sie ein verändertes Verhalten an den Tag legen.

Erfahrungsgemäss beschäftigen neue Führungskräfte in dieser Situation Fragen wie z. B.: Wie delegiere

ich an die bisherigen Kollegen so, dass nicht sofort Konflikte entstehen? Wie gehe ich mit Neidern um sowie mit Konkurrenten, denen ich vorgezogen wurde? Wie kann ich die persönlichen Beziehungen oder sogar Freundschaften weiter aufrechterhalten, wenn ich plötzlich Vorgesetzter bin? Für all diese Fragen gibt es keine allgemeingültigen «Rezepte» oder Ratschläge, doch es gibt nützliche Denk- und Handlungsmodelle.

«Gut aufgestellt» im Team – aber wie?

Veränderung bringt Unruhe in jedes System, und sie tut weh. Der Einzelne, das Team oder das Unternehmen verlassen gewohntes Gebiet, verabschieden sich von lieb gewonnenen Gewohnheiten, von Aufgaben, von Menschen, von Werten usw. Natürlich möchte jeder Vorgesetzte, dass das eigene Team gut aufgestellt ist. Aber: Welche Zutaten braucht es da-

für, die Berücksichtigung welcher Tools oder Rahmenbedingungen ist dafür hilfreich?

Die Leistungen der Mitarbeitenden sollten anerkannt werden, sonst verspielt die neue Führungskraft die Einsatzbereitschaft ihrer Mitarbeitenden. Wird vom Vorgesetzten die Leistung seiner Teammitglieder für sich selber in Anspruch genommen, so ist das auf Dauer schädlich fürs Unternehmen, weil damit eine Entwertung der Arbeit der Mitarbeitenden erfolgt. Die emotionale und finanzielle Anerkennung für die «gestohlene Leistung» fehlt, Mitarbeitende werden nicht mehr bereit sein, dem Unternehmen und dem Vorgesetzten ihre Leistung im vollen Umfang zur Verfügung zu stellen.

Alle Teammitglieder integrieren

Das «Recht auf Zugehörigkeit» legt die Grenzen des Teams fest. Erst durch diese Abgrenzung nach aussen entsteht ein Team. Es ist daher günstig, darauf zu achten, dass alle Teammitglieder als solche anerkannt werden. Wenn Teammitglieder bewusst oder unbewusst ausgeschlossen, gemobbt oder ungerecht gekündigt werden, kann die weitere Zusammenarbeit des Teams empfindlich gestört sein. Der Riss, der im unsichtbaren Teamnetz entsteht, kann dem neuen Teammitglied, das den Platz einnimmt, das Leben schwer machen

und die Produktivität einschränken. Wird ein «altes» Teammitglied nicht geschätzt, weil jüngere Teammitglieder dynamischer sind und das Ruder übernehmen, kommt es meistens zu Spannungen oder Machtkämpfen. Die lange Erfahrung in einem Team sollte als Wert gewürdigt werden, selbst wenn die hierarchische Reihenfolge eine andere ist.

Letztlich gehört die Hierarchie im Team zu den häufigsten Konfliktpunkten. Dort, wo es eine offizielle Hierarchie gibt, sollte sie auch gelebt werden. Gibt es keine offizielle Hierarchie, entstehen meistens informelle Strukturen, um die auch unangesprochen gekämpft wird.

In eigener Verantwortung zur Führungsrolle

Je klarer und verbindlicher Vereinbarungen getroffen werden und eine offene Kommunikation, auch eine konfliktbehaftete, mit einer wertschätzenden Haltung durch den Vorgesetzten praktiziert wird, desto eher wird der Vorgesetzte in der Lage sein, seine neue Aufgaben zielorientiert, aber auch mitarbeiterorientiert auszuführen.

Nicht nur die Rolle ist eine völlig neue, sondern es sind auch neue Aufgabenfelder zu bewältigen. Die Arbeitsschwerpunkte verlagern sich von inhaltlicher Arbeit hin zu Führungsaufgaben wie der Lösung von Konflikten, professioneller Mitarbeiterführung oder strategischer Zielfindung im Team. Immer wieder ein paar Schritte zurückzutreten und alles ein wenig aus der Distanz zu betrachten, kann sich lohnen. Rechtzeitig einschreiten, wenn die Mitarbeitende Hilfe brauchen. Jeder Mitarbeitende ist anders und bei jedem muss individuell der richtige Zeitpunkt gefunden werden, um Unterstützung anzubieten. ■■■■

Buchempfehlungen:

- «Müssen wir dich jetzt siezen?» Interaktion und Führung beim Aufstieg im Team von Edelgard Struss
- «Das verborgene Netzwerk der Macht» Systemische Aufstellungen in Unternehmen und Organisationen, Klaus-Peter Horn, Regine Brick

Katrin Juntke ist Systemische Organisationsentwicklerin und Inhaberin von Katrin Juntke Zukunftsmanagement.

www.KatrinJuntke.ch



Gestern noch Kollege, nun plötzlich Chef: Veränderungen können Unruhe in ein Team bringen.

Bild: Gabi Moisa – www.fotolia.com