



Der Berufsverband
für Trainer, Berater
und Coaches

News & Facts

Der ehemalige Kollege als Chef

von Stefan Häseli, Vizepräsident im BDVT

Gratulation! Es ist geschafft! Ob die Beförderung zum „Chef“ zielstrebig angepeilt wurde oder die Ernennung eher überraschend erfolgte, der oder die Erwählte darf sich über den Karrieresprung freuen. Gleichzeitig verändert der Aufstieg nicht nur die Verantwortlichkeiten, sondern auch die persönliche Situation in der Unternehmenshierarchie. Die Situation ist im Grunde eine gute. Schließlich kennt man das nun zu führende Team aus seiner Zeit als „normaler“ Mitarbeiter. Das erleichtert einiges. Abläufe, Produkte und vieles andere sind vertraute Größen ... und auch ehemaligen Kollegen.

Nicht selten starten aus dem Team hervorgegangene Chefs mit Vorschusslorbeeren. Doch oft gibt es auch frühere Kollegen, die mit dieser Wahl – aus welchem Grund auch immer – nicht ganz zufrieden sind. Womöglich wären sie selbst gerne Teamleiter geworden. Neben den vielen positiven Aspekten einer internen Beförderung, liegen hier die Hauptgefahren: Entweder wird zu viel Nähe erwartet („er bleibt ja ein Kollege von uns“) oder das Pendel schlägt auf die andere Seite, auf der es aus Neidgründen sogar zu Sabotagehaltungen kommen kann. Damit die neue Führungsaufgabe mit all ihren Chancen und Gefahren gelingen kann, sollte ein beförderter ehemaliger Kollege folgenden fünf Aspekten besondere Aufmerksamkeit schenken.

1. Innere Vorbereitung

Wer eine Führungsaufgabe übernimmt, muss sich bewusst sein, dass die neue Rolle eine andere sein wird, als die bisherige im Team. Zum einen heißt es, Verantwortung zu übernehmen, und zwar neben der fachlichen auch eine personelle. Das führt auf der anderen Seite nicht selten auch dazu, „Freunde“ zu verlieren. Die Karte „everybody's darling“ wird mit der Annahme des neuen Jobs abgegeben. Um den eigenen Standpunkt neu zu bestimmen hilft es, sich darüber Klarheit zu verschaffen. „Was will ich in dieser Position erreichen? Was will ich nicht?“ Mit einer Führungsposition ist immer auch Macht verbunden. Der Begriff „Macht“ ist oft negativ besetzt. Wichtig ist eine gesunde und positive Einstellung dazu. Nur wer sich dabei wohl fühlt, kann Macht annehmen und sie im positiven Sinn auch einsetzen.

2. Kommunikation

Die richtige Kommunikation ist die Paradedisziplin für einen guten Start als Führungskraft. Der Einstieg lässt sich später nur schwer korrigieren – im positiven wie im negativen Sinn. Wer im Vorfeld und in der Anfangszeit klar kommuniziert, legt den Samen für eine blühende Zusammenarbeit. Wer den Anfang vergeigt, wird schwere Wochen und Monate vor sich haben. Aufklärungsarbeit mit den ehemaligen Kollegen und künftigen Mitarbeitern ist der zentrale Schlüsselfaktor für eine Erfolg versprechende Teamarbeit. Im offenen Gespräch zum Start mit der ganzen Gruppe lässt sich die neue Rolle anschaulich vorstellen. Dass man innerhalb der neuen Funktion eben nicht mehr nur Kollege, sondern auch Vorgesetzter ist. Da eine Führungsposition Konfliktpotenzial mit der Kollegenrolle in sich birgt, sollte ganz offen angesprochen werden, dass es Situationen geben wird, in denen unliebsame Entscheidungen getroffen werden müssen. In der Verantwortung dem Unternehmen gegenüber wird es nicht ausbleiben, dass auch Maßnahmen umgesetzt oder kommuniziert werden müssen, die wenig kollegial wirken.



Der Berufsverband
für Trainer, Berater
und Coaches

News & Facts

3. Einzelgespräche

Möglichst früh sollten Einzelgespräche mit allen Teammitgliedern stattfinden. Später gibt es kaum mehr die Chance, die gegenseitigen Erwartungen so offen mitzuteilen. Jetzt ist der beste Zeitpunkt über die gemeinsame Zukunft miteinander zu reden. Einzelgespräche vor dem Dienstantritt als Chef sollten insbesondere mit Teammitgliedern geführt werden, denen man beispielsweise in engerer Freundschaft verbunden ist. Das gleiche gilt für diejenigen Personen, deren Loyalität womöglich fraglich ist. Ein ehrlicher Dialog kann sie jetzt ins Boot holen, während alles, was jetzt nicht auf den Tisch kommt, die künftige Arbeit unbequem begleiten und belasten wird. Auch eine Grüppchenbildung kann so vermieden werden. Doch nicht nur die eigene neue Rolle soll klar dargestellt werden. Mindestens ebenso wichtig ist es, auch den anderen gut zuzuhören, um wahrzunehmen, was sie erwarten. Am besten ist es gemeinsam einen Weg zu finden, diese anspruchsvolle Situation zu meistern. Allerdings darf im Team kein Zweifel an der neuen Führungssituation aufkommen. Das lässt sich durch festgelegte Spielregeln unterstützen. Zeichnet sich dennoch eine unlösbare Situation ab, heißt es handeln, bevor sie unerträglich wird und dauerhaften Schaden anrichtet. Zu den unangenehmen Anfangsaufgaben gehört es, hier unter Umständen bereits klare Entscheidungen zu fällen. Durch Hinausschieben, wird es nur noch schwieriger.

4. Handlungen

Gemessen wird die neue Führungskraft schlussendlich an den Handlungen. Es ist also nicht ratsam, am Anfang gleich alles auf den Kopf stellen zu wollen. Zu leicht passiert es, dass Unerfahrene sich in die berühmten Nesseln setzen. Vielmehr dient die offen gezeigte Anerkennung der guten Arbeit des Teams unter dem Wirken des Vorgängers als Basis für Verbesserungen. Nach einer Phase des „Überblick-Gewinnens“ lassen sich Änderungen umso sorgfältiger umsetzen. Gerade weil der guten Draht zu den Mitarbeitenden bereits besteht, können diese frühzeitig und maßvoll in Entscheidungen mit eingebunden werden, ohne die Führungsrolle zu beeinträchtigen.

5. Rollenverhalten

Auch im Alltag ist das eigene Rollenverständnis von Bedeutung. Wer zum Feierabendbier mitgeht, sollte auf dienstliche Gespräche verzichten. Die Chefrolle kann getrost an der Unternehmenspforte zurück gelassen werden. In geselliger Runde nach Dienstschluss ist der Kollege dabei, nicht der Chef. Es irritiert mehr als es nützt, wenn sich die Rollen vermischen. Unter Umständen ist es aber sinnvoll, Anlässe und Feste etwas einzudämmen und nicht mehr bei den Letzten zu sein, die ein privates Fest verlassen. Müssen dem Team Entscheidungen aus der Führungsrolle mitgeteilt werden, sollte das gerade in der Anfangszeit klar deklariert werden. Zum Beispiel: „Auch wenn ich Euch schon lange kenne, ich rede jetzt zu Euch als Euer Chef“. Als nützlich erweist sich auch ein regelmäßig eingeholtes Feedback von gut bekannten und offen kommunizierenden Mitarbeitern. Das hilft, die neue Chefrolle zu justieren, bis sie eines Tages alltäglich und gewohnt für alle Beteiligten wird.