

Ein Rollenwechsel mit Fallstricken

Die Beförderung auf den Chefstuhl kann für den einstigen Kollegen leicht zu einem Autoritätsproblem werden

Chef werden möchte fast jeder gern, es jedoch zu sein, ist nicht immer einfach, besonders, wenn der neue Vorgesetzte vorher Kollege war. Beim Wechsel auf die andere Seite sollten Führungsneulinge sich der Fallstricke bewusst sein, die in der neuen Rolle am Anfang auf sie warten.

Bei der Suche nach einem neuen Vorgesetzten fahnden Betriebe häufig nach dem Grundsatz „Aufstieg geht vor Einstieg“ – der neue Chef sollte möglichst Stallgeruch haben. Die Gründe liegen auf der Hand: Diesen Mitarbeiter kennt man seit langem, kann sein fachliches Leistungspotential abschätzen, die Einarbeitungszeit ist kurz, da Firmen- und Branchenkenntnisse vorhanden sind und schließlich kann man sich die Kosten für eine aufwendige Personalrekrutierung sparen. Diese Vorteile springen dann ganz besonders ins Auge, wenn ein Betriebsangehöriger die Stelle seines bisherigen Chefs besetzt.

Begreiflicherweise unterstellt die Personalführung einen nahtlosen Übergang, wenn ein „Eigengewächs“ die Vorgesetztenposition übernommen hat. Schließlich wurde eine Idealbesetzung gefunden – nun soll der neue Vorgesetzte Schwung in seinen Bereich bringen. Probleme dürfte es dabei nicht geben – eigentlich.

Tatsächlich beginnen für viele Führungsneulinge jetzt die Schwierigkeiten. Zwar mangelt es nicht an fachlichem Know-how, nur hilft dies dem neuen Chef nicht über die anfangs kaum sichtbaren Stolpersteine und Fallstricke hinweg.

Wer als neuer Vorgesetzter seine Position sichern sowie fachliche und persönliche Autorität gewinnen will, wird vor allem darauf Wert legen, allseits akzeptiert zu werden. Bislang jedoch arbeitete der neue Chef mit seinen Mitarbeitern gleichberechtigt auf kollegialer Ebene zusammen. Doch nach der Beförderung ist der einstige Kollege sozusagen primus inter pares.

Oft genug wird dieser Rollenwechsel nur zögerlich vollzogen. Hausgemachte Führungsprobleme sind die Folge. Wer gleich zu Beginn erklärt, es bleibe trotz des Aufstiegs alles beim Alten zwischen den Beteiligten, beschwört mit diesem Beschwichtigungs- und Anbiederungsversuch unweigerlich Autoritätsprobleme herauf. Tatsächlich hat sich Grundlegendes geändert.

Der neue Vorgesetzte muß gegenüber seinen Mitarbeitern Führungsaufgaben wahrnehmen und als Beauftragter des Unternehmens Leitungs- und Weisungsbefugnisse ausüben. Das bedeutet zunächst eines ganz sicher nicht: Sich umgehend um die einem Chef zukommenden Statussymbole zu bemühen oder sich den Kopf zu zermartern, ob das bisher übliche Duzen unter Kollegen fortgeführt werden kann. Angesichts der heute gelockerten Umgangsformen sollte es grundsätzlich bei dem bisherigen Du bleiben.

Wer aufsteigt, hat es von Anbeginn in der Hand, die Weichen in die gewünschten Richtung zu stellen. Allerdings muß er als Voraussetzung die neue Rolle annehmen und gegenüber

den neuen Mitarbeitern auch darstellen, indem er sich zum Beispiel direkt an seine Mitarbeiter wendet:

„Akzeptieren Sie bitte, dass sich mit meiner Beförderung unsere Beziehungen verändert haben. Jetzt bin ich Ihr Vorgesetzter. Als Kollege habe ich sehr gern mit Ihnen zusammen gearbeitet, als Vorgesetzter liegt mir natürlich weiter an einer sehr guten Zusammenarbeit. Gemeinsam wollen wir Leistung bringen und erfolgreich arbeiten. Hierbei bitte ich um Verständnis, dass ich in meiner neuen Funktion nicht der Kumpel für jeden sein kann. Von allen Mitarbeitern erwarte ich, dass jeder loyal seine Pflicht tut und zu einer bestmöglichen Aufgabenerledigung beiträgt.“

Nach einer derart eindeutigen Standortbestimmung werden sich die bisherigen Kollegen sicher auf die neue Situation einstellen. Ohnehin stellen sich die Mitarbeiter leichter hinter einen Vorgesetzten, der sie ohne Vorurteile und Überheblichkeit als Partner betrachtet und behandelt und sie aktiv am Willensbildungsprozeß beteiligt. Dafür bedarf es natürlich einer ausgeprägten Kommunikationsbereitschaft und einer Vorbildfunktion im persönlichen Verhalten. Ferner eines gesunden Selbstvertrauens, auch in schwierigen Situationen Gelassenheit zu zeigen und den Mut zu unpopulären Entscheidungen zu besitzen und natürlich eigene Fehler einzugestehen.

Fraglos erwarten die Mitarbeiter von dem neuen Chef Führungswillen (= als richtig Erkanntes durchsetzen = Rückgrat beweisen). Sieht jedoch der neue Chef aus dem Bedürfnis nach Popularität und Beliebtheit heraus großzügig über Kritikwürdiges hinweg, könnte Fehlerhaftes oder Unerwünschtes bald zur Norm werden. Hier gilt es, Nachgiebigkeit zu vermeiden und in einer ruhigen, sachlichen, bestimmten und höflichen Form konsequent zu bleiben – mit einem für die Mitarbeiter erfreulichen Ergebnis: Sie wissen bereits nach kurzer Zeit, woran sie mit dem neuen Chef sind. Dann dürfte es auch leichter sein, nach dem Motto zu handeln: „Miteinander geht es besser – gegeneinander reiben wir uns auf“.