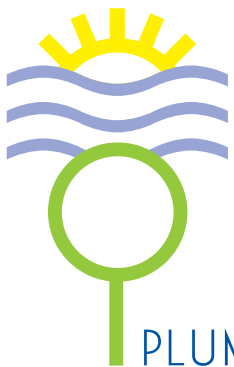


## Vom Kollegen zum Vorgesetzten

- Die Gratwanderung eines Rollenwechsels -



An den Kollegen vorbeizuziehen ist nicht immer leicht. Manche „neuen“ Mitarbeiter reagieren neidisch und mit bissigen Kommentaren. Andere verweigern die Arbeit indem sie die Anweisungen des neuen Chefs / der neuen Chefin erst einmal ignorieren. In vielen Fällen verstummen Gespräche abrupt, sobald der ehemalige Kollege hinzukommt.

Ob sich die frischgebackenen Vorgesetzten in ihren neuen Rollen behaupten und sich in solchen und weiteren Situationen positiv darstellen kann, hängt in jedem Fall vor allem von ihnen selber ab. **Eine große Zahl junger Führungskräfte fühlt sich in solchen ungewohnten Situationen einsam und verlassen.** Wen wundert dies?

**Die Anforderungen an Führungsnachwuchskräfte steigen zunehmend:** Komplexe Aufgaben an Kollegen delegieren; Leistungen beurteilen; treffen unpopulärer Entscheidungen; sich im Konfliktfall durchsetzen, um Unternehmensinteressen

zu wahren – dem muss man erst einmal gewachsen sein.

### **Womit haben die neuen Führungskräfte Schwierigkeiten?**

Mit einem klaren Bekenntnis zur Macht! Immerhin ist die Personalverantwortung auch mit der Entscheidung über Gehälter und Beförderungen verknüpft. Dies muss jede neue Führungskraft seinen ehemaligen Kollegen deutlich machen. Unangebrachte Bescheidenheit führt hier eher zu hinterhältigen Attacken.

Wer aus den eigenen Reihen nach oben kommt, sollte auf keinen Fall hoffen, dass alles beim alten bleiben wird. Vor allem die, die bei den ehemaligen Kollegen sehr beliebt waren, müssen sich Klarheit über ihre neue Rolle als Vorgesetzter bzw. Vorgesetzte machen. Immerhin werden sie zukünftig an Abteilungsergebnissen gemessen und nicht daran, dass es allen Mitarbeitern gut geht und sie sich wohlfühlen.

Was ist zu tun?

**Spielregeln**, die der neuen Zusammenarbeit einen soliden Rahmen geben und die die gemeinsam zu erreichenden Ziele absichern, erscheinen hilfreich.

Die **Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverhalten** sollte in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden. Hierzu kann die Hilfe eines erfahrenen Trainers hinzugezogen werden. Ebenfalls sind offene Feedbacks aus den Reihen der Mitarbeiter ein probates– wenn auch ein sehr schwieriges Mittel.

Jede Führungsnachwuchskraft sollte **zu den gewachsenen Vertrautheiten der Vergangenheit stehen**. Aber: Sie sollte ebenso klar eine **Trennung zwischen der neuen Rolle als Führungskraft und den persönlichen Verbindungen zu den Mitarbeitern** einhalten.

Jeder neue Chef / jede neue Chefin sollte von Beginn an Flagge zeigen und **eigene Spuren hinterlassen**, indem mit

alten Teamgewohnheiten gebrochen und neue Rituale, die es bisher noch nicht gab, eingeführt werden.

Neue Führungskräfte sollten sich **Klarheit über die eigenen Stärken und Schwächen** verschaffen und **Verständnis für die Bedürfnisse und Schwächen der Mitarbeiter** entwickeln.

Mit Rücksicht auf die Kollegen hingegen auf Statussymbole der Führung zu verzichten (bspw. der Verzicht auf den Umzug in das größere Büro) führt dazu, dass Außenstehende glauben könnten, dass die neue Führungskraft ihre Führungsrolle selbst in Frage stellt.

### Anfangsfehler „frischgebackener“ Führungskräfte

Sie...

...wollen alles auf einmal machen	54%
...wollen alles besser und anders machen	51%
...verleugnen ihre Persönlichkeit um sich zu profilieren	49%
...wollen alles unter Kontrolle behalten	46%
...sind zu unsicher	44%
...setzten sich zu sehr unter Erfolgsdruck	44%

Befragungsergebnis der Zeitschrift *ManagerSeminare*. Befragt wurden 410 Führungskräfte

### Tipps für Aufsteiger

- Stecken Sie sich klare Ziele und entwickeln Sie einen Zeitplan, wann Sie welche Stufe der Karriereleiter erreicht haben wollen.
- Besuchen Sie schon im Vorfeld der Beförderung Führungs- und Persönlichkeitstrainings.
- Veranstalten Sie beim Amtsantritt einen Workshop, indem Sie über Wünsche, Erwartungen und Ängste beider Seiten sprechen.
- Setzen Sie sich mit Ihrer Rolle als Chef / Chefin auseinander und formulieren Sie ihre Vorstellung von Führung.
- Akzeptieren Sie Konflikte mit Ihren Ex-Kollegen und sprechen Sie diese offen an.
- Geben Sie sich keine Mühe jedermann's Liebling zu sein
- Suchen Sie sich einen kompetenten Gesprächspartner für Probleme, die Sie nicht mehr mit den Mitarbeitern besprechen wollen.

### Am besten kann sich der Beförderte in seine neue Rolle einfinden durch ...

...Gespräche mit seinen Mitarbeitern	78%
...Coaching und Supervision	59%
...Erlernen von Führungsinstrumenten	54%
...Gespräche mit erfahrenen Führungskräften	29%
...Teilnahme an Trainings	24%
...Einsatz von Feedback-Instrumenten	22%

Befragungsergebnis der Zeitschrift *ManagerSeminare*. Befragt wurden 410 Führungskräfte

Zum Abschluss dieses Denk[zettel]s noch einige wichtige Hinweise:

**Quellenhinweis:** ManagerSeminare Heft 09/1999

### **Empfehlungen:**

Peter Fischer „Neu auf dem Chefsessel – erfolgreich durch die ersten 100 Tage“; Verlag Moderne Industrie

Klaus Kobjoll „Motivaction – Begeisterung ist übertragbar“  
Orelli Füssli Verlag

Plum & Partner „Die Basis erfolgreicher Mitarbeiterführung“  
„Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit“

**Aktuelle Termine unter:** [www.plum-partner.de](http://www.plum-partner.de)