

Gestern Mitarbeiter, heute Chef

Erst hinschauen – dann durchstarten

Ab dem nächsten Ersten soll ein Teammitglied die Leitung übernehmen. Glückwunsch! Doch gerade bei internen Beförderungen lauern Gefahren. Manche Neuchefs spielen sich ihren Kollegen gegenüber auf. Andere werden ausgenutzt, weil sie lieber die Arbeit selber machen, als die Freundschaft zu gefährden. Wie verhindert man Unruhen im Team?

Führungsverantwortung ist etwas Feines. So denken die meisten Mitarbeiter, wenn sie soeben zum Leiter eines Teams oder einer Abteilung befördert worden sind. Mehr Gehalt, mehr Gestaltungsmöglichkeiten, mehr Freiräume, mehr Sichtbarkeit im Unternehmen – dagegen ist ja tatsächlich nichts zu sagen. Also Ärmel aufgerollt und mit Elan ran an die neue Aufgabe. Ob die neue Führungskraft und die Befürworter der Beförderung allerdings auch noch nach einem halben Jahr so denken, ist fraglich. Denn wer vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten seiner Arbeitsgruppe befördert wird, bekommt oft wenig Unterstützung seitens des Unternehmens. Vor allem aber ist der neue Leiter häufig verunsichert, wie er jetzt mit seinen Ex-Kollegen umgehen soll. Nicht wenige frischgebackene Chefs scheitern an dieser Herausforderung – mangelnde Vorbereitung durch ein Coaching oder Training ist die Ursache. Heide H. Huck, Personalberaterin aus Frankfurt, kennt die Ursache: »Die Bereitschaft seitens der Unternehmen, der neuen Führungskraft Unterstützung anzubieten, sinkt von Jahr zu Jahr. Immer mehr werden ins kalte Wasser geworfen, und man sieht zu, wie sie untergehen.«

Ausnahmen bestätigen die Regel. Marc Andree Groos (33), der nach gerade 18 Monaten als Assistent der Geschäftsleitung zum Leiter Unternehmensqualität bei der Vaillant Group in Remscheid befördert wurde, konnte sich zur Vorbereitung ein Coachingprogramm aussuchen. Darüber war er mehr als froh, denn: »An der Uni habe ich zwar viel gelernt, aber Führung war nicht dabei.« Nun sollte er aus dem Stand ein internationales Team von 20 Mitarbeitern steuern, entwickeln und in allem ein Vorbild sein. Das stellt vor ganz neue Herausforderungen. »Ich war damals gerade 30 geworden, also wesentlich jünger als manche meiner neuen Mitarbeiter«, sagt Groos. »Und ganz ehrlich: Ich hat-

te mit mehr Widerstand gerechnet. Glücklicherweise haben mich die meisten so akzeptiert, wie ich bin. Aber zwei Mitarbeiter, die nicht mitziehen konnten (oder wollten), habe ich doch nach einiger Zeit auswechseln müssen. Es ging nicht anders.«

Zuvor freilich hat sich Groos, auch dank der Beratung seines Coaches, viel Zeit genommen, um die Funktionen und Aufgaben seiner Teammitarbeiter zu verstehen. »Obwohl ich den Bereich gut kannte, musste ich gründlich hinschauen, welche Prozesse dort laufen und wie sie laufen. Ich habe meinen Leuten viele Fragen gestellt. Denn niemand kann und sollte von mir erwarten, dass ich schon alles weiß und kann.«

Kardinalfehler: Zeigen, wer Herr im Hause ist

Damit hat Groos den Kardinalfehler frisch Beförderter vermieden: nämlich seinen Mitarbeitern von Anfang an zu zeigen, wer Herr im Hause ist. Bereits in den ersten Tagen zu erklären, wie die Dinge ab jetzt zu laufen haben, löst Unmut und Unruhe aus. »Auch wenn die Versuchung groß ist, gleich am dritten Tag eine Sitzung einzuberufen, in der man die Leute auf ihre Plätze verweist – das sollte man lassen«, empfiehlt Qualitätsleiter Groos. »Zwei, drei Monate muss man zuschauen und hinschauen und verstehen, was Sache ist. Dabei wollen die Mitarbeiter mitgenommen werden. Erst dann kann man ein Veränderungskonzept vorlegen und durchstarten.« Diese »Beobachtungsphase« hilft nicht nur der Führungskraft, sie dient auch der Akklimatisierung und Zusammenfindung des ganzen Teams. Denn das kennt zwar den früheren Kollegen – aber wie sich der oder die nun als Chef verhalten, kann manchen überraschen oder gar enttäuschen. Die Ex-Kollegen brauchen Zeit, um sich daran zu gewöhnen, dass die Betriebsnudel, der stets hilfsbereite Freund oder auch der stille Einzelkämpfer von früher jetzt der Entscheider ist, der sich – wenn es angebracht ist – mit klaren Worten und Anweisungen in ihre Arbeit einmischt.

Um Führungskräfte auf ihre neuen Aufgaben vorzubereiten, schickt sie die Münchner Autodesk GmbH in ein hausinternes Trainingsprogramm namens »Get fit«. Dort lernen sie all das, was ein Manager wissen ►

muss, um die schwierigen Klippen des Aufstiegs zu umschiffen. Roland Zelles, Geschäftsführer und Vice President: »Viele Unternehmen halten so etwas für unnötig, weil es Zeit und Geld kostet und man außerdem meint, es ginge schon so. Es geht aber nicht immer 'einfach so'.« Das Trainingsprogramm bei Autodesk besteht aus acht mehrtägigen Modulen mit Unterrichtseinheiten, Diskussionsrunden und Projektarbeit, läuft über 18 Monate und steht jährlich sechs bis acht Nachwuchskräften offen. Zelles: »Ohne Vorbereitung auf den Führungsjob stoßen sich viele eigentlich gute Leute die Nase oder fahren ihre Mitarbeiter sauer.«

Dabei lässt sich der Wechsel vom Mitarbeiter zur Führungskraft noch in den Startlöchern der Karriere gut vorbereiten. Michael Köhler, Diplom-Ingenieur Nachrichtentechnik und Projektleiter bei Schuh-Eder Executive Consulting in München: »Dass nicht immer die beste Fachkraft für eine Managementfunktion geeignet ist, dürfte inzwischen allen bekannt sein. Nur der wird Anerkennung im Team finden, der neben seiner fachlichen Qualifikation bereits als Kollege mit 'natürlicher Autorität' überzeugt hat. Darüber hinaus helfen 360 Grad-Feedbacks, Schwachstellen zu erkennen, zu reflektieren und rechtzeitig gesteuert.«

Personalberaterin Huck ergänzt das Erste-Tage-Programm mit dem praktischen Vorschlag, »in einem gemeinsamen Meeting die Situation klar zu stellen, mögliche Probleme bereits im Vorfeld anzusprechen und klare Spielregeln aufzustellen. Denn als Chef geht es darum, professionelle und gelegentlich auch unangenehme Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen.«

Eine geradezu klassische Falle für Aufsteiger ist die Versuchung, dem Team rasche Verbesserungen in Aussicht zu stellen und Versprechungen zu machen – frei nach dem Motto: »Jetzt wird alles besser.« Bekommt der Vorgesetzte nämlich den neuen PC, die

größeren Räume oder die lange angekündigte Weiterbildung doch nicht durch, dann sinkt die Glaubwürdigkeit rasant in den Keller. Für Nachwuchsführungskräfte ist es gerade am Anfang weitaus klüger, zuerst dank guter Teamleistung die Achtung des Managements auf sich zu ziehen und anschließend das Mitziehen der Mitarbeiter positiv anzuerkennen und zu belohnen. Vaillant-Manager Groos schwört deshalb auf das Prinzip Eile mit Weile: »Erst nach einem Jahr stand das Team genau so, wie ich es wollte«, zieht er Bilanz. »Okay: Ich bin ins kalte Wasser geworfen worden. Aber schwimmen lernen musste ich selbst.« (dc) ■

Interview mit Dr. Stefan Kaduk

Einmal Führungskraft, immer Führungskraft?

Dr. Stefan Kaduk, 36, ist Mitautor des Wirtschaftsbuches »Musterbrecher – Führung neu leben« (Gabler Verlag, 2006), das soeben in zweiter Auflage erschienen ist.

Markt & Technik: Was passiert mit einem Team, wenn eines seiner Mitglieder zu dessen Leiter befördert wird?

Stefan Kaduk: In den allermeisten Fällen läuft das nicht ohne Probleme ab. Verunsicherung macht sich breit. Dies hat vor allem mit unseren tief verankerten Mustern zu tun, was wir unter Führung verstehen. Ein zentrales Denkmuster lautet: 'Einmal Führungskraft, immer Führungskraft.' Nach wie vor verstehen wir unter Karriere einen linearen und stets nach oben führenden Weg. Der Gedanke, dass eine Karriere auch horizontal verlaufen kann, ist immer noch ungewohnt, obwohl er schon längst in der Managementrhetorik verankert ist. Wenn jemand aus einem Team befördert wird, interpretieren die verbleibenden Teammitglieder dies so, dass ihre Aufstiegsmöglichkeiten zunächst einmal auf Eis gelegt sind. Viele fühlen sich dann als Verlierer. In jedem Fall entsteht eine völlig neue Dynamik in der Zusammenarbeit.

Wie reagiert die neue Führungskraft darauf am intelligentesten?

Aus meiner Sicht wäre es äußerst unklug, standardisierten Rollenerwartungen entsprechen zu wollen – gewissermaßen blind dem Stereotyp der starken Führungskraft zu folgen. Wesentlich sinnvoller ist es, die geänderte Konstellation offen mit dem gesamten Team zu reflektieren. Dies hat viel mit Authentizität zu tun, erfordert aber den Mut der neuen Führungskraft, Schwächen, Ängste und ungute Gefühle zu thematisieren. Das ist naturgemäß schwierig, weil von einer Führungskraft erwartet wird, die Dinge sofort im Griff zu haben.

Das klingt gut. Aber erfordert das neben dem Mut im Grunde nicht eine völlig neue Art der Führungsausbildung und auch der Personalentwicklung?

Sicherlich. Bislang trainiert man potenzielle Führungskräfte insbesondere im Hinblick auf Durchsetzungsstärke, Entscheidungsfreudigkeit und Rationalität. Inzwischen redet man auch viel von sozialer Kompetenz, die jedoch meist als Zutat verstanden und in dieselbe klassische Richtung interpretiert wird. Ich sehe bei der reflexiven Kompetenz mit Abstand die größte Herausforderung, also bei der Fähigkeit, sich selbst zu beobach-

ten und permanent zu hinterfragen. Für mich zeugt Führung von Stärke und Souveränität, wenn sie den Anspruch auf Omnikompetenz nicht nötig hat.

Soll man das Team in den Auswahlprozess mit einbeziehen?

Auf jeden Fall. Das ist keine naive basisdemokratische Spielerei, sondern bietet schlicht und einfach die größere Gewähr auf eine bessere Lösung. Wenn über die Teammeinung hinweg entschieden wird, sind Widerstände und mikropolitische Spielereien vorprogrammiert. Man darf nicht vergessen, dass Leadership ohne Followership überhaupt nicht denkbar ist. Deshalb hat sich etwa ein Unternehmen wie W. L. Gore & Associates – eines von 40 musterbrechenden Beispielen aus dem Buch – bereits vor langer Zeit dazu entschlossen, bei jeder Art von Personalauswahl maßgeblich das gesamte Team auswählen zu lassen. Wichtig ist auch, dass die Eigenschaft als Führungskraft bei Gore nicht dauerhaft festgeschrieben ist. Es ist also möglich, dass ein ehemaliger Teamleader wieder ein 'normales' Teammitglied wird.

Wird dieser Rückschritt in die zweite Reihe nicht als Degradierung erlebt?



Dr. Stefan Kaduk arbeitet als Unternehmensberater und als Dozent an der Universität der Bundeswehr in München.

Foto: Nena Deuerling

Natürlich sind solche Situationen nicht konfliktfrei. Aber ich habe bei meiner Arbeit im Rahmen der Musterbrecher-Initiative mehrfach erlebt, dass es in der Praxis gelingen kann, ohne Gesichtsverlust in die zweite Reihe zurückzutreten. Allerdings sind wir an der Stelle sofort wieder bei der reflexiven Kompetenz: Wenn man hier nicht ehrlich und achtsam agiert, verfängt man sich sofort wieder in den typischen Gewinner-Verlierer-Kategorien und provoziert unproduktive Rollenspiele.

Das Interview führte
Christine Demmer