

Gestern Kollege – heute Vorgesetzter

Seitenwechsel

Ein guter Draht zu den lieben Kollegen kann zur Zündschnur werden, wenn man innerhalb einer Abteilung befördert wird. Unsicherheit auf beiden Seiten, Mißtrauen und Neid lösen Konflikte aus. Ex-Kollegen sind oft besonders schwer zu führen.

Jetzt machen wir ein Faß auf“, jubelt die junge Buchhalterin, nachdem sie aus dem Büro des Geschäftsführers gestürmt ist. „Ab sofort bin ich Abteilungsleiterin. Ihr habt drei Wünsche frei!“ Schulterklopfen, Beifall – alle gönnen der netten Kollegin die Beförderung. Ihr Angebot, endlich flexiblere Arbeitszeiten einzuführen, was bislang am Widerstand des in Rente gegangenen Abteilungsleiters

gescheitert ist, wird begeistert aufgenommen.

Böses Erwachen am nächsten Tag: Die Jung-Chefin trägt das Anliegen ihrer Kollegen, die jetzt ihre Mitarbeiter sind, dem Geschäftsführer vor. Der bedauert, im Augenblick nichts für sie tun zu können. Der ganze Bereich werde restrukturiert und dabei die Arbeitszeitenregelung umgekrempt. „Aber das bleibt unter uns, Sie verstehen!“ Peinlich: Die Frau kann ihr Wort nicht



„Versprechen Sie Ihren Ex-Kollegen bloß nichts“, warnt Unternehmensberaterin Dagmar Kohlmann-Scheerer.

halten und darf nicht einmal sagen, warum. Die Ex-Kollegen sind enttäuscht und lassen sie spüren, daß sie „keine von uns“ mehr ist.

Junge Führungskräfte tapen oft in Fallen, die sie sich selbst gestellt haben, weiß Dagmar Kohlmann-Scheerer, Inhaberin von DKS-Training, München, aus ihrer Beratungspraxis. Im beschriebenen Fall verstieß die Buchhalterin gegen „Regel Nummer eins: keine Versprechungen machen. Bevor man die neue Position angetreten hat, fehlen einem wichtige Informationen zur Firmenpolitik, ohne die sich bestimmte Zusagen nicht treffen lassen“.

Den ehemaligen Kollegen helfen zu wollen, ehrt den Chef, bringt ihm selbst aber nichts. Das gilt auch für den Versuch, alle Probleme der Mitarbeiter an sich zu ziehen. Zu seiner eigentlichen Arbeit kommt der Chef dabei nicht – fatal, denn er muß sich ja in der Führungsposition erst bewähren und wird daher genau von seinen Vorgesetzten beobachtet. Und die erwarten ein klares Bekenntnis zur Führungsrolle, kein Helfer-Syndrom.

Nachwuchskräfte, die vom Kollegen zum Vorgesetzten aufsteigen, erleben die ersten Monate „wie hinter einer gläsernen Wand“, so Kohlmann-Scheerer. Dasselbe Büro, dieselben Leute und trotzdem ist etwas anders. „Kleine, harmlose Dinge, die in der Summe keineswegs harmlos sind“: Da sitzt der junge Chef immer öfter während der Kernarbeitszeit allein im Büro, obwohl er kommt und geht wie früher; er wird nicht mehr zum Squash nach Feierabend eingeladen; und einen gemeinen Witz über die Unternehmensleitung hat er seit seiner Beförderung nicht gehört.

Freundlichkeit, sogar Freundschaft können in Distanz umschlagen. In dieser Situation wäre es dennoch ein Schnitzer, von „Du“ auf „Sie“ umzusteigen. Kohlmann-Scheerer rät auch davon ab, Spannungen sofort in einem Gespräch ausräumen zu wollen. „Erstens wird das Problem dadurch richtig zum Problem und zweitens würde der Mitarbeiter alles abstreiten. Schließlich reden wir über Gefühle, und die kann man niemandem nachweisen.“

Knifflig wird es, wenn eine Nachwuchskraft an älteren Kollegen „vorbeizieht“. Der junge Chef sollte beitragen, die Enttäuschung zu überwinden, indem er die Mitarbeiter „durch neue Herausforderungen fordert“, rät Kohlmann-Scheerer. „Lernen Sie delegieren! Das weckt Motivation und leitet dazu an, Probleme aus eigener Kraft zu lösen.“

Wer auf eine Führungsposition zusteuert, braucht nicht zuletzt einen guten Draht zur Unternehmensleitung und zum Personalwesen. Denn in deren Hand liegt das „Timing“: Es macht viel aus, ob die Mitarbeiter früh – möglichst ein halbes Jahr vorher – von der Beförderung erfahren oder ob diese wie eine Bombe einschlägt. Eine „Warmlaufzeit“ als Chefin spe ist nützlich, um Akzeptanz bei den Noch-Kollegen aufzubauen.

Christoph Stehr