

Mo, 04.06.2012, 7:19

Arbeit Beruf Ratgeber KORR

Vom Mitarbeiter zum Chef - So klappt's mit den Kollegen

Von Marc Herwig, dpa

(Mit Bild tmn0301 vom 04.06.12)

Eine Beförderung in der eigenen Firma ist verlockend. Schließlich kennt man die Mitarbeiter, den Arbeitsplatz und die Kunden. Doch Vorsicht: Kaum etwas ist schwerer, als langjährigen Kollegen plötzlich als Chef gegenüberzusitzen.

Aschheim (dpa/tmn) - Jahrelang hat man mit den Kollegen gut zusammengearbeitet, in der Kaffeeküche geplaudert und abends ein Feierabendbier getrunken. Und dann kommt der Chef mit einem Angebot: Eine Beförderung im eigenen Team. Für viele klingt es verlockend, Karriere zu machen, ohne sich an ein ganz neues Umfeld gewöhnen zu müssen. Doch die Probleme kommen oft schneller als gedacht, warnen Experten. Wer seinen alten Kollegen plötzlich als Chef gegenübersteht, steht vor einer ganzen Reihe unerwarteter Herausforderungen.

Denn Aufsteiger im eigenen Team müssen sich erstmal von ihrem alten Image lösen - aber bloß nicht zu weit. Es ist eine seltsame Situation. «Da ist über Jahre hinweg eine Beziehung zu den Kollegen gewachsen, vielleicht ist man mit einigen eng befreundet und hat sich manchmal das Herz ausgeschüttet. Und plötzlich steht man da als ihr Vorgesetzter», sagt Angelika Plett, Coach unter anderem bei der Haufe Akademie in Freiburg. Viele neigten dazu, sich an die alten Strukturen zu klammern. Das Ergebnis sei dann schnell ein kumpelhafter Chef, dem es an Kraft und Mut fehle, um sein Team wirklich zu führen.

Wer für den Aufstieg auf der Karriereleiter in ein anderes Unternehmen wechsele, tue sich da oft leichter, weil er ganz unbefangen an den neuen Job rangehen könne, sagt Plett. «So schwer es ist, aber man muss sich ein Stück weit von den bisherigen Kollegen abgrenzen», sagt auch Dagmar Kohlmann-Scheerer, Coach in Aschheim bei München. Denn wer seine Aufgaben als Führungskraft ernst nimmt, könne sich nicht immer beliebt machen.

Auch unangenehme Aufgaben müssten schließlich an einen der Kollegen delegiert werden, manchmal müsse man vielleicht den Urlaubsantrag für einen Brückentag ablehnen oder auch einen früheren Kollegen wegen schlechter Leistungen ansprechen. «Man muss das dem Hirn klarmachen: Ich gehöre jetzt nicht mehr so dazu wie früher, ich muss jetzt neue Verbündete auf meiner Ebene suchen», sagt sie. Zu weit abgrenzen von den alten Kollegen sollte man sich allerdings auch nicht. Das werde dann schnell als Hochnäsigkeit verstanden.

Hilfreich sei es, wenn am ersten Arbeitstag in der neuen Position der nächsthöhere Vorgesetzte dabei sei, um den neuen Teamleiter

vorzustellen, sagt Kohlmann-Scheerer. «Wenn man sich selbst vor seine Kollegen stellt und sagt: 'Ich bin ab heute der Chef!' - dann wird man häufig nicht ernst genommen.»

Andererseits müsse man alten Weggefährten auch nicht von heute auf morgen die Freundschaft aufkündigen, betont Führungskräfte-Coach Christian Stöwe. Und wenn man bisher mit den Kollegen regelmäßig etwas unternommen habe, könne man auch weiterhin mitgehen. «Aber stellen Sie sich darauf ein, dass Sie vielleicht irgendwann nicht mehr gefragt werden. Und nehmen Sie das nicht persönlich», rät Stöwe. «Das ist der Preis der Verantwortung.»

Einige große Vorteile jedenfalls hat es, im eigenen Team Karriere zu machen. «Man kennt die Unternehmenskultur, die Produkte, die Prozesse, die Kunden», sagt Stöwe. Und auch in der Mitarbeiterführung habe es Vorteile, selbst vorher einige Jahre lang im Team mitgearbeitet zu haben. «Man kennt seine Pappenheimer - im positiven wie im negativen Sinne», sagt Plett. Man weiß, wer mit welcher Aufgabe gut zurechtkommt, wer gerne Verantwortung übernimmt, und wen man manchmal etwas zu effektiver Arbeit drängen muss.

Allerdings dürfe man auch nicht voreingenommen sein, mahnt Stöwe. «Aus der Perspektive des Kollegen nimmt man einen Menschen anders wahr als aus der Perspektive des Chefs. Da rücken Eigenschaften wie die Leistungsbereitschaft stärker in den Vordergrund.»

Für die ersten Tage als Chef raten die Experten, besonders feinfühlig für Stimmungen im Team zu sein. «Am Anfang ist alles, was man macht, symbolisch. Ob die Bürotür offensteht oder nicht, ob man beim ersten Meeting dabei ist oder verhindert ist, ob man den neuen Dienstwagen gleich am allerersten Tag bestellt - sowas wird von den Mitarbeitern am Anfang häufig überinterpretiert», sagt Stöwe.

Aber im Gegenzug dürfe man auch das Verhalten der Kollegen nicht überinterpretieren, rät er. «Und wenn man als Führungskraft in die Kaffeeküche kommt und das Gespräch zwischen drei bisherigen Kollegen plötzlich abstirbt, dann ist das in Ordnung. Niemand erzählt seinem Chef alles - damit muss man seinen Frieden machen.»

Eines allerdings sei durch den Rollenwechsel wirklich tabu, sind sich die Fachleute einig: Selbst wenn früher im Kollegenkreis gelegentlich gelästert wurde, müsse damit sofort nach der Beförderung Schluss sein. «Man ist als Vorgesetzter für alle Kollegen gleichermaßen verantwortlich», betont Plett. Um nach einem aufreibenden Arbeitstag einmal Dampf abzulassen, müsse man sich Freunde außerhalb des bisherigen Kollegenkreises suchen.
Info-Kasten: Konkurrenten im Team einfangen

Wer im eigenen Team befördert wird, hat nachher häufig noch mit einem weiteren Problem zu kämpfen: Er ist plötzlich auch der Vorgesetzte eines Konkurrenten, der ebenfalls gerne Chef geworden wäre. «Häufig hilft es, demjenigen eine besonders spannende Aufgabe zu übertragen, so dass er mit seinem Job trotzdem zufrieden ist», sagt Führungskräfte-Coach Dagmar Kohlmann-Scheerer.

Wenn man aber merke, dass der Konkurrent versucht, das ganze Team gegen einen aufzubringen, sollte man relativ schnell ein Vier-Augen-Gespräch

suchen. «Und notfalls muss man auch gegen frühere Kollegen hart durchgreifen - im Extremfall bis hin zur Abmahnung.»

dpa-Notizblock

Internet

- [Dagmar Kohlmann-Scheerer](<http://dpaq.de/tk6FB>)

Service

- Dagmar Kohlmann-Scheerer: «Gestern Kollege- heute Vorgesetzter», Gabal Verlag, 173 Seiten, 19,90 Euro, ISBN 3-89749-463-9

- Christian Stöwe u.a.: «Vom Kollegen zum Vorgesetzten. Wie Sie sich als Führungskraft erfolgreich positionieren», Gabler Verlag, 232 Seiten, 42,95 Euro, ISBN 978-3834914125

Orte

- [Dagmar Kohlmann-Scheerer](Kopernikusstr. 2k, 85609 Aschheim)

- [Haufe Akademie](Lörracher Str. 9, 79115 Freiburg)

- [Christian Stöwe](Berliner Str. 131, 42929 Wermelskirchen)

* * * *

Copyright: dpa