

Sie haben es an  
die Spitze des  
Teams geschafft?  
Dann seien  
Sie stolz auf sich

# Plötzlich Chefin

Erst ist da die Freude über die Beförderung. Dann ahnt man, dass sie auch Veränderung mit sich bringt – etwa im Umgang mit den Kollegen. Ein Vier-Stufen-Plan für den Weg nach oben

ILLUSTRATIONEN: LULU

**E**gal, ob die Frauenquote nun kommt oder nicht, fest steht: Immer mehr junge Frauen drängen in Führungspositionen. Ihr Anteil in den Chefetagen hat sich zwischen 2001 und 2010 von 22 auf 30 Prozent erhöht. Tolle Sache, aber auch ganz schön tricky – vor allem, wenn die neuen Untergebenen die alten Kollegen sind.

## DIE BEFÖRDERUNG

Eines der tollsten Gefühle der Welt: der Walk of Fame, diese siegesgewissen Schritte zurück an den Arbeitsplatz, mit einem Grinsen im Gesicht. Gerade hat man vom Karrieresprung olympischen Ausmaßes erfahren. Riesige Freude. Doch dann, erste Fragen: Was werden die anderen denken? Das schicke Eckbüro, der Dienstwagen, eine Assistentin – brauche ich das? Es ging doch bisher auch ohne. „Viele Frauen sehen den Aufstieg vor allem als Lohn für ihren Fleiß und nicht, was er machtpolitisch bedeutet. Sie müssen lernen, diese Macht anzunehmen – mit ihren Symbolen“, sagt Dr. Peter Modler, Unternehmensberater und Coach, der sich auf Frauen in Führungspositionen spezialisiert hat. Chef wird man zunächst im Kopf. Peter Modler weiß aus Erfahrung: Frauen tendieren dazu, ihre neue Stellung anfangs herunterzuspielen, aus Angst, ausgegrenzt zu werden. Das Rezept gegen Zweifel: Schultern aufrichten, Brust raus, daran denken, wie lange man für die Beförderung gearbeitet hat. Und dieses Flur-Gefühl beschwören, als man selbstbewusst und stolz gen Schreibtisch marschiert ist.

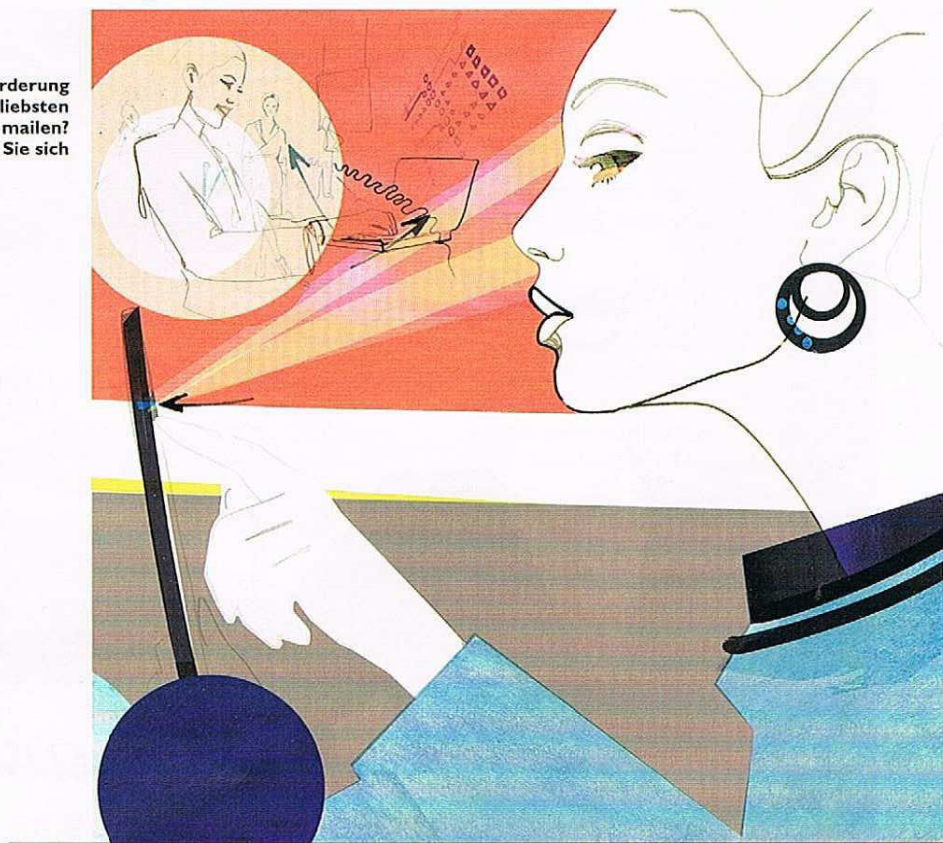
Etwas leichter gelingt diese Transformation, wenn man als Führungskraft in ein anderes Unternehmen wechselt. Doch egal ob man in der Firma bleibt oder geht: Vorbereitung auf den neuen Posten muss sein. Auch wenn „Seminar“ nach Flipcharts und peinlichen Rollenspielen klingt, ist es sinnvoll, sich für die Position mit Personalverantwortung zu wappnen. Das machen leider nur elf Prozent der neuen Führungskräfte in Deutschland – vielleicht sind deshalb auch so viele Ange-

Die Beförderung  
sofort der liebsten  
Kollegin mailen?  
Gedulden Sie sich

stellte mit ihren Vorgesetzten unzufrieden. Themen wie das Führen von Mitarbeitergesprächen, der Umgang mit Gehaltsforderungen oder Konflikten im Team, all das mussten auch die Oprah Winfreys und Marc Zuckerbergs dieser Welt erst lernen. Deshalb bieten viele Unternehmen Seminare speziell für Führungskräfte an. Auch Mentorenprogramme, bei denen ältere Führungskräfte jüngere unterstützen, sind sinnvoll. Gibt es beides nicht, kann man sich erkundigen, ob das Unternehmen die Weiterbildung bei einem externen Coach finanziert. Leider stimmt es, dass es an der Spitze einsamer wird: Vertraute unterhalb der eigenen Position kann man nicht mehr um Rat fragen – außer man will die eigene Autorität von Beginn an in Frage stellen.

## DIE BEKANNTGABE IN DER BELEGSCHAFT

Besonders knifflig wird es, wenn man innerhalb des Unternehmens aufsteigt: Natürlich ist da der Reflex, zum Hörer zu greifen, die Lieblingskollegin auf einen Kaffee zu entführen und ihr von der Beförderung zu erzählen. Fehler! Macht die Nachricht von Ihrer neuen Position schon vor der offiziellen Bekanntgabe die Runde, haben Neider und Gegner die Möglichkeit, sich zu formieren. Und die, die ihnen gewogen sind, bringen sich hoffnungsvoll wie Hundewelpen in Stellung. „Setzen Sie



auf den Überraschungseffekt“, rät Dagmar Kohlmann-Scheerer, Autorin von „Gestern Kollege – heute Vorgesetzter“. Geheimhaltung ist auch ein Signal für Ihre Absicht, eine Chefin zu sein, die keinen bevorzugt. Am besten, Sie lassen Ihre neue Position offiziell verkünden. „Eine Art Inthronisation ist ungemein wichtig für das spätere Standing, diese kann man beim Vorgesetzten auch einfordern“, sagt Führungskräfte-Coach Peter Modler. Oder Sie organisieren einen Umtrunk und bitten den Chef dazu. Er wird es sich nicht nehmen lassen, bei dieser Gelegenheit das Zep-ter zu übergeben.

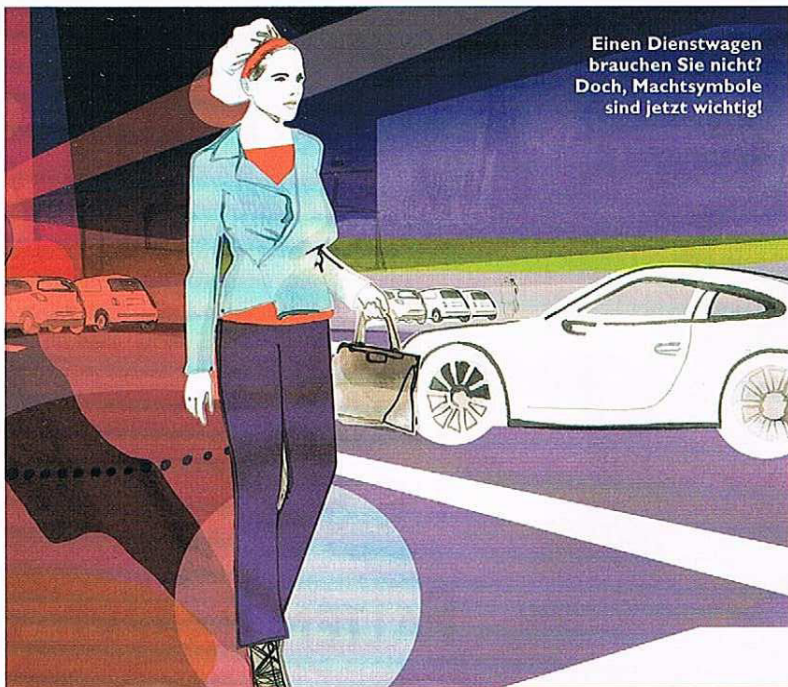
Sobald die Neuigkeit raus ist, heißt es: auf das Image achten. Denn auch wenn man Turnschuhe trägt und alle duzt, muss man als Chefin vor allem Autorität ausstrahlen. Etwa im Meeting: „Dann gilt es, Präsenz zu zeigen“, sagt Coach Modler. „Im Englischen gibt es dafür den schönen Ausdruck ‚working the room‘.“ Das heißt: möglichst langsam bewegen, öfter stehen bleiben, laut sprechen – das Angela-Merkel-Prinzip. Von Politikern im Wahlkampf kann man noch etwas anderes lernen: keine Versprechungen machen. An diesen wird man nämlich gemessen. Erst einmal zuhören und Fragen stellen, Überblick über alle Abteilun-

gen gewinnen. Was läuft gut, was schlecht? Was will ich anders machen? Je besser der alte Chef war, desto leichter kann man sich etwas abschauen. Je schlechter der Vorgänger war, desto radikaler Dinge ändern. Schließlich will jeder ein erfolgreicher Boss sein – und wenn möglich einer, der von seinen Mitarbeitern gemocht wird. Ein

heikles Thema. Denn die beliebteste Disziplin in deutschen Büros ist nun mal Chef-Lästern. Jeder zweite Angestellte ist mit seinem Boss (zumindest zeitweise) unzufrieden. Aus keinem Grund kündigen Mitarbeiter häufiger, ergab eine Studie der Ruhr-Universität Bochum. Die „Wir gegen die“-Haltung ist sogar ein wichtiges Psycho-Ventil, sie schweißt Teams zusammen.

“  
**Das Merkel-Prinzip für mehr Autorität: sich langsam bewegen, ruhig bleiben, laut sprechen.**  
”

Was frische Führungskräfte brauchen, ist deshalb eine Schicht Teflon, an der das Gerede abperlt. Jill Abramson, Chefredakteurin der „New York Times“, kennt das nur zu gut. Es heißt über sie, sie sei ein menschgewordener Eisklotz: „Ich mag dieses Stereotyp nicht und halte mich selbst auch nicht für tough“, sagt Abramson – immerhin zur zwölftmächtigsten Frau der Welt gewählt. Sie vermutet, dass andere ihr Härte und Gefühlskälte unterstellen, sei nur der Versuch, allgemein Frauen in Führungspositionen zu diskreditieren. >



Einen Dienstwagen brauchen Sie nicht? Doch, Machtsymbole sind jetzt wichtig!

## NEUE REGELN MIT ALTEN KOLLEGEN

Aber wie distanziert muss man wirklich sein? Zwischen Arbeit und Freizeit neue Grenzen zu ziehen, gehört zu den größten Herausforderungen, wenn man in Führung geht. Das beginnt beim Ton in E-Mails und endet bei Ihrem Verhalten während Feierabendveranstaltungen. Es hilft, sich klarzumachen, dass Chefs nicht etwa danach beurteilt werden, ob sie „liebe“ oder „viele“ Grüße in Mails an ihre Mitarbeiter schicken. Ein guter Boss ist fair, korrekt, führungsstark. Freundliche Distanz wird nicht negativ ausgelegt, Bevorzugung schon. Daher, auch wenn es schwerfällt: auf Abstand gehen. Denn zwischen einem

selbst und den Mitarbeitern gibt es nun ein Gefälle. In der Kantine über Kollegen lästern – geht nicht mehr. Zur Kaffeepause „hinzustoßen“ und am Bürotatsch teilhaben – vorbei! „Das sind geschützte Räume der Belegschaft, ein wichtiger Teil der Stimmungshygiene im Betrieb“, sagt Peter Modler. „Auch wenn Sie selbst das nicht so empfinden, dem Team ist stets bewusst: Jetzt ist der Chef dabei.“

Das gilt auch noch nach Feierabend. Natürlich kann die neue Chefin zeigen, dass ihr gute Atmosphäre wichtig ist, indem sie abends ein gemütliches Treffen initiiert. Sie sollte aber nicht wie früher nur die Lieblingskollegen einladen, sondern alle Mitarbeiter. Fraglich bleibt, ob die Belegschaft Lust hat. Denn Job-


frust können Chefs und Untergebene nicht miteinander teilen. Bleiben als Gesprächsstoff Fachthemen – und private. Die einen sind langweilig, die anderen heikel.

## NEUE BEINFREIHEIT


Doch es hat natürlich auch Vorteile, innerhalb der Firma aufzusteigen: Man kennt den Laden. Dieses Wissen lässt sich nutzen, um nervige Strukturen aufzubrechen. Schön, kein kleines Rädchen mehr zu sein, sondern am Hebel zu sitzen. Beziehen Sie bei (sanften) Veränderungen Mitarbeiter ein, etwa indem sie Arbeitsgruppen bilden, um Abläufe zu optimieren. So wirken Neuerungen nicht wie eine Ansage von oben. Als frische Führungskraft weiß man schließlich noch, wie sich „einfache Mitarbeiter“ fühlen. Trotzdem sollte man sich nun bewusst auf eine andere Stufe stellen.

Wichtiges Stilmittel dabei: delegieren. Wer Personalverantwortung bekommt, hat nur noch zu vierzig Prozent mit fachlichen Dingen zu tun und zu sechzig mit menschlichen, schätzt Karriereberaterin Dagmar Kohlmann-Scheerer. Aus ihren Seminaren weiß sie, wie schwer es jungen Führungskräften fällt, sich von Fachaufgaben zu lösen. Diese Arbeiten sind bekanntes Terrain, dort fühlt man sich sicher. „Die Mitarbeiter haben so viel zu tun“, „Bis ich es erklärt habe, bin ich schon fertig“ – es gibt viele Gründe, sich vorm Delegieren zu drücken. Die Wahrheit: Man fühlt sich unwohl, Anweisungen zu erteilen – vor allem, wenn sie an alte Kollegen gehen. Aber: „Wenn man alles selber macht, gerät man auf direktem Weg in einen Burn-out“,

FEIERN SIE MIT UNS  
50 JAHRE ECCO



passion.ecco.com



50

JAHRE

PASSIONIERTER  
SCHUHMACHERKUNST

ECCO

sagt Führungskräfte-Coach Peter Modler. Nicht nur das: „Ein Chef, der immer Ja sagt, steigt nicht im Ansehen, er sinkt. So komisch das klingt: Als Mitarbeiter braucht man das Gefühl, dass der Chef manchmal etwas Besseres zu tun hat.“ Also: Routineaufgaben und Zeitfresser abgeben. „Eine Führungskraft soll führen und nicht der beste Sachbearbeiter sein“, meint Dagmar Kohlmann-Scheerer. Wer sich schwer tue, Aufgaben zu verteilen, solle zunächst Mitarbeitern Arbeit anvertrauen, von denen gute Ergebnisse zu erwarten sind. Wenn Angestellte merken, dass sie geschätzt werden, arbeiten sie motivierter – kommen aber vielleicht auch bald mit einem Wunschzettel an. Denn bei einem Wechsel in der Chefetage machen sich viele Hoffnungen: auf mehr Gehalt, andere Aufgaben, ein schöneres Büro. „Mitarbeitergespräche sollte man frühestens nach einem halben Jahr führen“, rät Kohlmann-Scherer, „so können sich beide Seiten aneinander gewöhnen.“ Die Karriereexpertin hat noch einen Rat: Tür zu! „Man tendiert dazu, für jeden ein offenes Ohr zu haben, aus Angst, sonst als abgehoben zu gelten. Mitarbeiter müssen lernen, erst zu denken, dann zu fragen.“

Und dann kann es losgehen: Sie können gestalten. Organisieren. Fördern. Begeistern. Und alles so machen, wie Sie es sich immer ausgemalt hatten in den „Wenn ich etwas zu sagen hätte, dann...“-Gedankenspielen. //

TEXT: ANNABEL DILLIG

### WIE GEHE ICH ALS MITARBEITER MIT DER NEUEN CHEFIN UM?

- Vermeiden Sie Sätze, die mit „früher“ oder „Ihr Vorgänger hat das ja immer so gemacht“ anfangen. Den Unflexibel-Stempel wird man so schnell nicht wieder los!
- Seien Sie hilfsbereit und geben Sie Tipps: Vom besten Italiener für Geschäftsessen über freie Kita-Plätze, nahegelegene Fitnessstudios und die Lieblingsblumen der Assistentin Ihrer neuen Chefin. Vertrauen und Sympathie aufzubauen schadet nie.
- Vorsicht mit Unternehmerratsch: Natürlich ist es verführerisch, Ihren Informationsvorsprung gegenüber dem neuen Chef zu nutzen und mit Insiderwissen zu glänzen. Aber so nehmen Sie der neuen Chefin die Möglichkeit, sich eine eigene Meinung zu bilden. Und Sie wirken unter Umständen intrigant.
- Seien Sie offen: Auch wenn Sie Ihre Arbeitsroutine mögen – ein frischer Blick von außen ergibt womöglich sanfte Veränderungen, die wirklich Vorteile bringen.
- Nicht gleich auf der Matte stehen und Ansprüche stellen! Auch wenn es schwerfällt: Geben Sie dem neuen Chef die Chance, einen Überblick zu bekommen. Die Gehaltserhöhungen werden sowieso nicht nach dem Prinzip „Wer zuerst kommt, mahlt zuerst“ verteilt.

# Das Basica® Energiepaket

Baut auf und regeneriert!



Stress im Alltag und einseitige Ernährung bringen den Körper an seine Grenzen. Das kann auf Dauer zu anhaltenden Erschöpfungszuständen und einem Anstieg der Säurelast im Stoffwechsel führen.

## Die Basica® 14-Tage Intensiv-Kur für volle Leistungskraft

- aktiviert den Energiestoffwechsel
- stärkt das Immun- und Nervensystem
- stabilisiert das Säure-Basen-Gleichgewicht



### 2-Phasen-Effekt

Energie am Tag



Regeneration in der Nacht

Der 2-Phasen-Effekt mit hoch dosierten basischen Mineralstoffen, Vitaminen und Spurenelementen belebt den Körper. Die Leistungskraft kehrt zurück.

