

Vom Mitarbeiter zum Chefⁱ

Willem Lammersⁱⁱ

Die interne Beförderung eines Mitarbeitenden ist ein freudiges Ereignis. Sie belegt, dass die Firma bei der Einstellung des Mitarbeiters eine gute Wahl getroffen hat, dass der Mitarbeiter im eigenen Betrieb sein Potenzial hat entwickeln können, und dass die Kultur und Strategie einer Organisation es erlauben, Menschen innerhalb des Betriebes zu fördern. Die interne Besetzung einer Führungsstelle schafft Entwicklungschancen für geeignete, motivierte Mitarbeiter. Auch aus der Perspektive des Wissensmanagements macht eine interne Beförderung Sinn: Das Wissen, die Erfahrung und das Potenzial dieser Fachperson bleiben dem Unternehmen an relevanter Stelle behalten.

Externe Personalrekrutierung ist aufwendig und teuer. Stellenanzeigen, Medienwahl, Korrespondenz, Administration, Beurteilung von Bewerbungsschreiben, Interviews und Auswahl Sitzungen müssen, besonders in KMU Betrieben, neben dem normalen Tagesablauf bewältigt werden. Ausserdem ist bei einer neuen Person das Risiko einer Fehlbesetzung grösser als die Wahl einer Fachkraft, die im eigenen Haus ihre Sporen verdient hat. Untersuchungen bei deutschen und österreichischen Unternehmen haben ergeben, dass die Kosten einer Fehlbesetzung bei Führungskräften 75 bis 100% des Jahresgehalts betragen!

Gründe genug also, um innerbetrieblich auf Chefsuche zu gehen. Chefs werden aber nicht als solche geboren, und es wäre naiv, zu meinen, dass der «Alte Neue» die Anforderungen der Führungsaufgabe ohne wenn und aber erfüllen wird. Der Übergang von Fachperson zur Führungskraft ist in der Praxis mit Tücken behaftet. In diesem Artikel beschreiben wir einige Dilemmas die zwangsläufig mit diesem Übergang verbunden sind. Ein Dilemma bringt mit sich, dass keine einmaligen, definitiven Lösungen für die beschriebenen Probleme existieren, sondern dass der Vorgesetzte der neuen Führungskraft die neuen Verhältnisse im Betrieb regelmässig neu einschätzen muss. Es gibt vier Themenbereiche, die sorgfältig vom Vorgesetzten im Auge behalten werden müssen. Wenn Mitarbeitende aus den eigenen Reihen Karriere machen, werden in diesen Bereichen die folgenden Dilemmas sichtbar:

A. Auf der Seite des Vorgesetzten:

1. Die neue Führungskraft wird zu straff geführt und erhält nicht genügend Kompetenzen um ihren eigenen Führungsstil entwickeln zu können. Dadurch kann

der neue Chef sich eingeengt, und in seinen Fähigkeiten und Kreativität beschnitten fühlen.

2. Der Mitarbeiter wird in seiner neuen Rolle als Chef zu wenig geführt und seinem Schicksal überlassen, aus der falschen Annahme heraus, dass er den Betrieb schon kennt. So erfährt er die Einsamkeit der Führungskraft und neigt dazu, sich seine Unterstützung von der Seite seiner ehemaligen Kollegen zu holen. Das geht oft auf Kosten der Souveränität in seiner neuen Rolle.

B. Auf der Seite der neuen Kolleginnen und Kollegen in der Linie:

1. Andere Führungskräfte haben einen Mangel an Vertrauen in den jungen Schnösel der meint, mitentscheiden zu können. Die anderen nehmen ihn psychologisch immer noch auf der tieferen Hierarchiestufe wahr. Der neue Kollege fühlt sich vom Führungsteam nicht ernst genommen. Statt Zusammenarbeit kommt es zu Rivalität: Der Neue muss sich –unnötig– beweisen.
2. Die anderen haben Angst, vom Neuen im Team verdrängt zu werden. Falls der Neue kompetent und ehrgeizig ist, kann es vorkommen, dass die Reihen sich schliessen um vorhandene Defizite des Führungsteams zuzudecken. Der neue sieht sich einer Phalanx feindlicher «Kollegen» gegenüber, statt in den Kreis der Erfahrenen aufgenommen zu werden.

C. Auf der Seite der ehemaligen Kolleginnen und Kollegen:

1. Die ehemaligen Kolleginnen und Kollegen betrachten den Chef aus den eigenen Reihen als «einen von ihnen». Sie erwarten, dass dieser ihre Interessen bei seinem Vorgesetzten vertritt. Das kann zu Enttäuschung, Passivität und Sabotage führen, wenn der ehemalige Kollege seine Führungsrolle im Sinne der Firmenaufgabe interpretiert und nicht als Gewerkschaftler.
2. Ehemalige Kolleginnen haben den Aufstieg des neuen Chefs mit Neid verfolgt und akzeptieren ihn nicht in der neuen Rolle. Es kommt zu offener oder verdeckter Konkurrenz.

D. Auf der Seite der neuen Führungskraft selbst:

1. Die neue Führungskraft identifiziert sich mit den Aufgaben ihrer Mitarbeitenden. Sie bereut den Verlust des direkten Kontakts mit Kunden, Schülern oder Patienten. So verliert sie die neue Führungsaufgabe aus dem Auge. Diese scheint ihr langweilig, und sie fühlt sich einsam.
2. Der neue Chef verliebt oder verliert sich in seiner Führungsrolle. Er ignoriert Kontaktbedürfnisse der Mitarbeitenden, und versucht stattdessen, die Welt mit den Augen seines neuen Vorgesetzten zu sehen.

Fachpersonen aus den eigenen Reihen in der Organisation Karriere machen selten Karriere auf Grund bekannter Führungsqualitäten: Diese können erst im Laufe der Zeit klar werden. Mitarbeitende werden eher für eine führende Position ausgewählt wegen ihren Fähigkeiten im ursprünglichen Beruf, wegen ihren Möglichkeiten, gut mit hoher Belastung und anspruchsvollen Aufgaben fertig zu werden, oder wegen guten Teamfähigkeiten. Ob diese Ausgangsqualitäten immer noch vorhanden sein werden, wenn der Mitarbeiter eine Leitungsfunktion übernimmt, steht indessen in den Sternen.

Die neue Führungskraft führen

Wie die oben beschriebenen Dilemmas sich tatsächlich manifestieren, hängt von der Firmenkultur und den Beteiligten auf den beschriebenen Hierarchiestufen ab. Der Vorgesetzte des neuen Chefs kann jedoch vier einfache Regeln in Acht nehmen, für die vier wichtigsten Phasen der Einsetzung. Diese Regeln helfen, Schwierigkeiten beim Übergang in die neue Rolle vorzubeugen:

1. Vorbereitung und Rollenklärung.

Der neue Chef muss vor dem Stellenwechsel genau wissen, welche Aufgaben auf ihn warten, und wie diese sich von den bisherigen unterscheiden, nicht nur inhaltlich, sondern vor allem in Bezug auf die Qualität von Beziehungen in der Führungsrolle. Die Wahrnehmung der eigenen Organisation aus einer breiteren Perspektive als bisher führt dazu, dass sowohl Inhalt als Beziehungen anders fokussiert sind. Ein Kundenberater, der die Verantwortung über den Aussendienst übernimmt, muss realisieren, dass er selbst nicht mehr selbst am Verkaufsprozess teilnimmt, und dass der Kundenkontakt über seine Mitarbeitenden läuft. Ein Ingenieur, der Product Manager wird, muss seine Liebe für die detaillierte Auseinandersetzung mit technischen Lösungen hinter die Vogelperspektive der Abteilung zurückstellen.

2. Initiation.

Wichtige Übergänge im Leben werden in allen Kulturen der Welt als Ritual gestaltet: Die Hochzeit feiert zwei Menschen, die als Ehepartner durchs Leben gehen wollen, in der Taufe des Kleinkindes wird ein neues Mitglied der Familie willkommen geheissen, und auch der erste Schultag ist kein Tag wie alle anderen. Rituale haben einen tieferen Sinn. Sie erlauben, eine gesellschaftliche Rolle hinter sich zu lassen und eine neue zu übernehmen. Auch der Übergang von der einen beruflichen Rolle zur anderen muss als Ritual gestaltet werden, in dem feierlich klar gemacht wird, dass die alte Rolle des Mitarbeiters abgelegt und neue Verantwortung übernommen wurde. Das Ritual kann die Form einer offiziellen Zusammenkunft mit dem neuen Chef, seinen Mitarbeitenden und seinen neuen Vorgesetzten haben, mit einer kleinen Rede vom Vorgesetzten worin die neuen Verhältnisse geklärt werden, und mit einem Apéro, z.B. im neuen Chefbüro. Der Vorgesetzte kann auch mit dem neuen Chef eine Runde durch den Betrieb machen und ihn allen Mitarbeitenden in seiner neuen Rolle vorstellen. Bei der gleichen oder einer anderen Gelegenheit wird der Neue im Kreis der Kollegen in der Linie willkommen geheissen. Wichtig ist, die formelle Übergabe vor allen Beteiligten durchzuführen. Alte und neue Rollen werden durch dieses Ritual in der Zeit klar getrennt.

3. Coaching.

Jede Veränderung stösst auf Widerstand, und alle Betroffenen müssen sich an die neue Situation gewöhnen. Widerstand kann verschiedene Formen haben. Der Vorgesetzte kann «vergessen» dass er seinen Mitarbeiter befördert hat und ihm Aufgaben aus den Händen nehmen. Der neue Chef selbst kann unwillkürlich alte Aufgaben übernehmen, oder das alte Team tendiert dazu, seine neue, untergeordnete Rolle aus zu blenden. Der neue Chef braucht nach der formellen

Übergabe eine Zeit lang eine klare Begleitung, um die Fettnäpfchen, die mit der Annahme der neuen Rolle verbunden sind, zu vermeiden. Diese Begleitung kann vom externen Coach kommen. Selbst bevorzugen wir eine aktive Rolle des Vorgesetzten, als Führungsvorbild im Alltag. Regelmässige Mitarbeitergespräche ermöglichen die Entwicklung einer tragfähigen Arbeitsbeziehung zwischen der neuen Führungskraft und ihrem Vorgesetzten. Ein Rückfall in die alte Kollegialität mit den jetzigen Mitarbeitenden wird vermieden. Die neue Führungskraft lernt, ihre zwischenmenschlichen Beziehungen in der Organisation neu zu definieren. Ein Vorgesetzter, der die hier beschriebene Dynamik versteht, investiert gerne in diesen Prozess. Längerfristig werden die dafür benötigte Zeit und Energie durch eine verbesserte Kommunikation und ein konstruktives Klima im Betrieb leicht zurückverdient.

4. Auswertung.

Im Laufe von Wochen und Monaten findet der neue Chef seine Rolle, in der täglichen Auseinandersetzung mit seinen Mitarbeitenden, mit den neuen Kollegen der gleichen Hierarchiestufe und mit dem neuen Vorgesetzten. Wenn die Vorbereitung, das Initiationsritual und die Prozessbegleitung ihren Zweck erfüllt haben, übernimmt die neue Führungskraft nach einer bestimmten Zeit aktiv Verantwortung und entwickelt ihren eigenen Stil im Umgang mit der Aufgabe, im Rahmen der Organisationsstruktur und -kultur. Dies ist der Moment für eine Auswertung in der Form einer 360° Standortbestimmung. Diese bietet der – inzwischen nicht mehr so neuen – Führungskraft die Gelegenheit, ihrer Rolle einen eigenen, letzten Schliff zu geben.

ⁱ Dieser Artikel wurde 2004 in einer früheren Version in «Alpha» publiziert.

ⁱⁱ Willem Lammers (1950) berät Menschen und Organisationen. Er ist Psychologe FSP und Supervisor/Coach BSO/EAS. Er ist Gründer und Leiter des Instituts für angewandte Sozialwissenschaften **ias** AG in Maienfeld. Das Institut ist in der Schweiz ein führender Anbieter anerkannter Aus- und Weiterbildungen in Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung. Adresse: Bahnhofstrasse 2, 7304 Maienfeld, info@iasag.ch, www.iasag.ch.