

*"Wir machen uns nie lächerlich durch die Eigenschaften,
die wir besitzen, als durch die, die wir vortäuschen."*

(Francois de La Rochefoucauld)

Von der Kollegin zur Führungskraft

Der Antritt der ersten Führungsposition gleicht einem Berufswechsel, dessen Aus- und Nebenwirkungen allerdings nur den wenigsten Führungskräften deutlich bewusst sind. Dabei gibt es typische, mit diesem Rollenwechsel verbundene Probleme und Fallstricke, deren Kenntnis den Umstieg um einiges erleichtern könnte.

Neue Regeln, neues Spiel

In der ersten Euphorie über den Aufstieg Mitarbeitern Versprechungen zu machen, die dann postwendend an der organisationalen Realität abprallen und der neuen Führungskraft kurz nach Dienstantritt gleich ein erstes Cut zufügen - das ist nur einer von vielen Fallstricken, in denen sich neue Vorgesetzte leicht verheddern können.

Der tiefere Grund dafür ist zwar leicht auszumachen, wird aber nur selten gesehen: Führung ist schlicht und einfach ein neuer Beruf. Mit neuen Aufgaben, neuen Spielregeln und neuen Mitspielern. Während allerdings kein Verkäufer auf die Idee käme, von heute auf morgen zum IT-Spezialisten oder zum Chirurgen umzusatteln, d.h. von einer Fachaufgabe zu einer anderen Fachaufgabe zu wechseln, ist der nahtlose Wechsel von einer Fach- zu einer Führungsaufgabe gang und gäbe. Pointiert gesagt: Die meisten Berufe erlernt man, zur Führungskraft wird man mittels Ernennung. ("Herr Mayer, können Sie sich vorstellen, diese Abteilung zu übernehmen?" "Ja!" "OK, dann wäre das geklärt.")

Führungskraft zu werden, gleicht, wie es Dr. Karin Eichhorn-Thanhoffer von der Zürich Versicherung so treffend ausdrückt, "dem Überschreiten einer unsichtbaren Linie". War man als Fachkraft für die eigene Arbeit verantwortlich, ist man nun als Führungskraft verantwortlich für die Arbeit anderer. Man findet sich wieder als Vertreter der Organisation, samt vielfältiger, oft widersprüchlicher Erwartungen von oben, unten und der Seite.

Worüber man sich Klarheit verschaffen sollte

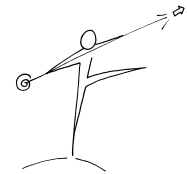
Was gewinnen Sie.....? Relativ klar sind die Motive, die MitarbeiterInnen dazu bewegen, in eine Führungsrolle zu wechseln: mehr Prestige und Status, ein höheres Einkommen und Zusatzleistungen, (die Hoffnung auf) mehr Gestaltungsmöglichkeiten, bessere Arbeitsbedingungen (z.B. im Gesundheitswesen: keine Nachtdienste mehr) etc.

Was verlieren Sie....? Schon weit unklarer ist der Preis, der für diese Vorteile zu zahlen ist. Üblicherweise gibt es bei den bisherigen Aufgaben Tätigkeiten, die man gerne gemacht hat, die man besonders gut gemacht hat und für die man auch eine Menge Anerkennung bekommen hat. Darauf zu verzichten, fällt vielen neuen Führungskräften enorm schwer, umso mehr als sie im neuen Job mit vielen neuen Aufgaben konfrontiert sind, die es erst zu lernen und einzuüben gilt.

Gepaart mit einer weiteren häufigen Falle – ein Kollege wird zur Führungskraft und übersieht, dass für seine bisherige Aufgabe kein neuer Mitarbeiter eingestellt wird, was einer verdeckten Personaleinsparung gleichkommt – bedeutet das in der Praxis oft genug: Plötzlich arbeitet man in seiner neuen Rolle für zwei. Gut verschleiert ausgedrückt: "eine Führungsposition mit hohem operativen Anteil". Einerseits bereitet das Loslassen bisheriger Tätigkeiten an sich schon große Probleme, andererseits wird dies dadurch verschärft, dass dies im Fall der Nicht-Nachbesetzung damit verbunden wäre, die bisherigen Aufgaben auf die ehemaligen KollegInnen aufzuteilen oder zumindest teilweise zu delegieren. Was natürlich die Angst der neuen Führungskraft vergrößert, seine MitarbeiterInnen zu verärgern und ihre dringend benötigte Unterstützung aufs Spiel zu setzen.

Der Bruch in den sozialen Beziehungen

Ein weiterer schmerzlicher Verlust betrifft das Herausfallen aus dem bisherigen Heimteam. Dieser markante Bruch in den bisherigen sozialen Beziehungen durch die nun unterschiedlichen Rollen wird häufig entweder geleugnet ("wir sind immer noch Kumpel") oder gleich ganz ausgeblendet. Umso niederschmetternder ist es für viele, wenn dieser Bruch dann offensichtlich wird. Berühmt berüchtigt und für viele nur schwer auszuhalten ist die



Situation abrupt unterbrochener Gespräche von MitarbeiterInnen, sobald die neue Führungskraft die Kaffeeküche betritt. Der Punkt ist: Auch wenn man sich persönlich immer noch gut versteht – gewisse Gespräche sind eben nicht für die Ohren des Chefs/der Chefin geeignet. Sie gehen ihn/sie – aus Sicht der MitarbeiterInnen - einfach nichts an. Spiegelverkehrt lernt auch die neue Führungskraft schneller als ihr lieb ist, dass gewisse Informationen von Unternehmensseite zumindest für eine gewisse Zeit nicht für die Ohren der MitarbeiterInnen bestimmt sind. Diese "strukturelle Einsamkeit der Führungskräfte" hat hier ihre Ursache. Die früher so selbstverständliche Möglichkeit, sich bei Problemen an die KollegInnen zu wenden, fällt mit einem Mal weg. Im besten Fall gibt es eine vertrauensvolle Beziehung zum eigenen Chef, der um die Schwierigkeiten dieses Rollenwechsels weiß und glaubhaft signalisiert, jederzeit als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen. Oder aber man hat das Glück, auf horizontaler Ebene eine neue Peergroup bilden zu können. Fehlen diese Möglichkeiten, bleiben als GesprächspartnerInnen oft nur der eigene Partner/die Partnerin oder aber FreundInnen - so man in dieser Phase überhaupt noch die nötige Zeit findet, sie zu treffen.

Mangelnde Vorbereitung

Nur in den seltensten Fällen werden junge Führungskräfte von den Unternehmen rechtzeitig und gezielt auf die mit diesem Wechsel einhergehenden Veränderungen vorbereitet. Selbst wenn es dafür ein spezielles Seminar gibt und dies noch vor Antritt der neuen Funktion besucht wird, was selten genug der Fall ist, geht es dort häufig um Themen wie "Führungsstile" oder "grundlegende Führungskompetenzen" wie Ziele setzen, motivieren, etc., aber nur selten um eine Reflexion der neuen Rolle und der damit verbundenen Veränderungen. Selbst in großen Unternehmen ist es durchaus üblich, neue Führungskräfte periodisch "zusammenzufangen" (z.B. alle, die innerhalb der vergangenen 6 bis 12 Monate neu in eine Führungsposition gekommen sind). Nicht selten lautet der typische Kommentar der betroffenen Führungskräfte dann: "Hätte ich das nur früher gewusst, dann hätte ich mir eine Menge Probleme und schlaflose Nächte erspart."

Inthronisation

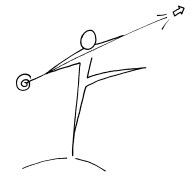
Ein in seiner Bedeutung weithin unterschätztes und dementsprechend schlecht vorbereitetes Ereignis ist die Vorstellung der neuen Führungskraft durch den nächsthöheren Vorgesetzten. Üblicherweise dauert das Prozedere höchstens einige Minuten. Wenn die Führungskraft von außen oder aus einem deren Bereich kommt: "Ich freue mich, Ihnen Frau X vorzustellen. Frau X wird dieses Team/diese Abteilung in Zukunft leiten und wir freuen uns sehr, dass wir sie für diese Aufgabe gewinnen konnten. Frau X, ich wünsche Ihnen und Ihrem Team viel Erfolg und lasse Sie jetzt einmal alleine, damit Sie sich gegenseitig kennen lernen können." Und wenn die Führungskraft aus demselben Team kommt: "Wie Sie inzwischen sicher schon wissen, wird Frau Y von nun an die Leitung dieses Teams übernehmen. Sie kennen sich ja bereits gut und haben bisher sehr erfolgreich zusammengearbeitet und ich bin mir sicher, dass sich das auch in Zukunft fortsetzen wird. Frau Y, viel Erfolg!" So weit, so unbefriedigend, aber zumindest harmlos.

Gefährlich kann es schnell werden, wenn sich der eigene Vorgesetzte bemüßigt fühlt, aus einer Laune heraus zusätzliche Kommentare abzugeben: "Frau X wird den Kurs Ihres Vorgängers erfolgreich weiter führen" ("Bitte nicht!!") "Frau Y wird mit Sicherheit viel frischen Wind in die Abteilung bringen" ("und hier mal richtig ausmisten, oder wie?") "Keine Angst, alles bleibt beim Alten". (eine fatale Aussage für den Neuen, der ab nun bei jeder noch so zaghaften Neuerung mit Widerstand zu rechnen hat: "Aber der Herr Huber hat damals doch gesagt, es wird sich nichts ändern!") Umso fataler ist die Aussage, wenn sie von der neuen Führungskraft selbst kommt, die in der Absicht, den MitarbeiterInnen die Angst zu nehmen, damit „sich selbst ins Knie schießt“.)

Unterstützung in der Anfangsphase

Würde man bei solchen Vorstellungsrunden eine versteckte Kamera mitlaufen lassen und das Gesicht des Chefs der gerade neu eingesetzten Führungskraft filmen, wenn er die Szene verlässt, dann würde man wohl in vielen Fällen ein zufriedenes leichtes Nicken erkennen sowie ein breites Lächeln über das Gesicht huschen sehen. Allen Nachfolgeregelungen und Personalplanungen zum Trotz ist es nämlich keineswegs der Normalfall, dass für plötzlich frei werdende Führungspositionen bereits der passende Nachfolger / die passende Nachfolgerin bereit steht. Daher wird in der Praxis der plötzlich führungslose Bereich oft vom nächsthöheren Vorgesetzten interimistisch übernommen und fieberhaft nach Ersatz gesucht, um sich diese unerwartete Zusatzbelastung schnell wieder vom Hals zu schaffen. Ist der/die Neue dann gefunden und eingesetzt, ist die durchaus nachvollziehbare Einstellung oft: "Endlich bin ich das los und kann mich wieder meinen eigentlichen Aufgaben widmen." Die Lust, sich zeitlich weiter zu engagieren und dem Neuen unter die Arme zu greifen, erschöpft sich dann mitunter in einem aufmunternd gemeinten "Sie machen das schon. Keine Sorge, aller Anfang ist schwer."

Eine systematische und regelmäßige Begleitung, bei der sich die neue Führungskraft mit ihrem Vorgesetzten z.B. wöchentlich für eine Stunde zusammensetzt und dabei bewusst und gezielt typische Anfangsprobleme und Hürden thematisiert – Wie haben die MitarbeiterInnen auf dieses und jenes reagiert? Waren Sie schon mit folgenden Fragen oder Reaktion konfrontiert? – sind daher entweder dem persönlichen Engagement einzelner Führungskräfte zuzuschreiben oder aber einem – zumindest in einigen sehr fortschrittlichen Unternehmen bereits



www.haag-coaching.at

eingeführten - Mentorenprogramm.

Sollte Ihnen dieses Glück nicht beschieden sind, bleibt die Möglichkeit, selbst aktiv zu werden:

- Sie suchen sich einen passenden Coach, der Sie dabei unterstützt, mehr Rollenklarheit zu gewinnen, das eine oder andere Fettnäpfchen auszulassen und sich auf der anderen Seite der unsichtbaren Linie langsam behaglich einzurichten.
- Sie beginnen, langsam ein internes Netzwerk von leitenden KollegInnen aufzubauen und sich hin und wieder zum Erfahrungsaustausch zu treffen.
- Sie machen sich auf die Suche nach einem geeigneten Mentor (nach Mag. Peter Wagner, Leaders Circle, 12.2011).

Literaturhinweise und Weblinks zum Thema

- Kunz Gunnar C.: „*Vom Mitarbeiter zur Führungskraft – Die erste Führungsrolle erfolgreich übernehmen*“, dtv 2011
- Kohlmann-Scheerer Dagmar: „*Gestern Kollege – heute Vorgesetzter*“, GABAL 2004
- Hofbauer Helmut, Kauer Alois: „*Einstieg in die Führungsrolle – Praxisbuch für die ersten 100 Tage*“, Hanser 2012
- www.leaders-circle.at