

So gelingt der Rollenwechsel

Ein Aufstieg vom Nachfolger oder Mitarbeiter zum Chef ist wahrlich ein Grund zur Freude. Für den »frischgebackenen« Betriebsleiter gelingt der aber nicht immer ohne Probleme. Helma Ostermayer zeigt, wie Sie Konflikten, Missgunst und Autoritätsproblemen begegnen.

Die Übernahme einer Führungsposition ist für viele Menschen ein entscheidender Schritt in ihrer beruflichen Laufbahn. Doch der Rollenwechsel von der Fachkraft zur Führungskraft birgt einige Herausforderungen. Dies gilt besonders dann, wenn der Aufstieg innerhalb des Unternehmens erfolgt und man plötzlich die ehemaligen Kollegen führen soll.

Führung will gelernt sein. Die »neue« Führungskraft wird oft aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz, herausragender Leistungen oder ihrer langen betrieblichen Zugehörigkeit in diese Position befördert. Der Aufsteiger hatte bereits genug Gelegenheit, sein Können unter Beweis zu stellen. Was dabei aber meist zu kurz kommt, ist die **eigentliche Führungskompetenz**. Die Wenigsten haben das Führen gelernt und in den seltensten Fällen wird bei der Übernahme der neuen Position die Herausforderung der menschlichen Seite der Führung thematisiert. Dabei kann speziell das Auftreten in der Anfangsphase über den Respekt und die Akzeptanz entscheiden. Unsicherheit und Stress können die Folge sein.

An die neue Rolle sind unterschiedliche Erwartungen geknüpft. Der Erwartungsdruck ist enorm. Vom ersten Tag an ist die Führungskraft gefragt als Experte und Manager. Sie soll nun die Richtung vorgeben und ihren Aufgabenbereich erfolgreich organisieren und leiten. Gleichzeitig ist sie für das Team verantwortlich, aber auch darauf bedacht, das kollegiale Verhältnis zu den Mitarbeitern aufrechtzuerhalten. Andererseits müssen für den Unternehmens-

erfolg Zielvorgaben erreicht und diese gegenüber den Kollegen durchgesetzt werden. So springt sie ständig zwischen verschiedenen Rollen hin und her. Die Mitarbeiter wiederum kennen ihren Chef bereits sehr gut als einen von ihnen und erwarten entsprechend, dass er auch weiterhin genauso mit anpackt. Auch für sie ist es eine merkwürdige Situation.

Für viele neue Führungskräfte gibt es deswegen drei mögliche Herausforderungen: **Autorität, Vertrauen und Akzeptanz**. Von dem Gedanken, es allen recht machen zu wollen, verabschieden Sie sich besser. Machen Sie sich bewusst – mit der Beförderung zur Führungskraft ändert sich



Ein gutes kollegiales Verhältnis darf nicht dazu verleiten, inkonsequent zu sein.

Helma Ostermayer

für Sie einiges. Jetzt müssen Sie z. B. auch unangenehme Aufgaben delegieren bzw. ein Anliegen eines Mitarbeiters ablehnen.

Etliche wachsen in ihre Position und füllen diese Rolle mit Erfahrung. Oft machen sie dabei intuitiv auch vieles richtig. Doch es gibt immer wieder Punkte, an denen es hakt. Kein Wunder, dass das für manch einen schnell zur Belastungsprobe wird.

Im Spannungsfeld zwischen Akzeptanz, Vertrauen und Autorität. Das rechte Maß zu finden zwischen Nähe und Distanz gegenüber den Mitarbeitern gleicht einem ständigen Balanceakt. Zwei Fehler passieren jungen Führungskräften dabei besonders häufig: Entweder sie treten von vornherein zu autoritär auf, indem sie sich zu stark abgrenzen, um akzeptiert zu werden. Oder sie bleiben der »Kumpel«, um das gute Verhältnis zu den Kollegen nicht aufs Spiel zu setzen. Damit untergräbt man seine eigene Autorität und kann seiner Führungsrolle nicht gerecht werden.

Die Voraussetzung für Autorität ist Akzeptanz. Doch das wird oft missverstanden. Viele meinen, dass sie nur dann akzeptiert werden, wenn sie in gleichem Maß bei den Alltagsaufgaben mitarbeiten wie bisher. Das macht es nicht einfacher: Für die Mitarbeiter bleiben sie der Kollege. Durchsetzungsprobleme können die Folge sein. Gleichzeitig bleiben wichtige Führungsaufgaben liegen und führen zu Mehrbelastung und vielen Überstunden.

Der Knackpunkt ist, dennoch auf Augenhöhe mit den Mitarbeitern zu kommunizieren und ihre Fähigkeiten wertzuschätzen. Vorgesetzte wissen plötzlich nicht alles besser, nur weil sie im Chefsessel sitzen. Im Gegenteil: Wer seiner Belegschaft ein offenes Ohr schenkt, auf ihre Erfahrungen baut und ihre Meinung hört, steigert die Motivation und stellt die Weichen für eine gute Zusammenarbeit. Der Grat ist mitunter sch-

mal: Die Bevorzugung bestimmter Kollegen, mit denen man früher schon »besonders gut konnte«, kann schnell zum Verhängnis werden. Jetzt sind Sie für die gesamte Mannschaft verantwortlich.

Kommunikation spielt eine besonders große Rolle. Speziell in den ersten 100 Tagen in der neuen Position ist Kommunika-



Foto: landpixel

Bevor Sie einen Mitarbeiter zur Führungskraft befördern, sollte dieser auf seine neue Rolle und die damit verbundenen Aufgaben bestmöglich vorbereitet werden. Meist hapert es nicht an der fachlichen Eignung, sondern an der Führungskompetenz.

tion das oberste Gebot. Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern über gegenseitige Erwartungen und Vorstellungen, sowohl im Team als auch in Einzelgesprächen. Machen Sie deutlich, was die Mitarbeiter von Ihnen erwarten können und was nicht. Hören Sie zu, bevor Sie vorschnell agieren und überlegen Sie, welche Spielregeln Ihnen im Umgang mit Ihrem Team wichtig sind. Stehen Sie als Führungskraft zu Ihren Zusagen und handeln Sie konsequent. Machen Sie Ihre Position besonders in konfliktreichen Situationen klar und treffen Sie nachvollziehbare Entscheidungen.

Das setzt voraus, dass Sie sich zunächst mit Ihrem eigenen Selbstbild beschäftigen. Wer will ich sein? Wie will ich führen? Welche Schwerpunkte will ich setzen? – Geben Sie sich selbst ein klares Profil und bleiben Sie glaubwürdig. Dazu gehört auch, Konflikte aushalten und verhandeln zu können. Entscheidungen auszusitzen, nur weil etwas unangenehm ist,

schadet Ihnen auf Dauer mehr, als es nützt. Anders herum gehört es zu einer guten Führungskraft, dass sie es aushält, unliebsame Entscheidungen zu treffen und dafür den Unmut der Mitarbeiter zu riskieren – etwa, wenn es um Überstunden geht.

Das erfordert Selbstreflexion und die Arbeit an und mit der eigenen Persönlichkeit. Keine leichte Aufgabe, denn oft fehlt genau auf dieser Ebene der geeignete Ansprechpartner, um Fragen, die sich aus der neuen Position ergeben zu diskutieren.

Als Chef wird man nicht geboren, folglich muss man sich in die Rolle erst einfinden. Ob aus Mitarbeitern Führungskräfte werden können, hängt in starkem Maße auch vom Betriebsleiter ab. Erhalten Mitarbeiter das Gefühl, für ihre Arbeit geschätzt zu werden – und haben sie gleichzeitig den Gedanken, es beruflich weiterbringen zu können – steigert das die Motivation und Zufriedenheit. Bevor es dann zu einer Beförderung kommt, sollte in Fortbildung in-

vestiert werden, um den Mitarbeiter auf seine neue Rolle und die damit verbundenen Aufgaben bestmöglich vorzubereiten.

Auch für Chefs bedeutet dies einen Rollenwechsel: Sie sollten hierbei in erster Linie als Mentor auftreten, indem sie über Anforderungen der Führungsaufgaben sprechen und Erfahrungen austauschen, ohne schlaue Ratschläge zu erteilen. Die Herausforderung besteht darin, einen klaren Orientierungsrahmen zu geben und gleichzeitig genügend Verantwortung und Freiraum zu lassen. Die neue Führungskraft muss ihren eigenen Weg finden, um authentisch zu sein und als Autorität akzeptiert zu werden. Diese Zeit und Entwicklung sollte man ihr zugestehen, damit der Rollenwechsel souverän gelingt.

*Helma Ostermayer,
Trainerin, Moderatorin, Coach, Grünstadt*

Anfang Mai veranstaltet die DLG-Akademie ein Seminar zum Thema. Darin erhalten Sie Tipps für Ihren Alltag als Führungskraft.

