

# Der schwierige Weg vom Kollegen zum Chef

02.08.2013 um 09:49

von **Andrea Lehky**



**Aus dem Team heraus in eine Führungsrolle zu wechseln lässt sich mit einem Hindernisparcour vergleichen. Umsichtige Arbeitgeber helfen mit, ihn zu entschärfen.**

Markus Messerer (im Bild Dritter von links) war ein normales Teammitglied, als Ende 2010 bei A1 die Stabsstelle Strategy & Planning gegründet wurde. Ein Jahr später wurde dem 33-Jährigen die Leitung des direkt unter dem Vorstand angesiedelten Bereichs angeboten. Ein logischer Schritt, auf den ihn der scheidende Vorgesetzte auch gut vorbereitet hatte.

Und doch gleicht der Sprung aus dem Team in eine Führungsrolle immer einem Hindernisparcour. Sieben Fallstricke sind typisch (siehe unten), einige davon begegnen jedem Aufsteiger. Besonders beliebt: „Zu glauben, alle Regeln seien klar - und einfach weiterzumachen wie bisher. Nur dass man eben jetzt der Chef ist“, schildert Masha Ibeschitz, Partnerin des Management-Development-Institutes (MDI). Besser sollte der Neuling ein Antrittsmeeting abhalten, bei dem bewährte Spielregeln bestätigt und neue präsentiert werden: „Ich muss mich nicht wie Superman vor die Mannschaft stellen und mir auf die Brust trommeln. Aber ich muss einen Kompass für die künftige Richtung geben.“ Kleines, aber statuswichtiges Detail: Die alten „Kollegen“ müssen fortan als „Mitarbeiter“ tituiert werden.

## **Besser vorbeugen als scheitern**

Die meisten internen Aufsteiger stolpern hoch motiviert, aber unvorbereitet in ihre neue Rolle. „Da schimpft einer jahrelang gemeinsam mit den Kollegen über die alte Software“, schildert Ibeschitz einen realen Fall, „und verspricht ihnen vollmundig, als

neuer Chef dafür zu sorgen, dass ‚der Mist endlich rausfliegt‘. Der Schuss kann zweifach nach hinten losgehen: Man macht sich postwendend die Verfechter der alten Software zu Feinden - oder man verspielt jeden Kredit, falls man das Vorhaben doch nicht stemmt. Einiges zerschlagenes Porzellan wäre noch heil, hätte man sich gleich bei der Beförderung professionelle Unterstützung für die ersten Schritte ausgehandelt. Ein persönlicher Coach ist eine gute Option, kann aber nicht wissen, welche Fallen im konkreten Unternehmen lauern. Erst wenn ein Fauxpas schon passiert ist, führt er wieder auf die richtige Spur.

Langzeitbegleitungen wiederum sind sinnvoll, werden aber nur selten gewährt. Am ehesten finanzieren Arbeitgeber drei- bis fünftägige Kurse, in denen theoretisch Wichtiges abgehandelt wird. Zurück im Unternehmen stellt der Neuling fest, dass sich die Rezepte nicht einfach so auf die Praxis übertragen lassen. Von solchen Schnellschüssen hält A1-Personalchefin Silvia Buchinger daher wenig: „Kein Mensch ändert sein Verhalten in so kurzer Zeit.“ Sachwissen sei rasch erlernbar, Führungsverhalten aber brauche Zeit, um zu reifen.

## **Dauerhafte Verhaltensänderung**

Für ihren jungen Stabsstellenleiter Messerer hat Buchinger einen anderen Weg gewählt. Schon vor seiner Beförderung durchlief er gemeinsam mit anderen High-Potentials, die Buchinger auf ihrem Radar hatte, ein achtmonatiges New Management Program. Dort lernte er eine breite Palette an Management-Basics: Von Führungstechnik, Recruiting, Zielvereinbarungen, Compensation-, Performance-, Konflikt- und Change-Management bis hin zu Compliance und Arbeitsrecht. Ausdrücklich erwünscht war das Mitbringen konkreter Anlassfälle zu jedem Modul, ebenso wie das Zusammenwachsen der Teilnehmer zu einer Gruppe, die auch durch den künftigen Arbeitsalltag trägt.

Messerer, als früherer Strategieberater mit Führungsthemen wohlvertraut, staunte dennoch, wie viel Neues er zu lernen hatte. Etwa, „dass ich meine Leute nicht über einen Kamm scheren darf“. Der Erste brauche Hintergrundinfos, der Zweite suche die Herausforderung, der Dritte wolle Sicherheit: „Ich muss jeden dort abholen, wo er steht.“ Was hat ihn am meisten überrascht? „Dass Führung nicht nur nach unten geht. Auch das Management über mir und auf der Seite hat so seine Erwartungen.“

## Nächste Woche: Von der Führungskraft zum Mitarbeiter



### Sieben Fallstricke für neue Vorgesetzte

Stolpersteine, die jedem Aufsteiger begegnen - und wie man sie vermeidet.

**1. Versprechungen:** Machen Sie keine vorschnellen Zusagen, lange schwelende Konflikte zu lösen. Gelingt das nicht, sind Enttäuschung und Ausgrenzung die Folge. Neue Ideen erst auf Haltbarkeit prüfen.

**2. Ein Mitarbeiter zieht nicht mit:** Übergangene Kollegen stecken andere mit ihrer Frustration an. Die Lösung: wertschätzend einbeziehen und verantwortungsvolle Aufgaben übertragen.

**3. Neue Besen kehren gut:** Übermotivierte neue Chefs stoßen auf Ablehnung und schaffen Distanz. Besser Ideen aus der Gruppe entstehen lassen. Neuerungen nicht übers Knie brechen.

**4. Du oder Sie?** Das „Du“ zu den alten Kollegen provoziert leicht unerwünschte Vertraulichkeiten. Oft schafft nur seine Rücknahme die nötige professionelle Distanz.

**5. Intrigenspiel:** A beschwert sich über B und erwartet sofortiges Durchgreifen. Nicht darauf einsteigen: sachlich hinterfragen und ein eigenes Bild machen. Nur nach eigener Beobachtung handeln.

**6. Alte Kumpel:** Der früher beste Freund und jetzige Mitarbeiter wirft dem Aufsteiger Buckeln und den Verrat der Freundschaft vor. Mit Sachlichkeit lässt sich hier nichts retten. Besser eigene Gefühle offenlegen und die künftigen Rahmenbedingungen der Freundschaft (und erst dann die des Arbeitsverhältnisses) neu abstecken.

**7. Rückdelegieren:** Die Exkollegen wollen dem Neuen ihre Probleme

umhängen. Nicht darauf einsteigen, besser zurückfragen: „Welche Lösung schlagen Sie vor?“



**Buchtipps:** Dagmar Kohlmann-Scheerer: „Gestern Kollege - heute Vorgesetzter“, Verlag Gabal, € 20,50

("Die Presse", Print-Ausgabe, 03.08.2013)

## Das könnte Sie auch interessieren

Red-Bull-Chef Mateschitz kauft Anwesen von Thomas Muster

FPÖ ortet "Schmutzkübel-Kampagne wie bestellt" vor...

Australischer Serienmörder gestorben



Anzeige

**Aus Grafenstein und vor 1985 geboren? Dann wird dich dieses Spiel aus den Socken hauen**

Anzeige

**So sichern Sie Ihren gesamten Computer mit einem Klick**

Anzeige

**2019: So wenig kostet ein neues Bad wirklich**

Anzeige

**brillen.at präsentiert: Gleitsichtglas mit digitalem Schliff für 109 €**

Anzeige

**Unglaubliches Gerät gegen Nackenschmerzen erobert Austria im Sturm**



Anzeige

## BMI Rechner online kostenlos - (für Frau und Mann)

[www.diepresse.com](https://www.diepresse.com)

Empfohlen von Taboola