



## Gestern Kollege - heute Führungskraft ...

... und morgen?

Mitarbeiter, die auf der Karriereleiter hochklettern, sehen sich unvermutet (und oft auch nicht darauf vorbereitet) mit einigen Problemen konfrontiert:

\* Die bisherigen Kollegen, die jetzt plötzlich „Untergebene“ sind, beobachten den neuen Chef mit Argusaugen. Speziell in der Anfangsphase kann jede Handlung entscheidend sein für die Akzeptanz und das Klima.

Die Mitarbeiter erwarten von „einem der ihren“ eine entsprechende Vertretung ihrer Interessen „nach oben“, da der neue Chef die Probleme ja selbst am besten kennt. Wie oft ist man schließlich zusammengesessen und hat darüber diskutiert, was man alles anders machen würde, wenn man was zu sagen hätte...

\* Gleichzeitig misstrauen sie dem neuen Chef vielleicht, da er ja jetzt in dieser Funktion letztlich die Interessen der Geschäftsleitung zu vertreten hat. Dieses Misstrauen schüren neue Chefs oft noch unbewusst, indem sie ein verändertes Verhalten an den Tag legen, das die Mitarbeiter nur schwer einschätzen können.

Hier kommen manchmal Rollen zum Vorschein, die von der meist unbewussten Frage geprägt sind: „Wie glaube ich, dass ich sein sollte, um als Chef von Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten anerkannt zu sein?“

Da viele neue Führungskräfte noch nicht ausreichend vorbereitet sind auf diese Aufgabe, bleibt ihnen also nichts anderes übrig, als auf Erfahrungen zurückzugreifen. Führungsverhalten, wie es am eigenen Leib verspürt wurde, sei es von den Eltern, Lehrern, Pfadfindern, beim Militär und natürlich den bisherigen eigenen Vorgesetzten prägen den Führungsstil stark. Eine weitere wesentliche Einflussgröße ist die Führungskultur des Unternehmens. Dabei geht es nicht darum, ob es z.B. schriftliche Führungsleitlinien gibt, sondern viel entscheidender ist die Frage, wie denn Führung in diesem Unternehmen tagtäglich ge- und erlebt wird.

\* Auf der anderen Seite gibt es manchmal Misstrauen seitens der Vorgesetzten der neuen Führungskraft gegenüber, dass - schließlich handelt es sich ja um ehemalige Kollegen, zu denen sich oft auch persönliche Freundschaften entwickelt haben - die Führung viel zu locker erfolgt und der Schlendrian einreißt.



Erfahrungsgemäß beschäftigen neue Führungskräfte in dieser Situation Fragen wie z. B.:

- \* Wie delegiere ich an die bisherigen Kollegen so, dass nicht sofort Konflikte entstehen?
- \* Wie gehe ich mit Neidern um sowie mit Konkurrenten, denen ich vorgezogen wurde?
- \* Wie kann ich die persönlichen Beziehungen oder sogar Freundschaften weiter aufrecht erhalten, wenn ich plötzlich Vorgesetzter bin? Wie kann ich das überhaupt trennen?
- \* Wie schaffe ich es, mich von meinen bisherigen Aufgaben zu lösen, da ich ja jetzt auch Zeit für Führungs- und Managementtätigkeiten benötige?
- \* Was kann ich zur Motivation meiner Mitarbeiter beitragen, ohne als Instrument zur Durchsetzung ihrer Interessen missbraucht zu werden?

Für alle diese Fragen gibt es keine allgemein gültigen „Rezepte“ oder Ratschläge („auch Ratschläge sind Schläge...“), doch es gibt Denk- und Handlungsmodelle, die sich in der Praxis immer wieder als nützlich erweisen.

- \* Je klarer die Führungskraft sich ist über die jeweilige Funktion im Zusammenwirken mit ihren Mitarbeitern (bin ich z.B. in diesem Gespräch in der Leiter- oder in der Beraterfunktion?),
- \* je konsequenter der Management-Regelkreis eingehalten wird im Sinne einer umfassenden Ist-Analyse, einer klaren und für alle transparenten Zielformulierung, einer eingehenden Planungs- und Entscheidungsphase sowie der Kontrolle der Umsetzung,
- \* je effektiver sich die Führungskraft selbst organisiert,
- \* je mehr sich die Führungskraft von dem Anspruch trennt, alles und jeden kontrollieren und managen zu können,
- \* je mehr es der Führungskraft gelingt, eine „professionelle Distanz“ zu den Geschehnissen zu entwickeln,
- \* je höher das Bewusstsein der Führungskraft ist, dass die „Annahmen über die Wirklichkeiten“ unterschiedlich sind und es daher der Bereitschaft bedarf, auch andere Sichtweisen in Betracht zu ziehen,
- \* je klarer und verbindlicher Vereinbarungen getroffen werden und offene (auch Konflikt-) Kommunikation im Sinne einer wertschätzenden Akzeptanz durch die Führungskraft gefördert wird,



...desto eher wird die Führungskraft in der Lage sein, ihre neue Aufgabe zielorientiert, aber auch mitarbeiterorientiert auszuführen, ohne allzusehr von vermuteten Erwartungen, eigenen Ängsten und negativen inneren Antreibern geleitet zu sein.

Ansonsten wird es vielleicht bald heißen: Gestern Führungskraft, heute Kollege....