

# Plötzlich Chef zu werden, kann beide Seiten überfordern

Unternehmen sollten Nachwuchs professionell coachen

Zunächst war Rudolf Gersten einfach nur stolz: Endlich hatte die Firmenleitung die Kompetenz des IT-Spezialisten erkannt und ihn auf den nächsthöheren Posten befördert. Dem Stolz folgte rasch ein nüchternes Erwachen. Denn Gersten kam mit der Rolle des Teamleiters nicht zurecht. Seine Fähigkeiten als Programmierer waren kaum mehr gefragt, weitaus wichtiger waren nun organisatorische Kompetenzen. Gersten sollte kommunizieren, delegieren, anleiten – und wurde zunehmend unzufriedener. Das Experiment dauerte ein halbes Jahr; dann wechselte Gersten den Arbeitgeber. Seitdem programmiert er wieder und ist äußerst zufriedener Teil eines Teams, aber nicht dessen Kopf.

Eine Beförderung wird auf dem Reißbrett der Chefetage beschlossen, auf dem Schwarzen Brett der Intema verkündet – und zwei Tage später ist der ehemalige Kollege plötzlich Chef der Truppe. Dass so ein Prozedere nur in seltenen Fällen gut geht, ist offensichtlich. Dennoch lassen sich nur wenige Unternehmen Zeit, ihre Mitarbeiter mit Hilfe eines professionellen Coachs auf ihre neuen Funktionen gut vorzubereiten. Wirtschaftliche Gründe kann diese Strategie nicht haben, denn die Trial-and-Error-Methode kostet in der Regel weitaus mehr Geld als eine professionelle Schulung.

## Ein toller Fachmann ist nicht zwangsläufig ein guter Chef

Wenn Joachim Oppel, Coach und Führungskräftetrainer bei der Horst Rückle Team GmbH in Böblingen, von Fällen wie denen Rudolf Gerstens hört, nickt er wissend: „Wer sich nicht vorbereiten kann, der startet meistens schlecht“, fasst der diplomierte Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler seine Beobachtungen lakonisch zusammen. Anstatt, wie es nicht selten, die Entscheidung zur Beförderung ad hoc zu treffen, aufgrund persönlicher Bindungen oder aus Verlegenheit heraus, rät Oppel Unternehmen, ihren Führungsnachwuchs vorzubereiten, und zwar in Seminaren ebenso wie über hauseigene Mentoren, Lern-Patenschaften.

„Jede Hierarchiestufe erfordert andere Fähigkeiten. Der Chefkoch ist nicht deshalb Chef, weil er alle Gerichte am besten zubereitet, sondern weil er die Abläufe in der Küche gut zu organisieren weiß und auch in der größten Hektik nicht den Überblick verliert.“

Seit Jahren schult Oppel zum Beispiel in Development-Programmen potenzielle Aspiranten auf Führungspositionen. Mit gutem Grund: Je gründlicher einer auf seine Führungsaufgabe vorbereitet wird, desto sicherer fühlt er sich nicht nur der Rolle gewachsen, sondern desto besser erfüllt er sie. Oder eben auch nicht. Denn nur der, der sich intensiv und mit professioneller Anleitung mit den Aufgaben auseinandersetzt, die als Team- oder Abteilungsleiter auf ihn zukommen, findet heraus, ob diese Aufgaben wirklich den eigenen Stärken entsprechen. „Professioneller Umgang mit Konflikten liest sich auf dem Papier anders als in der konkreten Situation“, nennt Oppel ein typisches Beispiel. Wer diese Anforderung etwa in Rollenspielen nachstellt und probiert, vermeide später nicht



Joachim Oppel

nur Fehler, sondern lerne auch den Umgang mit den eigenen Emotionen.

„Coaching ist ein geschützter Raum, in dem vieles ausprobiert und ausgelotet werden kann“, nennt Oppel einen Vorteil, den es hat, frühzeitig auf Führungsaufgaben vorbereitet zu werden. Und ausgelotet wird dann zum Beispiel, inwiefern die angestrebte Aufgabe vor dem Hintergrund der eigenen Stärken und Schwächen tatsächlich „willkommen ist, also wie sehr man will, dass sie kommt.“ Wer rechtzeitig bemerkt, wie wenig eine Position mit den ganz persönlichen Anlagen im Einklang steht, könne seinen Werdegang sehr authentisch gestalten. Und auch das Unternehmen gewinnt durch die Selbsterkenntnis der Mitarbeiter: „Schließlich geht es darum, jeden nach seinen Stärken einzusetzen.“

In Development-Programmen für junge Führungskräfte arbeitet Oppel mit verschiedenen Modulen, die aufeinander bauen. Im Blick hat er dabei aber immer die ganzheitliche Entwicklung. Wer Führungsaufgaben übernimmt, sollte weniger Spezialist und mehr Generalist sein – und dies in gleich mehreren Disziplinen. Neben den eher akademisch anmutenden Anforderungen wie unternehmerisches Denken, Verantwortung, Veränderungen erfolgreich gestalten oder Mitarbeitermotivation schult Oppel seine Trainees daher auch gezielt in der Selbstwahrnehmung.

Der erfahrene Coach will nicht nur die sozialen Kompetenzen, sondern auch die emotionalen stärken. „Nichts ist von weniger Erfolg gekrönt als zu meinen, wer seine Emotionen aus dem Spiel lässt, ist der bessere Chef. Die Praxis zeigt: Das Gegenteil ist der Fall.“ Ein Vorgesetzter ist kein seelenloser Roboter; auch wenn der Flurtalk dies mitunter kolportiert. Wer gelemnt hat, auch seiner emotionalen Seite zuzuhören, ist, da ist sich Oppel sicher, nicht nur die bessere Führungskraft, sondern gerät auch weniger in Gefahr, auszubrennen.

## Auch ein offenes Gespräch will gelemnt sein

Der Coach lehrt seinen Trainees jedoch nicht nur, auf die emotionale Seite zu hören, sondern sie auch anzusprechen. Im offenen Gespräch – auch dies will gelemnt sein – konstruktiv Erwartungen und Enttäuschungen gleichermaßen zu kommunizieren, das macht gelingendes Leadership nach Oppels Erfahrung aus. Er räumt jedoch ein, dass ein solches Gespräch eine offene Unternehmenskultur erfordere, in der generell ein offener und freundlicher Ton untereinander herrscht. Und dies sei, nicht zuletzt in Zeiten der Wirtschaftskrise, da der Ton durch sinkende Umsatzzahlen zunehmen dan Schärfe gewinnt, nicht überall vorzusetzen. — red