

„Plötzlich Chef“ geht oftmals schief

BEFÖRDERUNG Führungskräfte sollten sich auf ihre neuen Aufgaben vorbereiten

sv. Eine auf dem Reißbrett der Chefetage beschlossene Beförderung, die auf dem Schwarzen Brett der Interna verkündet wird – und zwei Tage später ist der ehemalige Kollege dann 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 mithilfe eines professionellen Coachs auf ihre neuen Funktionen gut vorzubereiten. Wirtschaftliche Gründe kann diese Strategie nicht haben, denn in der Regel kostet die Trial and Error-Methode weitaus mehr Geld als eine professionelle Schulung.

Mehr Organisation statt Fachwissen

Zunächst war Rudolf Gersten einfach nur stolz: endlich hatte die Firmenleitung die Kompetenz des IT-Spezialisten erkannt und ihn auf den nächst höheren 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 Kompeten-

zen. 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 ein äußerst zufriedener Teil eines Teams, aber nicht dessen Kopf.

Wenn Joachim Oppel, Coach und Führungskräftetrainer bei der Horst Rückle Team GmbH (hr TEAM) 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.

Wer hat das Zeug zum Chef?

Anstatt – wie so oft 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 hausinterne 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 jemand 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, vermeidet später nicht 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 ein Vorteil, den es hat, frühzeitig auf Führungsaufgaben vorbereitet zu werden.

Ausgelotet wird 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

cher akademisch anmutenden Anforderungen, wie unternehmerisches Denken, Verantwortung, Veränderungen erfolgreich gestalten oder Mitarbeitermotivation schult Oppel seine Trainees daher auch gezielt in der Selbstwahrnehmung.

Soziale und emotionale Kompetenzen gefragt

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.“ Wer gelernt hat, auch seiner emotionalen Seite zuzuhören, ist nicht nur die bessere Führungskraft, sondern gerät auch weniger in Gefahr, auszubrennen. Der Coach lehrt seinen Trainees jedoch nicht nur, auf die emotionale Seite zu hören, sondern sie auch anzusprechen.

Im offenen Gespräch – auch dies will gelernt 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 erfordert, 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 zunehmend an Schärfe gewinnt, nicht überall vorauszusetzen.

FETTNAPFCHEN UMSEHEN

sv. So unterschiedlich die Profile und Situationen von Führungskräften sind, so typisch sind auch die Fehler, die gemacht werden.

► Eine einseitige Erwartungshaltung etwa gehört dazu. Nicht selten kommuniziert der neue Vorgesetzte zwar, was er von seinem Team erwarte, vorgisst dabei aber die Gegenfrage: was nämlich das Team sich von ihm als Chef erhoffe. Liegen die Erwartungen beider Seiten von Anfang an offen, lassen sich Erwartungslecks orten und beheben.

► Ein weiterer Stolperstein ist die Tabula-rasa-Mentalität, der Ehrgeiz, alles anders zu machen und die Vergangenheit abzutun. Besser ist es den Vorgänger gelten zu lassen, nicht ihn schlecht zu machen. „Eine Führungsaufgabe ist ein konstanter Prozess, es hat keinen Sinn, Veränderungen mit siebenmeilen-Stiefeln einzufordern und alles, was bislang war, umzustürzen. Nur wer schrittweise, aber behutsam und konstant verändert, hat die Mitarbeiter auf seiner Seite“, so Joachim Oppel, Coach und Führungskräftetrainer bei der Horst Rückle Team GmbH in Böblingen.

► Noch besser sind gemeinsame Tischrunden von Chef und Mitarbeiter. Dann Kommunikation ist das A und O, so Oppel, vor allem in ersten halben Jahr rät er zu konstanter Reflexion der neuen Situation im Gespräch, damit Unstimmigkeiten gar nicht erst auftreten können.

