

Wenn Kollegen zu Mitarbeitern werden – Ihre Rolle als Führungskraft

Ein Zahntechniker wird zum Teamleiter befördert. Gestern noch hat der Mitarbeiter die Kollegen im Dentallabor geduzt und in der Gruppe auf gleicher hierarchischer Stufe mit ihnen zusammengearbeitet – und heute ist er ihr „Chef“, weil ihm vom Laborleiter Führungsaufgaben übertragen wurden. Was hat der neue Teamleiter zu beachten? Wie meistens im (Berufs-)Leben: Wichtig ist es, aktiv und offen klärende Gespräche zu führen.

Gerade in größeren Dentallaboren können Konflikte, die durch Beförderungen entstehen, zum Tragen kommen. Oft jedoch passiert es auch, dass ein Mitarbeiter im Rahmen einer zeitlich genau umrissenen Projekt Aufgabe eine spezifische Aufgabe erhält und somit auch eine hervorgehobene Position: Er ist dann hinsichtlich dieser Aufgabe für zumindest eine zeitliche Frist weisungsbefugt. Ob befristete oder „richtige“ Beförderung – in solchen Fällen ist stets das Folgende zu beobachten: In die Freude über die Beförderung mischen sich Befürchtungen. Bleiben wir bei dem Beispiel des Zahntechnikers, der zum Teamleiter ernannt worden ist. Er, der nun Führungsverantwortung trägt und vielleicht sogar zur „rechten Hand“ des Laborleiters aufgestiegen ist, fragt sich: „Kann ich der Herausforderung überhaupt gerecht werden?“ Hinzu kommt: Zuweilen werden Zahntechniker, die bei der Arbeit am Zahnersatz hervorragende Arbeit leisten, auf eine Führungsposition befördert, ohne dass sicher ist, ob sie über die entsprechenden Führungsqualitäten verfügen. Das Peter-Prinzip, nach dem in einer Hierarchie Beschäftigte auf die Stufe ihrer Unfähigkeit befördert werden, lässt dann grüßen. Das Hauptproblem jedoch ist: „Wie gehe ich mit den Kolleginnen und Kollegen um, denen ich früher gleichgestellt war und jetzt Anweisungen geben soll?“

Hinzu kommen weitere potenzielle Konfliktherde:

- Wie geht der beförderte Mitarbeiter insbesondere mit dem ehemaligen Kollegen um, mit dem er sich noch nie so richtig gut verstanden hat?
- Das andere Extrem ist die Duzfreundin – die Zahntechnikerin, mit der er sich sogar privat getroffen hat. Siezt man sich jetzt wieder?

„Kumpelverhalten“ vermeiden

Wer die schwierige Aufgabe, den ehemaligen Kollegen Anweisungen erteilen zu müssen, mit Respekt vor dem anderen, mit Fingerspitzengefühl und mit einer klaren Haltung zu der neuen Rolle löst, dem wird in aller Regel ebenfalls Respekt ent-

gegengebracht. Der beförderte Zahntechniker sollte zudem prüfen, ob es einen Mitarbeiter im Labor gibt, der eine ähnliche Erfahrung durchlebt hat, und ihn dann um Unterstützung bitten. Abzuraten ist hingegen von einem „Kumpelverhalten“, das als Anbiederei missverstanden werden könnte. So droht die Gefahr, dass einige ehemalige Kollegen die nachgiebige Haltung auszunutzen versuchen, nach dem Motto: „Wir haben uns doch immer so gut verstanden. Könntest du jetzt als Teamleiter nicht mal berücksichtigen...?“ Die Erfahrung zeigt: „Everybody's Darling“ sein zu wollen – das funktioniert meistens nicht. Andererseits: Unsichere Mitarbeiter, die nicht wissen, wie sie sich nach der Beförderung verhalten sollen, kompensieren ihre Unsicherheit oft mit übertriebenem Autoritätsgehabe. Dies provoziert sie zu einer „Politik der Stärke“. Sie wollen demonstrieren, dass sie sich von den ehemaligen Kollegen keinesfalls auf der Nase herumtanzen lassen – mit genau der Konsequenz, die sie verhindern wollten: „Was spielt der sich auf und lässt den Chef raushängen?“, heißt es aufseiten der Ex-Kollegen, die nun die Mitarbeiter des Zahntechnikers sind.

Die neue Rolle annehmen und Gemeinsamkeiten betonen

Oberster Grundsatz ist: Der Zahntechniker in unserem Beispiel muss die neue Rolle als Führungskraft annehmen und im Dentallabor team kommunizieren. Er sollte eine Haltung an den Tag legen, die signalisiert: „Obwohl sich das Binnenverhältnis zwischen uns geändert hat, sitzen wir immer noch in demselben Teamboot. Und nur gemeinsam können wir es zum Erfolg steuern.“ Natürlich sind andere Haltungen möglich und denkbar – zu verschiedenen sind die Charaktere der Beteiligten und die jeweilige Situation in dem einzelnen Dentallabor, als dass es eine allgemein verbindliche „Platinregel“ geben könnte. Eine Strategie, die erfahrungsgemäß häufig zum Erfolg führt, besteht darin, den Teamgedanken in den Mittelpunkt zu rü-

cken. Der Zahntechniker definiert sich demnach als Baustein eines Teams, das von ihm zugleich geführt werden muss. Aber welche Haltung auch immer der neue Teamleiter einnimmt: Er muss diese Haltung konsequent beibehalten und jeden Anschein vermeiden, er würde einige Mitarbeiter anders behandeln als andere.

Teammeeting veranstalten

Einer der ersten Schritte nach der Beförderung besteht darin, in einem Teammeeting die neue Rollenverteilung anzusprechen und die Folgen zu thematisieren. Bei diesem Meeting kann der Laborleiter zugegen sein. Er erläutert die neue Rollenverteilung aus seiner Sicht



und fordert – in unserem Beispiel – die Mitarbeiter auf, den neuen Teamleiter wo immer zu unterstützen. Besser aber ist es, wenn der Zahntechniker diese Situation allein bewältigt und sich von Anfang an als Führungskraft präsentiert, die ohne die Unterstützung „von oben“ zurechtkommt. In dem Meeting verdeutlicht der ehemalige Kollege: „Ich bin zum Teamleiter ernannt worden – und dieser Rollenwechsel hat für unsere Zusammenarbeit folgende Konsequenzen...“ Er spricht deutlich an, welche Aufgaben er ab sofort zu bewältigen hat: Er ist zum Beispiel befugt, Arbeitsaufträge zu erteilen, Urlaub zu genehmigen, Ziele zu vereinbaren und deren Erreichung zu überprüfen, zu fördern und zu kritisieren. Er übt mithin durchaus Macht aus und trifft Entscheidungen, die nicht immer jedem gefallen werden und auch nicht jedem gefallen müssen.

Mit offenen Karten spielen

Der Teamleiter erläutert die neuen Aufgaben so detailliert wie möglich und macht klar, dass diese Aufgaben mit seiner Rolle als Führungskraft zu tun haben – wobei diese jedoch nichts an den jeweiligen persönlichen Beziehungen zu den ehemaligen Kollegen ändert. Und das heißt: Die Duzfreundin schuldet dem Teamleiter in seiner Eigenschaft als Führungskraft zwar den notwendigen Respekt – sie wird jedoch nicht plötzlich wieder gesiezt. Aber Achtung: Andererseits darf der Zahntechniker die gute Beziehung zur Duzfreundin nicht ausnutzen, um An-

haltspunkte über die Stimmung im Labor team zu erhalten. Nichts ist schlimmer als ein ehemaliger, nun höher gestellter Kollege, der alte Seilschaften zu pflegen und zu nutzen versucht. In dem Meeting spricht der neue Teamleiter potenzielle Konfliktherde direkt an und setzt von sich aus eine Diskussion darüber in Gang, dass ein Ex-Kollege nun „Chef“ ist. Dabei sollte er beachten: Nicht nur er selbst fühlt sich angesichts des Rollenwechsels unwohl – einigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird es wohl ebenso ergehen. Der Kollege etwa, mit dem er sich einst heftig gestritten hat, befürchtet vielleicht eine „späte Rache“. Auch hier kann in dem Meeting durch eine Aussprache für Klarheit gesorgt werden.

Jeder Politiker, jede neue Führungskraft wird an den ersten Entscheidungen gemessen – die „ersten 100 Tage“ sind entscheidend für die Akzeptanz beim Laborleiter und den ehemaligen Kollegen. Darum muss der Teamleiter seine ersten bedeutenderen Entscheidungen gut vorbereiten, zumal, wenn sie die Ex-Kollegen unmittelbar betreffen. Gelingt ihm dies, kann sich das zu Beginn gewöhnungsbedürftige Verhältnis Schritt für Schritt normalisieren.

Zeitbombe entschärfen

Je nachdem, wie eng die Beziehung zu einem „Ex-Kollegen“ ist, sollte die neue Führungskraft diese Problematik nicht nur im Meeting ansprechen, sondern zusätzlich in einem Einzelgespräch vertiefen. Das gilt vor allem dann, wenn der ehemalige Kollege vielleicht ebenfalls gehofft hatte, mehr Führungsverantwortung und jenen Teamleiterposten zu erhalten. Nun aber ist sein Kollege befördert worden. Der Zahntechniker in unserem Beispiel muss ausloten, wie der Mitarbeiter die Zurückstellung verkraftet und die Situation bewertet: Ist er neidisch? Ist er ein „schlechter Verlierer“? Akzeptiert er die Entscheidung des Laborleiters? Ist die Beziehung zu dem „übergangenen“ Mitarbeiter nicht geklärt, tickt hier eine Zeitbombe, die unbedingt entschärft werden muss. Falls das persönliche Gespräch zu keiner oder nur einer unbefriedigenden Lösung führt, sollte der Laborleiter als schlichtende Instanz oder in seiner Eigenschaft als Vorgesetzter hinzugezogen werden.

Unterstützung durch den Laborleiter

Wie sollte sich der Laborleiter bei der Angelegenheit verhalten? Natürlich gibt er die Entscheidung bekannt, begründet sie und erläutert die Konsequenzen für Dentallabor und Mitarbeiter team. Er bringt zum Ausdruck, er hoffe auf ein weiterhin gutes kollegiales Verhältnis. Dann aber sollte er sich zunächst einmal zurückhalten. Es darf nicht der Eindruck entstehen, er wolle die neue Führungskraft protegieren. Denn dies würde die Stellung des Teamleiters vielleicht erschüttern und ihm das Leben in der neuen Führungsrolle noch schwerer machen.

Erst bei Konflikten, die auf der Ebene des Laborteams nicht mehr zu klären sind und zu eskalieren drohen, sollte der Laborleiter handeln und eingreifen.


Bereits im Vorfeld der Ernennung zum Teamleiter kann der Laborleiter Unterstützung bieten, indem er seinen Mitarbeiter auf eine Fortbildung auf eine Fortbildung konkretes Führungskompetenzen aufbaut. Denn wer nie gelernt hat, ein Gespräch mit Fragen zu führen und partnerorientiert zu kommunizieren, dem wird es schwerfallen, zum Beispiel demotivierte Mitarbeiter zu unterstützen. Daher lohnt es sich, wenn sich die junge Führungskraft selbstkritisch fragt, welche konkreten Führungsqualitäten sie überhaupt benötigt, um der Führungsverantwortung gerecht zu werden. Um schließlich Kompetenzlücken aufzufüllen, etwa durch eine Weiterbildung. Und wer anders als der unmittelbare Vorgesetzte kann beurteilen, wo es hapert, welche Führungsqualitäten fehlen, welche Kompetenzen zusätzlich aufgebaut oder gefördert werden sollten, damit der Aufstieg nicht mit dem Sturz ins Bodenlose endet und der Chefsessel zum Schleudersitzgerät.

Persönliches Gespräch führen

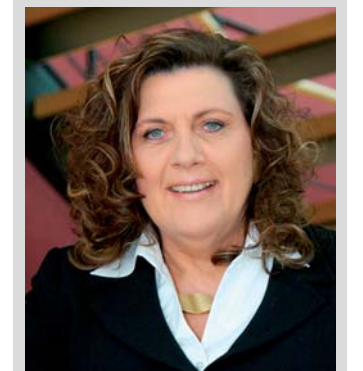
Und natürlich kann und soll der Laborleiter den Zahntechniker mit seinen Erfahrungen dabei unterstützen, die schwierige Aufgabe als Führungskraft zu meistern. Dies kann in einem persönlichen Gespräch unter vier Augen geschehen. Wenn der Zahntechniker aus erster Quelle vom Laborleiter erfährt, dass solche Führungsprobleme so gut wie jedem begegnen, der vom Kollegen zum Chef aufsteigt, und diese durch eine offene Kommunikation mit den ehemaligen Kollegen aus dem Weg geräumt werden können, gewinnt er an Selbstbewusstsein und Sicherheit. Oft setzt dann ein Reflexionsprozess ein, bei dem die neue Führungskraft für sich erst einmal klärt, was denn „Führung“ für sie bedeutet. Die Beantwortung dieser Frage erleichtert den Start auf dem

ZT Literatur

Es hilft dem Mitarbeiter im Dentallabor, wenn er einschätzen kann, zu welchem Persönlichkeitstypus der ehemalige Kollege gehört, der ihm ggf. die Beförderung neidet. Zur Persönlichkeitseinschätzung siehe das Buch der Autorin: Stempfle, Doris: Alle doof, außer mich! Über die Lust (Last), andere Menschen besser zu verstehen. Illustriert von Timo Wuerz. Breuer & Wardin Verlagskontor, Bergisch Gladbach 2009. In dem Buch zeigt die Autorin auf humorvolle Weise, wie es uns gelingt, andere Menschen als Zugehörige eines bestimmten Persönlichkeitstypus zu erkennen, sie aber dennoch in ihrer einzigartigen Individualität zu respektieren.

Chefsessel. Jungen Führungskräften unterläuft zuweilen der Fehler, den Führungsstil des Vorgesetzten zu kopieren, also hier des Laborleiters. Wer jahrelang vom „harten Knochen“ hart aber fair geführt wurde, ist vielleicht eher geneigt, autoritär vorzugehen. Ist der Chef hingegen ein Beziehungsmanager, übernimmt man dessen Prioritäten. Jedoch: Viel wichtiger und glaubwürdiger ist es, einen eigenen und individuellen Stil zu entwickeln. Auch diesen Aspekt sollten der Laborleiter und der Zahntechniker in dem persönlichen Gespräch thematisieren. 

ZT Kurzvita



Doris Stempfle ist Unternehmenscoach und Experte für kreative Problemlösungen in Führung und Verkauf. Die Betriebswirtin (VWA), die seit 1996 als Trainerin arbeitet, ist Mitglied im Q-Pool 100, der offiziellen Qualitätsgemeinschaft Internationaler Trainer und -berater e.V. und der GSA, der German Speakers Association.

Mit ihrer Firma „Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training“ ist Doris Stempfle mehrfach ausgezeichnet worden. 1997 erhielt „Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training“ den BDVT-Trainingspreis in Gold für offene Seminare. 2004 bekam das Unternehmen den Internationalen Deutschen Trainingspreis in Silber für Finanzdienstleister, der vom Bundesverband der Verkaufsförderer und Trainer (BDVT) verliehen wird. 2007 hat das Unternehmen den Internationalen Deutschen Trainingspreis des BDVT in Silber erhalten.

ZT Adresse

Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training
Herdweg 13
74235 Erlenbach
Tel.: 0 71 32/3 41 50-11
E-Mail:
dstempfle@stempfle-training.de
www.stempfle-training.de

ZT Information

Als neue Führungskraft Unterstützung suchen

- den Laborleiter bitten, die Besetzung der vakanten Position rechtzeitig zu kommunizieren
- den Laborleiter fragen, ob er bereit ist, zu Beginn des Teammeetings die Rolle der neuen Führungskraft zu erläutern
- Austausch mit anderen Personen, die ähnliche Situation bewältigt haben; sie um Rat fragen
- persönliches Gespräch mit dem Laborleiter führen

ZT Information

Die ersten Schritte nach der Beförderung

- die Rolle als Führungskraft annehmen
- grundsätzliche Haltung zu der neuen Rolle festlegen und konsequent verfolgen
- im Teammeeting neue Rollenverteilung darlegen und Folgen diskutieren
- problematische Beziehungen (etwa Konflikt mit Ex-Kollegen, Duzfreund) in Einzelgesprächen klären
- erste Entscheidung als Führungskraft ist eine Bewährungsprobe und muss besonders gut vorbereitet werden
- das zu Beginn gewöhnungsbedürftige Verhältnis Schritt für Schritt normalisieren