

Wie Sie ehemalige Kollegen als Chef richtig führen

So verhält man sich, wenn aus Kollegen auf einmal Untergebene werden.

PLÖTZLICH CHEF

Nach oft jahrelanger Anstrengung ist es endlich so weit: Sie werden zum Chef Ihrer Abteilung befördert. Doch wie verhält man sich in dieser neuen Situation? Was, wenn die alten Freunde plötzlich merkwürdig auf Ihre Witze reagieren? Jürgen Goldfuss berichtet über mögliche Fettnäpfchen und ihre Vermeidung.

ROLLING PIN: Was sind die typischen Fehler, die ein Mitarbeiter, der zum Chef der Abteilung aufgestiegen ist, vermeiden sollte?

Jürgen W. Goldfuss: Ein Fehler, den ich häufig beobachte, ist der Versuch der Führungspersonen, „Everybody's Darling“ sein zu wollen. Man kann es nicht immer allen recht machen, ohne sich selbst aufzureiben. Hier ist ein gewisser Mut zur Unpopularität gefragt. Wichtig ist es, den Mitarbeitern zu erklären, warum man einen Wunsch nicht erfüllen kann. Der Satz „Popularität vergeht, Respekt bleibt“ passt hier ganz gut.

RP: Wie kann man erreichen, als neuer Chef ernst genommen zu werden?

Goldfuss: Mein Tipp wäre: Nur nicht verbiegen. Man stellt eine Führungspersönlichkeit dar. Als eine solche muss man auch die eigene Persönlichkeit wahren.

RP: Sollte ich versuchen, alles anders zu machen als der vorherige Chef? Oder doch in seine Fußstapfen treten?

Goldfuss: Es ist nützlich zu wissen, warum der alte Chef gegangen ist, um nicht die gleichen Fehler zu begehen. Allerdings sollte man sich nie auf einen Vergleich mit dem alten Chef einlassen. Setzen Sie auf Eigenmarketing. Am besten setzen Sie Ihre Neuerungen am Anfang durch.

Scheuen Sie sich nicht, die Kritik der Belegschaft einzufordern.

Wenn erst einmal wieder der Alltag eingesetzt hat, ist es schwer, Ihre Innovationen zu verkaufen

RP: Nicht alle Kollegen werden verstehen, dass sich der neue Chef nun in einer anderen Rolle befindet. Wie reagiere ich auf Bemerkungen wie „Jetzt kehrt mal nicht den Chef heraus, gestern Abend beim Bier warst du noch ganz anders.“?

Goldfuss: Die Wortwahl sollte in der neuen Rolle mit sehr viel Fingerspitzengefühl gewählt werden. Das alte „Kumpelgehabe“ kann in der jetzigen Situation leicht falsch verstanden werden. Gerade bei der Beziehung zwischen Mann und Frau ist eine bewusste Zurücknahme angebracht.

Umarmungen beispielsweise sind Fehl am Platz. Das „Du“ sollte dennoch weiterhin konsequent durchgehalten werden. Achten Sie darauf, niemanden bevorzugt zu behandeln.

RP: Wie bringe ich Kritik an der Arbeit eines Freundes am besten an, ohne ihn vor den Kopf zu stoßen?

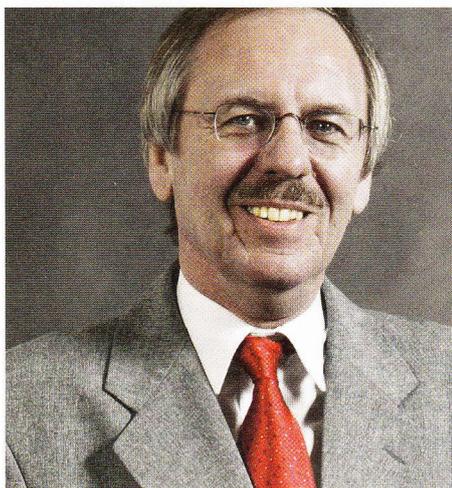
Goldfuss: Ich halte nichts von dem Wort „Kritik“. Es ist wichtig, klarzumachen, dass Tadel nichts Schlechtes ist. Setzen Sie sich mit den Mitarbeitern zusammen zu einem „Soll-Ist-Vergleich“, fragen Sie die Mitarbeiter, wie sie die Situation verbessern könnten. Fordern Sie in dieser Situation auch bewusst Kritik ein.

RP: Kommt bei einem ständigen Nachfragen nicht der Eindruck auf, man wäre in der neuen Situation überfordert?

Goldfuss: Die Mitarbeiter sollten niemals glauben, dass der Chef nicht zurechtkommt. Aber es ist wichtig, den Mitarbeitern zuzuhören und ihnen aufzuzeigen, wo das gemeinsame Ziel ist. Viele Führungspersonen übernehmen sich, weil sie glauben, alle Arbeit selbst machen zu müssen. Das ist weder für sie noch für das Unternehmen gesund.

RP: Ein weiterer Spagat, der gemeistert sein will, ist die Vermittlerposition zwischen den Firmenchefs und den Mitarbeitern.

Goldfuss: Hier ist es angebracht, eine Art Pufferfunktion zu übernehmen: Nach oben hin stelle ich mich vor meine Mitarbeiter. In der Praxis bedeutet das, wenn die Firmenchefs beispielsweise extrem nervös sind und leicht aufbrausen, lasse ich das nicht an meinen Mitarbeitern aus, sondern entwickle ein dickes Fell. Vielleicht sollte man sich hier dem Begriff der Sandwichposition bedienen; auch hier befindet sich der wichtigste Teil in der Mitte, ohne ihn schmeckt das ganze Sandwich fade.



zur person

JÜRGEN W. GOLDFUSS

BUCHAUTOR, SELBSTSTÄNDIGER TRAINER UND BERATER FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE, KABARETTIST

Jürgen W. Goldfuss machte sich 1989 als Unternehmenscoach selbstständig. Daneben verfasste er als Autor Bücher und Artikel in Fachmagazinen. www.goldfuss.com