

Bildung & Chancen

Am nächsten Montag:
Wie man sich auf das Bewerbungsgespräch vorbereitet

Plötzlich Chef

Wer Vorgesetzter seines früheren Teams wird, vollzieht einen heiklen Rollenwechsel. Wie reagiert man auf Neid und Rivalität? Wie geht man mit Ex-Kollegen um? Ein Gespräch mit Laufbahnberatern.

Mit Franziska Stauffer und Alex Rechsteiner* sprach Yvonne Staat

Heute noch Kollege, morgen plötzlich Teamleiter - nennen Sie mir die schlimmsten Fettnäpfchen für frisch gekürte Chefs?

Franziska Stauffer: Wenn man aus übermässigem Harmoniebedürfnis die Führungsrolle nicht annimmt und sich bei den Kollegen anbiedert, wird es schwierig. Das Gegenteil ist aber genauso verheerend: im Übermass den Chef raushängen. Ein kapitaler Fehler wäre auch, einzelne Mitarbeiter, mit denen man gut befreundet ist, zu bevorzugen.

Sind Freundschaften zu ehemaligen Kollegen noch möglich?

Stauffer: Eine Freundschaft kündigen, nur weil man Chef geworden ist, wäre nicht authentisch. Und alles Gekünstelte beschädigt die Glaubwürdigkeit. Ich würde meinen Freunden im Team ganz offen sagen: Am Arbeitsplatz bin ich für das ganze Team da, privat pflegen wir unsere Freundschaft weiter.

Alex Rechsteiner: Ich wurde vor zwölf Jahren zum Teamleiter befördert. Damals habe ich penibel drauf geschaut, meine Freunde nicht zu bevorzugen. Zu denen war ich sogar strenger. Es durfte kein Verdacht aufkommen. Ich bin auch bewusst öfter mal einen Kaffee trinken gegangen mit den Mitarbeitern, mit denen mich früher nichts verband.

Hatten Sie Hemmungen, als Chef aufzutreten?

Rechsteiner: O ja. Heute gibt es viele Kurse für junge Führungskräfte. Solche Kurse würde ich jedem empfehlen, der zum ersten Mal führen muss. Dort lernt man, sich mit der neuen Rolle auseinanderzusetzen.

Wie haben Sie es gemacht?

Rechsteiner: Meinem Team habe ich deklariert: Ich bleibe einer von euch, aber ich habe zusätzlich noch eine neue Rolle. Manchmal musste ich Entscheide der Direktion vertreten, die ich aus fachlicher Sicht nicht teilte. Das habe ich vor meinen Mitarbeitern immer transparent gemacht: Schaut, fachlich bin ich eurer Meinung, aber in meiner Rolle als Chef muss ich den Entscheid der Direktion unterstützen. Diese Transparenz war wichtig. Die Mitarbeiter kannten ja meine Ansichten von früher. Es wäre unglaubwürdig, als Chef plötzlich eine ganz andere Meinung zu vertreten.

Was hat Ihnen geholfen?

Rechsteiner: Ein Vorgesetzter, der immer ein offenes Ohr für mich hatte, mir beratend zur Seite stand. Ich erinnere mich an eine Situation, da ging es um einen Mitarbeiter meines Teams, der den Ansprüchen nicht genügt, der sich aber auch gegen jeden Lösungsvorschlag sperrte. Als junger Teamleiter fühlte ich mich überfordert. Früher besprach ich Probleme mit meinen ehemaligen Kollegen, aber das ging ja nicht mehr. Zum Glück hatte ich diesen Chef, der mir zuhörte, der meine Sorgen ernst nahm.

Literatur, Studien und Kurse

Tipps und Informationen

- Stöwe, Christian; Keromosemito, Lara; Fritz, Alexander: Vom Kollegen zum Vorgesetzten. Wie Sie sich als Führungskraft erfolgreich positionieren. Wiesbaden: Gabler
- Kohlmann-Scheerer, Dagmar: Gestern Kollege - heute Vorgesetzter. So schaffen Sie den Rollentausch. Offenbach: Gabal-Verlag, 7. Auflage
- Kohlmann-Scheerer, Dagmar: Von der Kollegin zur Vorgesetzten - Ein starker Aufstieg. München: Hugendubel (Ariston)
- Laufbahnzentrum der Stadt Zürich: www.laufbahnzentrum.ch/personalentwicklung > Coaching
- Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, IAP Institut für Angewandte Psychologie: www.iap.zhaw.ch
- Direkt zu Führungsausbildungen IAP: www.psychologie.zhaw.ch/nc/de/psychologie/weiterbildung/leadership.html
- Kalaidos Fachhochschule Schweiz, Athemia Institut für Führung und Beziehungsmanagement, Zürich: www.kalaidos-fh.ch/index.php/institut-athe-mia.html (TA)



Alex Rechsteiner und Franziska Stauffer empfehlen allen jungen Führungskräften, sich selbst zu bleiben. Foto: Nicolas Pitaro

«Man sollte versuchen, Neider einzubeziehen und keinesfalls aus dem Team auszuschliessen.»

Franziska Stauffer

Was hat Ihnen am meisten Mühe bereitet?

Rechsteiner: Die Einsamkeit. Man bewegt sich weg vom Team, das man gern hatte, bei dem man akzeptiert war. Man wird einsamer. Umso wichtiger sind Vorgesetzte, die einem zuhören.

Wie soll man umgehen mit Neid und Rivalität?

Stauffer: Man sollte versuchen, Neider bewusst einzubeziehen. Auf keinen Fall sollte man sie aus dem Team ausschliessen. Man kann ihnen neue anspruchsvolle Aufgaben geben und so signalisieren, dass man ihnen vertraut. Wenn aber nur Widerstand zurückkommt, muss man Massnahmen ergreifen.

Ist dann eine Kündigung angezeigt?

Stauffer: Für Konflikte gilt: Erst das Gespräch suchen. Ein Chef muss Spannungen aufspüren und ansprechen. Wenn nichts hilft, würde ich die Person fragen, ob sie noch mit mir zusammenarbeiten oder lieber Abteilung oder Unternehmen wechseln möchte.

Wie finde ich heraus, was meine Mitarbeiter von mir erwarten?

Stauffer: Ich würde raten, mit jedem Mitarbeiter kurz nach der Beförderung ein Gespräch zu führen darüber, was deren und was meine Erwartungen sind.

Wenn einem der Führungsstil des Vorgängers nie gefiel - wie schnell darf man als neuer Chef den Ton, die Gangart verändern?

Stauffer: Es kommt nicht gut an, wenn Sie sofort alles auf den Kopf stellen. Es ist wichtig, dass Sie zunächst das schätzen, was da ist. Sonst haben die Mitarbeiter womöglich das Gefühl, vorher alles falsch gemacht zu haben.

Rechsteiner: Als junger Chef muss man den Führungsstil erst entwickeln.

Wie geht das?

Stauffer: Selbstreflexion ist ganz wichtig. Diese ist auch ein zentrales Thema in guten Führungsausbildungen. Und Feedback einholen von den Mitarbeitern, damit man herausfindet, wie man wirkt.

Rechsteiner: Mir hilft, dass ich alle zwei oder drei Jahre ein Coaching mache, bis heute. Mit dem Coach kann ich konkrete Situationen besprechen. Er fragt mich, warum ich so reagiere, so gehandelt, so entschieden habe. Ein guter Coach zeigt mir meine blinden Flecken, seine Fragen führen dazu, dass ich mich selbst besser erkenne.

Wie umgehen mit Lästereien?

Stauffer: Lästern dient der Psychohygiene, ist eine Form von Dampfblasen. Das können Sie als Chef nicht unterbinden. Da müssen Sie drüberstehen.

Rechsteiner: Ich tat mich schwer damit, nicht mehr mitlästern zu können. Ich kritisiere gerne (lacht).

* Franziska Stauffer und Alex Rechsteiner arbeiten beide in leitender Stellung im Laufbahnzentrum der Stadt Zürich.

Drei Chefs erzählen

Den eigenen Führungsstil suchen

Ingo Bolthausen (47)

seit Januar Kommunikationsleiter beim KV Schweiz, davor Redaktor der Mitgliederzeitschrift



«Nach meiner Beförderung gab es eine gewisse Entfremdung zwischen mir und meinen ehemaligen Kollegen. Inzwischen hat sich das wieder gelegt, und beide Seiten haben sich recht gut an die neue Rollenverteilung gewöhnt. Einige aus meinem Team kenne ich seit zehn Jahren, da ist es nicht einfach, einen neuen Umgang miteinander zu finden. Mir hilft es, dass ich mich intensiv mit meinem Rollenverständnis auseinandersetze. Es gibt Fragen und Themen, bei denen ich Vorgesetzter bin, in anderen Bereichen sind wir Fachkollegen geblieben. Ich merke jeden Tag, dass ich noch viel lernen muss, um in meine neue Aufgabe hineinzuwachsen.»

Lukas Inderfurth (49)

seit 2000 Leiter Medienstelle ABB Schweiz, davor Redaktor bei der Mitarbeiterzeitung



«In meinem Team gab es jemanden, der meinen Posten auch gern gehabt hätte. Er war wohl enttäuscht. Ich habe das Gespräch mit ihm gesucht. Danach konnten wir gut zusammenarbeiten, aber irgendwann hat er dann doch den Job gewechselt. Zu meinen ehemaligen Kollegen verhalte ich mich auch als Chef ganz normal: Wir essen weiterhin zusammen am Mittag, gehen gemeinsam in die Pause. Als Chef wird man nicht einsamer. Sehr wertvoll fand ich den Kurs über Führungsentwicklung, den ABB allen neuen Führungskräften anbietet. Dort lernt man, mit Druck und Verantwortung umzugehen. Es hilft einem, den eigenen Führungsstil zu entwickeln.»

Michael Pfeiffer (37)

seit Januar Leiter der Softwareentwicklung einer IT-Firma, davor einfacher Teammitarbeiter



«Die persönliche Distanz zwischen mir und meinen ehemaligen Kollegen ist klein, mit einigen bin ich befreundet. Daran hat sich auch nichts geändert, nur weil ich Chef geworden bin. Aber diese Nähe erschwert es mir auch, autoritär aufzutreten. Manchmal ist das nicht zu vermeiden, etwa wenn ich bei einer Entscheidung sagen muss: Jetzt wird das so und nicht anders gemacht. Bis jetzt hat sich der Umgang zwischen mir und meinen Mitarbeitern aber nicht wesentlich verändert. Das liegt auch daran, dass ich meistens Verständnis wecken konnte für meine Entscheide und eben nicht autoritär durchgreifen musste. Derzeit suche ich aber noch meinen Führungsstil.»

Gut zu wissen

Wie kann ich als Chefin wieder Angestellte werden?

Ich arbeite seit 15 Jahren als Kommunikationsleiterin und habe in leitender Funktion sowohl in der Konsumgüterindustrie als auch in der öffentlichen Verwaltung gewirkt. Jetzt möchte ich die Stelle wechseln und könnte mir einen Job ohne Führungsfunktion vorstellen. Ich befürchte nun, dass mein Bewerbungsdossier von vorneherein als «zu qualifiziert» ausgeschlossen wird. Vorstellen kann ich mir auch ein Teilzeitpensum. Wie kann ich Bewerbungsschreiben, Lebenslauf und berufliche Erfahrung gestalten, um mich einerseits nicht kleiner zu machen, als ich bin, und andererseits zukünftige Arbeitgeber nicht abzuschrecken?

Heinz Wyssling

Der private Karriere- und Organisationsberater ist Mitglied des Berufsverbandes für Supervisoren und Organisationsberater.



Senden Sie uns Ihre Fragen an bildung@tagesanzeiger.ch

Also «das Licht unter den Scheffel zu stellen», würde ich Ihnen nicht empfehlen. Untersuchungen zeigen, dass der Selektionierende die Dossiers favorisiert, die im Lebenslauf einen ähnlichen Verlauf zur eigenen Karriere aufweisen. In aller Regel wird das Bewerbungsschreiben von den Personalverantwortlichen bewusst auch zwischen den Zeilen gelesen, um herauszufinden, was da wohl für ein Mensch zu ihnen spricht.

Mit dem Anschreiben erzeugen Sie einen ersten, intuitiven Eindruck, den Primary Effect. Sie erschaffen diese Stimmung mit dem, was Sie schreiben und wie Sie es formulieren. Es ist ein stiller Dialog. Wenn es Ihnen gelingt, nachvollziehbar zu begründen, warum Sie eine Stelle suchen, die unter Ihrer fachlichen Flughöhe liegt, und Sie glaubhaft darlegen können, nicht wegen Unterforderung in ein Bore-out zu geraten, sind Sie nicht chancenlos.

Für den Arbeitgeber ist es wichtig zu wissen, warum Sie karrieremässig zurückbuchstabieren wollen. Er will sicher sein, dass Sie auch dann die Motivation, die Identifikation mit der Aufgabe und die geforderte Leistung erbringen, wenn das Anforderungsniveau tiefer ist als bei der vorherigen Tätigkeit. Sie müssen also solche Bedenken ausräumen. Wenn sie den Personalverantwortlichen überzeugen können, dass Sie die richtige Option sind, haben Sie gute Karten. Schreiben Sie mit einer Mischung von Herz und Verstand, welchen Mehrwert Sie bringen. Erwähnen Sie, was aus seiner Perspektive wichtig ist. Dann hinterlassen Sie den richtigen Eindruck.

Wie wichtig sind Klima und Kultur beim Arbeitgeber?

Basis: 7740 Befragte. Mehrfachantworten möglich



TA-Grafik str/Quelle: Student Survey Schweiz, 2010

Erscheint in Zusammenarbeit mit

UNIVERSUM
Building Brands to Capture Talent