



MEHR GELD, MEHR MACHT, MEHR PRESTIGE


## Plötzlich Chef - So packen Sie's an

von **Ulrike Heitze**

29. April 2012 , aktualisiert 29. April 2012, 10:11 Uhr | Quelle: [Handelsblatt Online](#)

**Chef zu sein ist nie leicht. Am anspruchsvollsten aber ist die Zeit, wenn man zum ersten Mal die Führung übernimmt. Welche Klippen es zu umschiffen gilt und wie man den ersten Job als Manager gut in den Griff bekommt.**

Artikel teilen per: 

Artikel teilen per: 









Parkplatz für den Chef: Karrieremachen ohne negative Folgen.

Bild: [DIAGENTUR/MCS](#)

**Köln** Fast vier Millionen Arbeitnehmer in Deutschland

üben eine leitende Funktion in Unternehmen aus, so das Statistische Bundesamt. Damit ist gut jeder siebte Mitarbeiter Chef von irgendwem, delegiert Aufgaben, hat disziplinarische Befugnisse, muss Ergebnisse verantworten, ein Team führen.

Ein anspruchsvoller Job – der längst nicht jedem liegt und dem längst nicht jeder gerecht wird. Aber weil es in den meisten Unternehmen nach wie vor an Entwürfen für eine alternative Karriere als Spezialist mangelt, führt der Weg zu mehr Gehalt, Entscheidungsspielraum, Verantwortung und Prestige nach wie vor fast zwangsläufig über einen Chefsessel.

Glaubt man Studien und Personalberatern, so sind nur wenige angehende Führungskräfte auf das, was von ihnen in einer Managementposition erwartet wird, wirklich gut präpariert. „Manche Firmen schicken ihren Nachwuchs im Vorfeld in entsprechende Trainings oder lassen sie sich als Stellvertreter ausprobieren. Aber wenn man ehrlich ist, das Gros wird nicht so viel Vorbereitung erfahren“, stellt Ulrich Jordan, Inhaber der Jordan Consulting Gruppe und ehemaliger Personalvorstand der Targobank, fest. „Allerdings ist es mit der Führung wie mit dem Fußball spielen: So richtig lernt man das nur auf dem Platz – inklusive der entsprechenden Blessuren.“

Nach einer Studie der Talentmanagementberatung Development Dimensions International (DDI) unter 1.250 frisch gebackenen Chefs weltweit, sind tatsächlich gerade mal elf Prozent auf ihre Führungsrolle vorbereitet worden. 57 Prozent sagen, sie hätten sich in ihrem ersten Jahr allein mit „Trial and Error“ in die neue Position hineingefunden. Nur etwas mehr als die Hälfte wollte von sich nach einem Jahr schon behaupten, nun einen guten Überblick über ihren Job zu haben.

Als Chef beginnt eine neue Zeitrechnung

„Beförderungen passieren doch in der Regel so: Jemand ist aufgrund seiner fachlichen Leistungen positiv aufgefallen und wird nun quasi als Belohnung auf die nächst höhere Stufe promoted“, erklärt Gudrun Happich, Führungskräftecoach und -beraterin und Inhaberin des Galileo-Instituts für Human Excellence. „Dabei ist ein Führungsjob ein komplett neues Berufsfeld.“ Tatsächlich ist das Aufgabengebiet eines Chefs ein völlig anderes als das einer Fachkraft – auch wenn sich am thematischen Einsatzgebiet vielleicht nichts geändert hat. Aber trug man bis vor kurzem noch Verantwortung allein für seine eigenen – fachlichen – Ergebnisse, gilt es künftig, gemeinsam mit Mitarbeitern zu guten Leistungen zu kommen.

Tatsächlich, so stellten die jungen Chefs in der DDI-Befragung fest, habe sich ihr Job durch die Beförderung deutlich verändert. Immerhin fast

jeder Dritte gab an, dass er nun das Gros seiner Zeit mit administrativen Aufgaben verbringt.

Die bisherige Kompetenz als Fachmann tritt zugunsten anderer Aufgaben in den Hintergrund: Ein Chef muss nicht mehr jedes Detail kennen, er muss stattdessen als Motivator, Stratege, Verwalter und Vordenker unterwegs sein. Und ganz neue Fähigkeiten mitbringen: Reden können, zuhören, vermitteln, Grenzen setzen, netzwerken, organisieren, Prioritäten vergeben, begeistern, motivieren, Ziele vorgeben und nicht zuletzt Aufgaben delegieren. Skills, die eine Fachkraft in diesem Ausmaß nicht zu beherrschen brauchte.

„Diesen Unterschied machen sich die wenigsten frisch gebackenen Führungskräfte klar“, weiß Buchautorin Happich („Ärmel Hoch! – Die 20 schwierigsten Führungsthemen und wie Top-Führungskräfte sie anpacken“, Verlag Orell Füssli). Und nicht wenige erwischt diese Erkenntnis auf dem völlig falschen Fuß wie unter anderem auch die DDI-Studie zeigt: Danach hatte rund die Hälfte der jungen Führungskräfte den Chefsessel allein wegen der besseren Gehaltsaussichten angesteuert – und in der Folge größte Motivationsprobleme, sich für die neuen Spielregeln zu begeistern.

Nicht wenige bereuten den Aufstieg sogar. „Es ist einfach ein Fehler, anzunehmen, nur weil man eine gute Fachkraft war, ist man auch eine gute Führungskraft“, merkt Happich an und verweist auf die unzähligen Studien unter Arbeitnehmern, die ihren Chefs schlechte Noten ausstellen, weil sie schlechte Zuhörer seien (Studie der Akademie der Führungskräfte), unbrauchbares Feedback lieferten (Gallup Engagement Index), nicht delegieren können (DDI), die Mitarbeiter nicht fördern (Kelly Services Workforce Studie) oder einfach schlecht kommunizieren (Ketchum Leadership-Studie).

Vieles lässt sich lernen

Trotzdem ist „ein guter Chef zu werden“ kein Buch mit sieben Siegeln, da sind sich Karrieretrainer einig. Wer den Schritt zur Führungsverantwortung ernst meint und auch ernst nimmt, bekommt mit der entsprechenden Vorbereitung die Kurve. Je nach Begabung manche eben besser, manche etwas schlechter.

„Man muss sich immer vor Augen halten: Zu Beginn seiner Laufbahn hat man ein komplettes Studium in Wirtschaft oder Technik absolviert, hat jahrelang Bücher gewälzt und Seminare besucht, um seinen Beruf zu erlernen. Einen ähnlichen Aufwand bedeutet es jetzt, einen Führungsjob zu beherrschen. Darauf ist man bei einer Beförderung oft gedanklich gar nicht eingestellt“ sagt Karriere-Coach Gudrun Happich. „Und dafür muss

man vor allem Zeit einplanen.“

So wie sich für Politiker in neuen Ämtern eine 100-Tage-Schonfrist etabliert hat, sollten sich auch Führungskräfte – Nachwuchs wie alte Hasen – beim Antritt einer neuen Stelle genügend Einarbeitungszeit ausbedingen. „Ob einem tatsächlich 100 oder 180 Tage zugestanden werden und ob so lange dann überhaupt sinnvoll ist, hängt von der Position ab, aber ein Monat Einarbeitungszeit sollte das Minimum sein“, empfiehlt Personalberater und Buchautor Ulrich Jordan („Das erfolgreiche Einstellungs-Interview, Gabler Verlag).

„Einem Newcomer wird am Anfang bestimmt einiges verziehen, aber dennoch kann man in Unkenntnis der Situation Dinge so nachhaltig in die Grütze reiten, dass es in der Folge enorm viel Energie kostet, den Flurschaden zu bereinigen. Vertrauen wiederzugewinnen dauert deutlich länger als es sich zu verscherzen.“ Wer also die Wahl hat, nehme sich beim Amtsantritt lieber ein bisschen mehr Zeit als zuwenig.

Doch im Grunde beginnen die Vorbereitungen auf den neuen Lebensabschnitt als Führungskraft bereits deutlich früher, schon vor der Vertragsunterschrift. Nach der ersten Freude über das entgegengebrachte Vertrauen, sollten angehende Jobwechsler das Angebot kritisch unter die Lupe nehmen, raten Karriereberater. „Klären Sie vorab, was das Unternehmen von Ihnen erwartet, was es in Ihnen sieht und warum es Sie holt“, rät Gudrun Happich. Sind es Ihre fachlichen Fähigkeiten? Liegt das Unternehmen mit seiner Einschätzung Ihrer Erfahrungen und Fähigkeiten überhaupt richtig? Ist das Firma unter Beförderungsdruk? Sind Sie womöglich ein Notnagel? Wie tickt die Firma? Welches Image hat die Abteilung? Selbst bei Wechseln innerhalb eines Unternehmens kann man auf völlig neue Kulturen und Führungsstile treffen.

„Gehen Sie in sich, ob die neuen Aufgaben und die Rahmenbedingungen auch der Richtung entsprechen, in der Sie sich künftig sehen und die Ihnen liegt.“ Denn: Auch wenn Beförderungen per se erst dem Ego schmeicheln und zum schnellen Zugreifen animieren, muss man mit dem Job später auch tatsächlich klar kommen – und vor allem glücklich werden. Erst wenn in Bezug auf die gegenseitigen Erwartungen eine gewisse Deckungsgleichheit herrscht, sollte man sich guten Mutes auf die neue Chance stürzen. „Und je genauer das Bild von der Aufgabe im Vorfeld schon ist, desto ruhiger und souveräner macht einen das beim Jobeintritt“, weiß Happich.

Vom Kollegen zum Chef

Einen besseren Start erwischt auch derjenige, der bereits im Vorfeld die

eigenen Stärken und Schwächen für den neuen Job erkundet hat und weiß, an welchen Punkten er noch arbeiten muss. „Und wer für sich schon mal definiert hat, wie er eine solche Position ausfüllen möchte, wie er führen will und welche Werte ihn eigentlich antreiben, gewinnt wertvolle Zeit“, sagt Unternehmens-Coach Jordan.

Geht es ihm als Chef eher darum, ein harmonisches, ruhiges Umfeld zu erzeugen? Oder ist er eher ein leistungsgetriebener Mensch, der viel von sich und anderen erwartet? Ist es ihm wichtig, alle Mitarbeiter mitzunehmen oder reichen ihm wenige Leistungsträger? Steht er für einen autoritären oder einen demokratischen Führungsstil? Ebenfalls gut im Vorfeld einer Führungsposition gut trainierbar: Schwierige Gespräche zu führen. Wer mit Freunden, Familie oder in Seminaren mal in fiktiven Rollenspielen geübt hat, findet in der realen Situation einfacher Worte, um Mitarbeitern heikles Feedback beizubringen und gemeinsam über Lösungen zu sprechen.

Die ersten Tage und Wochen auf der neuen Position verbringt der Neue idealerweise mit fragen, fragen, fragen – Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen. Und aufmerksam zuhören. „Damit ist man als neuer Chef deutlich besser bedient, als mit selber reden“, rät Trainerin Gudrun Happich. „Sie selbst haben doch noch keine große Ahnung, wie der Laden läuft. Ihr Team ist da deutlich fitter. Lassen Sie sich schlau machen, zeigen Sie sich lernbereit. Das schafft nebenbei Vertrauen und Sympathie.“

Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme empfiehlt Happich in einen eigenen kleinen Businessplan zusammenzufassen. Was läuft in der Firma/in der Abteilung? Wo liegen Knackpunkte? Wo könnte es hingehen? Wie würde man dort hinkommen und welche nächsten Schritte stellt man sich vor? Passen die Vorstellungen des Vorgesetzten und der Mitarbeiter dort hinein? „Eine solche Zusammenfassung gibt einem Sicherheit und Klarheit“, stellt Happich fest. „Und Sie können damit erste Pluspunkte bei Ihrem Chef – und Ihrem Team – sammeln, weil Sie signalisieren, dass Sie wissen, was Sie da tun.“

Bei aller Freundschaft: Sie sind der Chef!

Die härteste Nuss unter allen Beförderungen dürfte wohl der interne Aufstieg vom Kollegen zum Vorgesetzten sein. Dem großen Vorteil, sich bereits im Unternehmen auszukennen, steht die Herausforderung des Seitenwechsels gegenüber: Versammelte man sich früher mit den Kollegen noch einig hinter einem gemeinsamen Feindbild – dem Chef –, sitzt man jetzt auf der anderen Seite des Schreibtischs und gibt im schlimmsten Fall selbst ein neues Feindbild ab.

„Auch mit den engsten Kollegen wird sich zwangsläufig eine Veränderung in der Beziehung einstellen“, weiß Berater Ulrich Jordan. „Denn bei aller Freundschaft muss am Ende immer klar sein: Sie sind der Chef.“ Naturgemäß stehe man auch weiterhin manchen Mitarbeitern näher als anderen, aber als Führungskraft gelte es zu signalisieren, dass alle gleich und fair behandelt werden. „Das bedeutet, dass Sie künftig auch auf Mitarbeiter zugehen müssen, die Sie bislang nicht so auf dem Radar hatten.“

Die verschärfte Variante – ein Kollege hat sich ebenfalls um die Chefposition beworben und ist zu Ihren Gunsten leer ausgegangen – lässt sich nur durch proaktives Vorgehen zu einer guten Zusammenarbeit bringen. Verschämte Entschuldigungen und ein schlechtes Gewissen sind da fehl am Platze. „Ihre Aufgabe als Vorgesetzter ist es, alle Leute hinter Ihrem Ziel zu versammeln, auch den übergangenen Kollegen. Warten Sie nicht erst, bis hier ein Konflikt hochkocht, sondern suchen Sie das Gespräch. Fragen Sie ihn offen, wie es ihm mit der Entscheidung geht und wie man gemeinsam zu einer guten Kooperation findet“, empfiehlt der Chef der Jordan Consulting Gruppe.

So paradox es klingt: Es ist ein gutes Zeichen, wenn man als Aufsteiger vom Flurfunk nichts mehr mitbekommt, stellt Coach Gudrun Happich fest: „Dann haben die Ex-Kollegen Sie in Ihrer neuen Rolle als Chef akzeptiert.“

## Mehr WiWo: Podcast

### Chefgespräch



CHEFGESPRÄCH

**Wie Top-Entscheider die  
Wirtschaft sehen**

### Money Mates



MONEY MATES

**Tipps für Konto und  
Karriere**

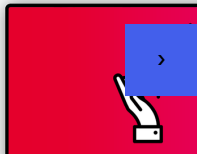
### Karriereleiter



ERFOLG.REICH

**Ihr Weg zum Erfolg**

### Supermas



ERFOLG.REICH

**Was man als Abs  
wissen muss**

## Serviceangebote unserer Partner