

1 Spezielle Anforderungen an eine Führungskraft im technisch geprägten Umfeld

1.1 Allgemeine Situation und Einführung

In den seltensten Fällen wird man als Führungskraft geboren – aber man kann »Führen« lernen, optimieren und sich zu einer angesehenen Führungspersönlichkeit entwickeln. Unser Buch »Leadership« richtet sich speziell an all jene, die im MINT-Bereich bereits Führungsaufgaben haben oder sich auf das schwierige Terrain einer Führungskraft vorbereiten möchten. Unsere Praxiserfahrung, gepaart mit wissenschaftlich fundiertem, theoretisch-konzeptionellem Wissen, unterstützt Sie dabei, eine »Umsetzungskompetenz« aufzubauen, mit der Sie die gelesenen Informationen in Ihrer betrieblichen Praxis abrufen und anwenden können. Darüber hinaus ist das vorliegende Buch ein Nachschlagewerk zu immer wieder im betrieblichen Alltag vorkommenden Führungsproblemen und unterstützt natürlich auch Führungskräfte aus dem nicht-technischen Umfeld mit zahlreichen Toolboxes und Checklisten dabei, Ihre Mitarbeiter noch besser und erfolgreicher zu führen.

Aber warum ist Führung gerade oder besonders im MINT-Bereich so wichtig? Erledigen Mitarbeiter nicht alle Aufgaben automatisch oder tun, was man ihnen sagt? Nein, diese Zeiten sind, sofern es sie überhaupt einmal gegeben hat, längst vorbei. Führungskräfte sehen sich heute ganz anderen, neuen Herausforderungen gegenüber: Der Fachkräftemangel bedingt, dass es nicht nur wichtig ist, neue Fachkräfte zu finden und zu entwickeln, sondern auch bestehende Fachkräfte an das Unternehmen zu binden. Denn es ist eine Binsenweisheit, dass Menschen einen Job des Jobs wegen beginnen und des Chefs wegen kündigen. Mehr als zwei Drittel der Mitarbeiter haben laut einer Studie längst innerlich gekündigt und machen Dienst nach Vorschrift. Schuld sei vor allem die Demotivation durch Führungskräfte und, so die Studie weiter, ein Drittel der Arbeitszeit werde aufgrund von Führungsmängeln verschwendet. Dadurch entsteht ein Schaden von rund 100 Milliarden Euro jährlich. Eine Lösung des Problems ist schwierig, aber nur mit Firmenwagen oder Gehaltserhöhungen lassen sich unzufriedene Mitarbeiter nicht halten – und wer bleibt, aber innerlich längst gekündigt hat, richtet im Zweifelsfall mehr Schaden an als er dem Unternehmen nützt. Daher sind kompetente Führungskräfte gefragt, die sowohl die Ergebnisse als auch die Mitarbeiter im Blick haben.

Eine weitere Herausforderung unserer Zeit ist der digitale Wandel. Die Führungsebene besitzt kein Monopol mehr auf bestimmte Informationen und jedes Unter-

nehmen wird ungewollt und manchmal auch unwissentlich weitaus transparenter als es sein möchte. Über Onlineplattformen werden Unternehmen und ihre Kultur längst nicht nur von Mitarbeitern und Auszubildenden bewertet – auch Bewerberinnen und Bewerber geben »Noten« für die Art, wie sie behandelt werden.

So wird heute jeder Mitarbeiter zum Botschafter seiner Firma und nur Werte, die gelebt werden, verfestigen sich auch zu gewünschtem Verhalten. Hier ist die Führungspersönlichkeit als Vorbild gefragt, denn Regeln, die man selbst nicht einhält, überzeugen niemanden, sich integer zu verhalten.

Letztlich wirkt sich die Digitalisierung auch auf die Kommunikation im Unternehmen aus. Grenzen zwischen Abteilungen verschwimmen, Hierarchien werden nicht nur kommunikativ durchlässiger, sie werden gezielt verflacht und erfordern einen anderen Umgang mit Feedback von oben nach unten, unten nach oben und »von der Seite«.

Für all diese Herausforderungen erhalten Sie in diesem Buch zahlreiche Informationen und praxisrelevante Anregungen, wissenschaftlich fundiert und erprobt.

Ein weiterer Aspekt des Führens darf aber nicht vernachlässigt werden und wird daher ebenfalls kompetent und ausführlich beschrieben: Die persönliche Entwicklung des »Quereinsteigers« ins Management. Denn es ist nicht ungewöhnlich, dass plötzlich ein Entwicklungsingenieur zur Führungskraft wird oder werden muss. Das bedeutet: Gestern noch war er fachlich in jedes Projekt involviert, heute ist sein Job ein ganz anderer. Er muss »loslassen«, das Fachliche den Kollegen überlassen und ist dafür als Vorgesetzter verantwortlich für Strategie, Ziele, Motivation, Konfliktlösung. Wirklich vorbereitet ist er dafür nicht. Man wirft ihn ins kalte Wasser und schaut, ob er schwimmt.

Die gute Nachricht ist: Wie eingangs erwähnt, kann man Führen lernen, denn dies ist eine Wissenschaft, die es erlaubt, für jede Herausforderung Optionen zu sichten, Entscheidungsmöglichkeiten auf einer abstrakten Ebene zu reflektieren und gut abgewogen eine Linie festzulegen.

Auf den folgenden Seiten werden wir Ihnen daher nicht nur das Kaleidoskop der Möglichkeiten ausbreiten, erläutern und bewerten, wir werden auch die Theorie des Führens an die Praxis zurückbinden und damit vom Kopf auf die Füße stellen.

Vor allem für Verantwortliche in technisch orientierten Zusammenhängen bietet also dieses Buch Hilfestellung und Orientierung in ihrem neuen Aufgabenfeld. Es eignet sich sowohl als durchgängige Lektüre wie auch als kompetentes Nachschlagewerk, wenn beispielsweise Konflikte, Zielvereinbarungsgespräche oder andere konkrete Führungsaufgaben zu bewältigen sind.

Zur Vertiefung wird das einmal Gelesene im Verlauf des Textes immer wieder durch Übersichten, Checklisten und Zusammenfassungen praktisch »im Vorbeiflug« aktiviert, damit für Sie die vielfältigen Informationen schnell und aktiv auf neue Situationen anwendbar sind. Die verschiedenen Toolboxes im Text zeigen Ihnen praktisch anwendbare Instrumente.

Wir werden uns im Folgenden vor allem auf das Profit-Center Deutschland konzentrieren: auf die innovative Industrie und ihre Mitarbeiter, die vor allem aus MINT-Studiengängen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) kommen. Die Grundkonzepte der Führung sind aber überall vergleichbar und der Mechanismus, dass Fachkräfte zu Führungskräften berufen werden, ist ebenfalls in allen Branchen zu beobachten. Insofern sind die hier angesprochenen Herausforderungen und Lösungsansätze branchenübergreifend anwendbar.

An dieser Stelle eine Bemerkung zum Sprachgebrauch: Auch wenn wir nur punktuell weibliche und männliche Bezeichnungen für Personengruppen in Doppelung verwenden, sind natürlich immer alle Teilgruppen gemeint, wenn von Mitarbeitern etc. die Rede ist. Zudem: Um das Lesen des Textes angenehmer zu gestalten, verwenden wir im Folgenden die Begriffe »Führungskraft«, »Leader«, »Chef« und »Vorgesetzter« gleichbedeutend. Nicht synonym benutzen wir allerdings den Ausdruck »Manager« (außer, wenn wir es gesondert anmerken, beispielsweise im Kontext des St. Galler-Management Modells). Die Führungskraft spricht den Menschen ganzheitlich – Kopf, Herz und Hand, Verstand, Emotionen und Arbeitskraft – an, während der Manager eher kurzfristiger, ergebnisorientiert denkt, also mehr Kopf und Hand, Bilanzen und Ergebnisse im Blick hat. Der Manager ist mehr Ausführender als kreativer und visionärer Kopf – dies ist eher die Führungskraft. Wir werden uns aber mit diesem Unterschied an späterer Stelle noch eingehend beschäftigen.

1.2 Fach- und Führungskräfemangel

Von allen Seiten wird seit Jahren ein Fachkräftemangel beklagt – vor allem in den MINT-Berufen. Nach Angaben des MINT-Frühjahrsreports 2018 des Instituts der deutschen Wirtschaft nahm die Anzahl der offenen Stellen in technisch-naturwissenschaftlichen Berufen im Vergleich zum April 2017 um 56.200 (13,1 Prozent) zu. Damit waren in den MINT-Berufen im April 2018 insgesamt 486.600 Stellen zu besetzen. Ein neuer Allzeit-Höchststand.

Berücksichtigt man die qualifikatorischen Mismatches über alle 36 MINT-Berufskategorien hinweg, sieht es nicht viel besser aus: Die Arbeitskräftelücke stieg in den MINT-Fächern im Vergleich zum April 2017 um 77.300 oder 32,5 Prozent auf 314.800. Ebenfalls ein neuer Allzeit-Höchststand seit Beginn der Aufzeichnungen im Jahr 2011. Die Ursachen für diese dramatische Entwicklung sind sowohl demografische Faktoren, aber auch eine Phase, in der die Zahl der Studienanfängerinnen und Studienanfänger in den MINT-Fächern relativ niedrig war. Zwischen 1997 und 2011 hat sich zwar die Zahl der Erstsemester in den MINT-Fächern verdoppelt – seitdem stagnieren aber die Gesamtzahlen bei knapp unter 200.000 MINT-Erstsemestern pro Jahr. Die häufig bessere schulische Qualifikation junger Frauen spiegelt sich in den MINT-Studienfächern ebenfalls nicht wider. Allerdings ist beim Blick auf die Studienanfänger in Deutschland ein kleiner Aufwärtstrend zu erkennen: Der

Frauenanteil in MINT-Fächern stieg von 29,9 Prozent im Jahr 2010/11 auf 32 Prozent in 2016/17.

Trotz dieser relativ hohen Zahl der MINT-Erstsemester ist es insgesamt dennoch zweifelhaft, dass jedes Unternehmen seinen Bedarf an Fachkräften mit kompetentem Personal decken kann – dem steht vor allem der generelle demographische Wandel gegenüber: Der Verdoppelung der MINT-Studierenden seit 1997 steht eine Halbierung der Geburtenzahlen seit 1964 gegenüber, dem letzten geburtenstarken Jahrgang vor dem »Pillenknick«.

Verschärfend kommt hinzu, dass nur 13 Prozent der »Millenials« (geboren zwischen 1982 und 1996) angeben, Führungsverantwortung anzustreben, sei es als Unternehmer selbst, als Mitglied eines Führungsteams oder in der Rolle der Teamleitung. Und das, obwohl die im Rahmen eines MINT-Studiums erworbenen Kompetenzen zumindest die Grundlagen für eine Führungsfunktion bilden. Tatsächlich sind MINT-Akademiker häufiger als andere Akademiker in Führungspositionen tätig. Im Jahr 2015 hatten knapp 40 Prozent der MINT-Akademiker eine leitende Position inne. Dies zeigt deutlich, wie wichtig es ist, sich mit dem Thema Führung auseinanderzusetzen.

1.2.1 Lösungsansätze

- **Erhöhung der Lebensarbeitszeit**

Derzeit wird in der Erhöhung der Lebensarbeitszeit ein Mittel gegen den Fachkräftemangel gesehen. Dies würde aber implizieren, dass sich Arbeitskräfte 50+ oder gar 60+ bei Unternehmen willkommen fühlen – und keine Angst haben müssten, bei der nächsten Krise aussortiert zu werden. Die Realität sieht aber anders aus (Führungsansätze, die diese Gruppen zum Ziel haben, diskutieren wir in Kapitel 7).

- **Mehr ausländische Arbeitnehmer**

Die Engpässe in den MINT-Berufen wären noch um einiges größer, wenn die Zahl der ausländischen MINT-Kräfte in den vergangenen Jahren nicht bereits überproportional zugenommen hätte:

Seit 2013 haben rund 42.000 ausländische Arbeitnehmer einen akademischen MINT-Job wie Ingenieur oder Informatiker in Deutschland angenommen.

Auch die Zahl der ausländischen MINT-Spezialisten und MINT-Fachkräfte hat sich dynamischer entwickelt als die der deutschen Beschäftigten: Insgesamt waren im April 2018 in Deutschland knapp 600.000 Ausländer in MINT-Berufen beschäftigt. Damit ausländische Arbeitnehmer auch in Zukunft dazu beitragen, die MINT-Lücke zu verkleinern oder zumindest stabil zu halten, ist es wichtig, dass qualifizierte Zuwanderer aus Drittstaaten problemlos nach Deutschland kommen können. Aus strategischer Sicht bieten sich dafür vor allem demografiestarke Länder wie Indien an: Seit Anfang 2013 sind fast 5.000 Inder in die Bundesrepublik gekommen und arbeiten als Ingenieure oder Informatiker. Insgesamt sind hierzulande derzeit etwa

8.700 Zugewanderte aus Indien in akademischen MINT-Berufen beschäftigt – außerdem 7.250 Italiener, 6.800 Spanier, 6.400 Franzosen und 6.100 Chinesen (Institut der deutschen Wirtschaft 2018).

- **Eine Chance für Flüchtlinge**

Erste Impulse für die MINT-Berufe sind auch aus der Flüchtlingsmigration zu verzeichnen. Hier ist die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung von Menschen aus Eritrea, Irak, Afghanistan und Syrien – den Hauptherkunftsländern der Flüchtlinge – deutlich gestiegen: Im Jahr 2012 kamen aus diesen vier Ländern rund 2.700 MINT-Beschäftigte, im Herbst 2016 waren es bereits gut 8.000. Ein Jahr später zählten die Statistiker 16.400 Beschäftigte. Eine genaue Prognose, wie viele Flüchtlinge in den kommenden Jahren den MINT-Sektor verstärken werden, ist allerdings schwierig. Forscher gehen anhand verschiedener Szenarien von 30-50.000 MINT-Beschäftigten gegen Ende des Jahres 2020 aus.

Die genannten Lösungsansätze sind allerdings nur unterstützende Möglichkeiten, um die MINT-Lücke zu verkleinern – die Lösungen aller Probleme sind sie nicht. Entscheidender ist vielmehr, dass es den Unternehmen, den Schulen und der Politik gelingt, mehr junge Menschen für MINT-Berufe zu begeistern. Es kommt daher in Zukunft verstärkt darauf an, für MINT-Berufe zu werben, und zwar in allen gesellschaftlichen Gruppen: besonders bei Mädchen und Frauen, bei Zuwanderern und bei Menschen aus aller Welt, die bereit sind, MINT-Fächer zu studieren.

Beachten Sie bitte:

Reine Employer-Branding-Ansätze fördern zwar auch den Fachkräftezustrom zu einzelnen Unternehmen, haben aber nur einen marginalen oder indirekten Einfluss auf die Angebotssituation am Arbeitsmarkt.

1.2.2 Managementwissen allein reicht nicht mehr aus

Der Mangel an Fachkräften führt dazu, dass es für Unternehmen immer schwieriger wird, flexibel auf Marktveränderungen zu reagieren. Sie erwarten zudem einen Rückgang an Produktivität. Schwerer wiegt, dass ein Fachkräftemangel das Gut »Arbeitskraft« verteuert und sich damit auf die Wettbewerbsfähigkeit eines ganzen Wirtschaftsraums auswirkt. Als zentralen und hauptsächlichen Nachteil sehen Unternehmen aber, dass Innovationsprozesse ins Stocken geraten. Denn das wesentliche Kapital Mitteleuropas liegt nicht in Bodenschätzen, sondern in industrieller Innovation, die die internationale Wettbewerbsfähigkeit sichert. Diese Innovation ist in hohem Maße bedingt durch eine kompetente, strategisch steuernde Schicht von Führungskräften. Hierfür reicht aber gerade im MINT-Bereich reines Managementwissen allein nicht mehr aus. Neben allgemeinen Führungsqualitäten ist deshalb heute eine hohe fachlich-technische Kompetenz unabdingbar.

Der Führungskräfte­mangel steht also in direktem Bezug zum Fachkräfte­mangel. Den Fachkräfte­mangel könnte man natürlich durch kürzere Ausbildungszyklen mittelfristig beheben. Für eine Führungsposition ist jedoch zusätzlich eine mehrjährige Berufs­praxis erforderlich, die im Idealfall verschiedene Bereiche und Funktionen umfasst haben sollte. Hierzu sind aber mittel- bis langfristige Denkweisen und Strategien notwendig.

Es sind also nicht erst die MINT-Berufsanfänger von heute, die sofort die benötigten Führungskräfte zu stellen haben, sondern diese dringend erforderlichen Führungskräfte sind aus der Reihe der bereits vorhandenen Mitarbeiter von erfahrenen Fachkräften zu rekrutieren.

Ein solcher Rollenwechsel – vom Mitarbeiter zur Führungskraft – kann natürlich, wie oben schon angedeutet, nicht unvorbereitet und von heute auf morgen erfolgen. Führungskräfte müssen langfristig entwickelt und fortgebildet werden, damit Personen mit passendem Potenzial diese Rollen kompetent ausfüllen können.

Gerade in MINT-Berufen geht aber die Schere zwischen den fachlich förderlichen Talenten und Charaktereigenschaften eines Ingenieurs und den eher auf Kommunikation und Beziehung gerichteten Anforderungen an die Managementrolle weit auseinander.

Mit der DISG-Typologie lässt sich dies einfach und gut nachvollziehbar darstellen. Dabei steht DISG für die vier Grundverhaltenstendenzen »Dominant – Initiativ – Stetig – Gewissenhaft«. Gut zum Ausdruck kommt dies nach unserer praktischen Erfahrung über das Insights MDI der Scheelen AG:

- Der MINT-Typ ist, bezogen auf die Typologie von Insights MDI, eher vom »blauen« Persönlichkeitstyp (logisch-analytisch, nachdenklich, faktenorientiert)
- die Führungskraft eher vom Persönlichkeitstyp »gelb« (begeistert, innovationsorientiert, lebhaft, kommunikativ)

Hierdurch wird es umso wichtiger, dass sich die Mitarbeiter, die künftig Führungsaufgaben übernehmen sollen, die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse aneignen.

TOOLBOX 1: Fachkräfte­mangel

Bewerten Sie, welche positiven und negativen aktuellen Entwicklungen die genannten Aspekte der Fachkräfte­versorgung für Ihr Unternehmen beeinflussen und skizzieren Sie mögliche Handlungsoptionen. Vier, für viele Unternehmen gültige Aspekte, sind schon eingetragen.

Faktor	positiv	negativ	Handlungsoptionen
Frauenanteil in Fach- und Führungspositionen	Förderprogramme in der Region und an lokalen Hochschulen existieren	Frauenanteil in der Ausbildung steigt nur langsam	Beteiligung am »Girls Day«, Beteiligung an Management-Förderprogrammen für Studentinnen nahe dem Abschluss, Einrichtung Kinderbetreuung im Unternehmen, Förderung des Jobsharings für eine Rückkehr nach Erziehungszeiten
Attraktivität für ausländische Fachkräfte /Führungskräfte/ Studierende			
Internes Förderprogramm, das Fachkräfte zu Führungskräften weiterentwickelt			
Frühes Recruiting an Hochschulen und Universitäten			
...			

1.3 Warum soll ein Absolvent eines »MINT«-Faches Führungskraft werden?

Für den Absolventen eines »MINT«-Faches ist dieser Rollentausch meist eine wertvolle Komponente in der persönlichen Weiterentwicklung. Wer bisher die Herausforderung im technischen Gebiet suchte, findet nun eine ganz andere, neue Aufgabe vor: Er kann seine klassisch-naturwissenschaftliche Denkweise um die Komponente des Organisatorischen, Systemischen, Sozialen und Psychologischen erweitern und damit nicht nur in beruflicher, sondern ebenfalls in persönlicher Hinsicht reifen und wachsen.

Wir werden in der Folge sehen, dass, um Menschen zu führen, nicht nur Fachkenntnisse erforderlich sind, sondern darüber hinaus eine ganze Reihe von psychologischen und methodischen Kenntnissen und Fähigkeiten. Meist ist aber die Fach- und Sachkenntnis unabdingbar, um zu erkennen,

- was eine sinnvolle Richtung für eine strategische Entwicklung sein kann,
- was ein angemessenes Ziel in Menge und Qualität für eine Person oder ein Team sein sollte,
- ob der Misserfolg eines Projekts in der Person oder in der Sache zu begründen ist.

Bereits im Studium bieten Hochschulen und Universitäten inzwischen Soft-Skill-Seminare an, beispielsweise zu Verhandlungsführung, Rhetorik oder Konfliktmanagement, die den »Nachwuchs« früh auf künftige Anforderungen vorbereiten.

Vor allem in den letzten Jahren hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass nach Grundsätzen der Diversität zusammengesetzte (»diverse«) Teams produktiver, kreativer und innovativer arbeiten als Teams, die im Hinblick auf Geschlecht, Kultur, Herkunft u. a. homogen sind. Führungsteams nur homogen aus Betriebswirtschaftlern, Management-Fachleuten, Juristen oder Bankern zusammenzustellen, ohne darauf zu achten, dass Wissen und Können, Erfahrung und »Intuition« für das zu managende technische Sachgebiet vorhanden sind, hat sich nicht bewährt.

Inzwischen nimmt sich eine breite Palette von Förderprogrammen des Themas »Diversität« an: Von staatlicher Seite, aus Gesellschaft und Wirtschaft erhält dieses Thema vielfältige Impulse und bringt entsprechende Initiativen hervor.

Wertvoll sind vor allem geschlechtergemischte Abteilungen, Projekt-, Führungs- und Vorstandsteams. Das bedingt eine durchgehende Frauenförderung in MINT, beginnend in Schule, Studium, Zusammensetzung von Werkstudierenden, Trainees, Einstellungen und natürlich eine Förderung des Frauenanteils in Führungsrollen. Nur unter Nutzung dieser Quelle lassen sich negative Aspekte der oben skizzierten demografischen Situation kompensieren.

Sie sehen MINT-Absolventen essenziell im Mix von erfolgreichen Führungsteams – daher sind nicht nur zur Führung motivierte Mitarbeiter zu identifizieren und zu fördern, sondern es gilt darüber hinaus, einer Generation von tendenziell wenig zu Führungsaufgaben strebenden Mitarbeitern aus den Jahrgängen nach 1982 aufzuzeigen, welchen wertvollen Beitrag sie in einer solchen Rolle leisten könnten und wie befriedigend und erfüllend das sein kann.

TOOLBOX 2: Selbstbeurteilungsbogen für die Eignung von MINT-Absolventen/-Fachkräften als Führungskraft

Mit dem folgenden Fragebogen haben Sie die Möglichkeit, Ihre (zukünftige) Rolle als Führungskraft näher zu betrachten. Er soll Sie dabei unterstützen, zu erkennen, ob Sie Führungskraft werden wollen.

Ich als Führungskraft
Was bringe ich mit?
Kenntnisse (Was kann ich gut?)
Ziele (Wohin will ich?)
Motivation (Warum will ich führen? Was will ich lernen? Was will ich beitragen?)

Ich als Führungskraft

Was will ich (längerfristig) erreichen?

- Privat (Für meinen Partner/meine Familie)
- Beruflich (Für meine Firma)

Was wird von mir als Führungskraft erwartet?

- Unternehmenskultur – Leitbild – Werte
- Führungskultur
- Erwartungen vom Chef/von Mitarbeitern
- Spielregeln (Dresscode, Anrede etc.)

Was sind meine konkreten Aufgaben? Welche Schritte möchte ich gehen oder vorbereiten?

- Stellenbeschreibung
- Ziele
- Was kann ich schon planen (100 Tage)?
- Welche Fähigkeiten möchte ich mir noch aneignen?
- Gibt es Mentoren oder Coaches?
- Extern oder intern?
- Gibt es Fortbildungen/Führungskräfteentwicklung?
- Habe ich Defizite oder Schwächen, an denen ich arbeiten will?
- Habe ich Stärken, die ich noch lernen will, besser zu nutzen?

1.4 Heute Kollege – morgen Chef

Die oben skizzierten Umstände bedingen, dass nicht selten ein Mitarbeiter, der mit seinen Kolleginnen und Kollegen den gleichen Rang teilte, ins Management aufsteigt und damit zum Vorgesetzten einer Gruppe wird, der er vorher angehörte.

Die Probleme hierbei sind weniger disziplinarisch (»Von dem lasse ich mir nichts sagen!«) als emotional-interpersonell (»Wieso der und nicht ich?«). Die Konsequenzen eines solchen, in der Regel nicht offen zutage tretenden Konflikts sind erheblich, denn die Leistung einer Führungskraft hängt von dem Team ab, von dem sie unterstützt wird. Neid führt allerdings oft dazu, dass die neue Führungskraft von Informationsflüssen ausgeschlossen wird oder der Mitarbeiter plötzlich für etwas »keine Lösung weiß«. Im Kopf des ehemaligen Kollegen setzt sich dabei beispielsweise der Gedanke fest: »Der kriegt mehr Gehalt und Verantwortung, also soll er auch mehr/meine Arbeit machen, ich werde ja wohl nicht gebraucht, sonst hätte ich den Job.«

Einerseits gilt es für diese Konstellation die Wahrnehmung zu schulen, andererseits ist es möglich, vorbeugend einzugreifen: Dem Konkurrenten um die Stelle könnte man beispielsweise ein besonders anspruchsvolles Projekt delegieren und signa-

lisieren, dass man auf seine Expertise hohen Wert legt. Alternativ könnte man ihm auch eine attraktiv gestaltete Versetzung innerhalb der Firma anbieten oder sonst etwas, das den Mitarbeiter zufrieden stellt und an das Unternehmen bindet. Gelingt das nicht, ist damit zu rechnen, die Person an den Wettbewerb zu verlieren und dann schadet der Mitarbeiterverlust natürlich dem Ansehen des neuen Chefs.

Persönliche und private Beziehungen zu früheren Kollegen können durch den Aufstieg zur Führungskraft ebenfalls leiden. Intern ist es ratsam, eine klare Aussage zu treffen: »Natürlich duze ich hier einige, denn ich habe zu vielen auch persönliche und private Beziehungen. Aber ich trenne das vom Geschäftlichen und treffe meine Entscheidungen nach klaren Kriterien.« Diese Kriterien sind dann aber auch zu kommunizieren, müssen transparent sein und – ganz wichtig – eingehalten werden.

Zu warnen ist vor einer explizit rigiden Haltung, die bei den ehemaligen Kollegen zu großen Irritationen und Ablehnung führen könnte. Genauso ungünstig ist es, den »kumpelhaften Chef« zu geben, mit dem jede und jeder denkt verfahren zu können, wie es ihm oder ihr gerade passt. Sinnvoll und hilfreich ist vielmehr, gleich zu Beginn in einer Besprechung zu klären, welche neuen Aufgaben und Zuständigkeiten jetzt »beim neuen Chef« liegen und wie sie gehandhabt werden. Klären Sie dabei natürlich gleich mit, was bleibt wie es war. Mit dieser Besprechung sorgen Sie für klare, eindeutige Verhältnisse, schaffen durch Offenheit Vertrauen und nehmen den Mitarbeitern eventuell Ängste, die es immer bei Veränderungen geben kann.

Apropos Anfang: Gerade das Verhalten des neuen Chefs in den ersten Tagen gibt häufig Anlass zu Interpretationen oder Überinterpretationen. Steht »Dr.« auf dem Türschild? Ist das Wichtigste das Bestellen des Dienstwagens? Signalisiert eine geschlossene Zimmertür, dass man am liebsten gerade seine Ruhe will? Hier ist es wichtig, Prioritäten zu setzen, nichts vorschnell zu entscheiden und Übertreibungen jeglicher Art zu vermeiden. Kommunizieren Sie offen und klar. Sagen Sie, was Sie erwarten und was man von Ihnen erwarten darf und kann.

Was man keinesfalls tun sollte: Duz- in Siez-Beziehungen zurückverwandeln. Ein »Du« sollte nichts an einem gegenseitigen respektvollen Umgang im Beruf ändern – dies ist ein Faktum, das auch in eine Erstbesprechung gehört. Bedenken Sie bitte: In vielen Firmen ist ein »flächendeckendes« Du üblich. Da duzt auch der Praktikant den CEO. Dies löst beim Rollenwechsel zum Chef das Problem präventiv und führt nicht zu Fehlannahmen über Vergünstigungen aufgrund naher Beziehungen.

Die neue Rolle als Führungskraft bedingt noch weitere Stressfaktoren: viele neue Aufgaben und Herausforderungen, weniger Zeit für Familie und Freunde. Vor allem privat gilt: Verständnis auf allen Seiten hilft, aber es sollte auch sichergestellt sein, dass sich die zeitintensive Stress-Situation wieder normalisiert. Ohne Life-Balance bleibt niemand lange leistungsfähig.