



# TUN!

ZTN -Tipp März 2015



ZTN Training & Consulting · Österreich - Deutschland - Schweiz - Liechtenstein · www.ztn.biz

## Vom Kollegen zur Führungskraft

In unseren Führungskräfte trainings haben wir es oft mit jungen Führungskräften zu tun, die den Weg vom Mitarbeiter zur Führungskraft im gleichen Unternehmen gegangen sind.

Das ist gerade für mittelständische Unternehmen typisch.

Hier werden erfolgreiche Facharbeiter in ihrer Abteilung zu Schichtleitern, Teamleitern oder Abteilungsleitern.

Meist ändert sich dabei nichts an der operativen Tätigkeit, bei der sie weiter Hand in Hand mit ihren Kollegen arbeiten; es kommt „nur noch“ die Führungsaufgabe dazu.

Diese Führungskräfte leben dann oft in einem Spannungsverhältnis zwischen neuer Aufgabe als „Vorgesetzter“ und ihrer Situation als Kollege im operativen Tagesgeschäft.



Vor kurzem erklärte mir der neue Leiter der Logistikabteilung eines Unternehmens:

*„Bis vor 2 Monaten habe ich als LKW – Fahrer noch meinen verdreckten LKW auf den Hof gestellt und bin nach Hause gegangen, ohne mich um den nächsten Fahrer zu kümmern.“*

*Jetzt, als Teamleiter muss ich die ein-fahrenden LKW kontrollieren und jeden Fahrer kritisieren, der einen schmutzigen LKW abstellt.“*

*Wie kann ich da glaubhaft sein?“*

Zugegeben eine Herausforderung, jetzt etwas bei anderen zu kritisieren, was man früher selbst falsch gemacht hat.

### Hier gibt es 2 Themenfelder:

#### 1. Das „interne“ Problem:

Hier geht es um „Selbstbewusstsein“, „sicheres Auftreten“.

Gerade gegenüber älteren Kollegen, gegenüber Mitarbeitern, die vielleicht schon länger dabei sind, als die „junge, neue“ Führungskraft.

Wie mutig und selbstbewusst kann man diesen Kollegen gegenüber auftreten, ohne arrogant oder besserwisserisch rüber zu kommen?

Oft stellen sich diese jungen Führungskräfte auch selbst in Frage: „Warum bin ich zur Führungskraft gemacht worden und nicht der erfahrene, ältere Kollege?“

Vielleicht wissen Sie noch aus Kommunikationstrainings (oder unseren ZTN Mails), dass sich diese Unsicherheit dann oft in der verbalen und nonverbalen Kommunikation niederschlägt: Wir kommunizieren unsicher, mit „sprachlichen Weichmachern“ („*könnte nicht vielleicht mal jemand, wenn gerade Zeit ist...*“) und unsere Körpersprache wir zurückhaltend: Unsicheres Auftreten, nicht Anschauen des Gesprächspartners, nervöse Gesten....



Unser Gesprächspartner erkennt dies schnell.

Manch einer nutzt das dann aus, um seine neue Führungskraft zu manipulieren oder zu verunsichern.

Viel schlimmer und häufiger anzutreffen ist dann aber eher eine Unsicherheit auch beim Mitarbeiter, der eine verunsicherte Führungskraft erkennt, von der er sich schlecht „geführt“ fühlt. Kaum ein Mitarbeiter wünscht sich eine schwache, unsichere Führungskraft.

Im Training stelle ich solcher „unsicheren“ Führungskraft gerne (etwas provozierend) die Frage, ob sie die Erfahrung gemacht haben, dass ihre Geschäftsleitung wichtige Entscheidungen auswürfelt.

Antwort in der Regel: Viele Fragezeichen im Gesicht und dann klares Verneinen.

Ich erkläre dann, dass es höchst wahrscheinlich auch bei der Auswahl seiner Person als neue Führungskraft kein Würfelverfahren gegeben hat, sondern die Geschäftsleitung nach fachlichen und persönlichen Gründen entschieden hat.

Wenn die ältere, erfahrenere Führungskraft die bessere Wahl gewesen wäre, wäre die Entscheidung wohl auch in diese Richtung gegangen, so scheint aber er die bessere Wahl zu sein.

**Akzeptanz dieser Situation und Rolle, sowie die Einsicht, es nicht unbedingt jedem rechtmachen zu müssen, hilft beim Thema „Selbstbewusstsein“!**

#### 2. Die „externe“ Sichtweise:

Mehr sachlich, fachliche Themen sind:

Was mache ich, wenn ein Kollege tatsächlich fachlich besser ist, als ich als neue Führungskraft?

Verwende ich weiter die Du – Anrede oder wird „gesiezt“?

Kann ich ehemalige Kollegen kontrollieren, loben oder kritisieren, muss ich Forderungen der Geschäftsleitung durchsetzen oder eher auf Seiten der Mitarbeiter sein?

#### Dazu ein paar Tipps:

- ◆ Machen Sie sich einen Plan, wie Sie führen, was Sie besser machen wollen als andere Vorgesetzte, was Sie nicht machen wollen und nehmen Sie sich Zeit für Führung!
- ◆ Ich persönlich bin ein „Du – Fan“: Wenn Sie ihre Kollegen bisher geduzt haben, sollten Sie das auch beibehalten. Akzeptanz hat m.E. nichts mit Du oder Sie zu tun, sondern mit Respekt und Souveränität.
- ◆ Sprechen Sie viel mit Ihren neuen Mitarbeitern, klären Sie deren Erwartungen ab, erklären Sie, was Sie vorhaben und welche Ziele Sie haben. Dabei können Sie gerne auch über die für Sie schwierige Situation sprechen – das zeugt von Stärke. Holen Sie immer wieder aktiv Mitarbeiterfeedback darüber ein.
- ◆ Stimmen Sie gemeinsame Regeln mit Ihren neuen Mitarbeitern ab. (z.B. über die Sauberkeit der LKW) Mit einem Augenzwinkern kann man da auch gerne sein früheres Fehlverhalten zugeben.
- ◆ Die gleichen Fehler wie früher sollten jetzt aber nicht mehr passieren. Als Führungskraft stehen Sie ganz anders unter Beobachtung Ihrer Mitarbeiter – Vorbildfunktion ist jetzt gefragt!
- ◆ Zeigen Sie Verständnis für andere Mitarbeiter, die sich übergangen fühlen – ohne sich für Ihren Aufstieg zu entschuldigen!
- ◆ Stehen Sie „nach oben“ bedingungslos vor Ihren Mitarbeitern! Erfolge Ihrer Abteilung sind Erfolge Ihrer Mitarbeiter, Misserfolge werden nicht auf Mitarbeiter geschoben, sondern sind Ihre Verantwortung!
- ◆ Suchen Sie sich einen neutralen Beobachter, der Ihnen ehrliches Feedback über Ihr Führungsverhalten gibt.

Seien Sie sich bewusst, jede noch so große Führungskraft hat mal klein angefangen und die gleichen Sorgen gehabt wie Sie.

Auch Fehler passieren immer wieder!



Schlimm sind nur Führungskräfte, die sich das nicht eingestehen wollen und sich plötzlich als etwas Besseres fühlen!

Viel Erfolg als „neue“ Führungskraft!



Kai Heß  
ZTN Training & Consulting

**ZTN**  
Training & Consulting

**Österreich**  
In der Telle 3  
A - 6921 Kennelbach  
Tel: +43 5574 78021-0

info@ztn.biz

**Deutschland**  
Kapellenweg 1a  
D - 85625 Berganger  
Tel: +49 8093 905986-2

kai.hess@ztn.biz

**Schweiz**  
Lilienweg 9  
CH - 9435 Heerbrugg  
Tel: +41 71 244 1969  
Mobil: +43 664 8536182

info@ztn.biz

**Liechtenstein**  
Herrengasse 8  
FL - 9490 Vaduz  
Tel: +423 231 3204

info@liewi.li