

## Modul 1, Leitfaden 4: Wie gehen Sie mit Ihren früheren Kollegen am besten um?

### Gestern Kollege, heute Vorgesetzte/r

Mit Ihrem Aufstieg zur Führungskraft ändert sich das soziale Gefüge. Und das verlangt von Ihnen, dass Sie Ihr Verhalten und Ihr Auftreten anpassen, damit Sie der neuen Rolle gerecht werden können. Diesen Rollenwechsel mental und verhaltensmäßig hinzubekommen, ist eine große Herausforderung. Wie finden Sie die richtige Balance zwischen zu wenig oder zu laxer Führung einerseits und zu enger bzw. zu direkter Führung andererseits. Wenn Sie zu autoritär vorgehen, bekommen Sie Widerstand, wenn Sie zu nachgiebig sind, laufen die Dinge aus dem Ruder.

Gerade gegenüber Kollegen, mit denen Sie bisher ein sehr enges Verhältnis hatten, kann es schwierig sein, das richtige Maß an professioneller Distanz zu finden. Aber sie ist nötig, damit Sie in der Lage sind, alle Ihre Mitarbeiter gerecht zu behandeln, und – was genauso wichtig ist – auch Ihrem Team gegenüber deutlich zu machen, dass Sie keine Person bevorzugen oder benachteiligen werden.

Heißt das zum Beispiel, dass Sie nicht mehr mit Ihren Ex-Kollegen Mittagessen gehen können? Nein, das heißt es nicht. Aber wenn Sie immer mit den gleichen zwei Personen essen gehen und mit anderen Teammitgliedern nicht, wird das eine negative Wirkung haben. Und das sollten Sie vermeiden.

Auch die Personen in Ihrem Umfeld (z.B. Ex-Kollegen) müssen sich erst daran gewöhnen, dass Sie jetzt in einer anderen Beziehung zu ihnen stehen. Vielleicht gehen manche zunächst einmal auf Distanz zu Ihnen, wollen Sie „testen“ oder für sich einnehmen. Nicht jeder wird Sie sofort als neue/n Vorgesetzte/n akzeptieren.

### Es menschtelt – ab jetzt ist Fingerspitzengefühl gefragt

In der Führungsrolle ist Ihr Erfolg stärker als bisher davon abhängig, wie gut es Ihnen gelingt, schwierige zwischenmenschliche Situationen effektiv zu meistern. Hier liegt für viele neuen Führungskräfte das größte Lernfeld. Und das beginnt am ersten Tag (oder sogar schon vorher).

Es ist völlig normal, wenn Sie zunächst noch etwas unsicher sind – seien Sie also nicht zu ungeduldig mit sich. Vermeiden Sie es jedoch, Ihre Unsicherheit dadurch überwinden zu wollen, dass Sie auf der einen oder der anderen Seite über das Ziel hinausschießen.

Hier sind drei **typische**, aber **ungünstige** Haltungen neuer Führungskräfte:

- **„Ab jetzt mach ich hier die Ansagen!“**  
Übertriebene Stärke als Mittel, um Widerstand und Nichtakzeptanz im Keim zu ersticken, wird nicht das gewünschte Ergebnis bringen, sondern das Gegenteil. Indem Sie in autoritärem Stil kundtun, wie ab jetzt die Dinge zu laufen haben, werden Sie nur noch mehr Ablehnung hervorrufen.
- **„Ab jetzt wird alles besser – ich löse eure Probleme!“**  
Auch wenn Sie es sicher gut meinen, hüten Sie sich davor, Dinge zu versprechen, die Sie nicht einlösen können. Gehen Sie realistisch mit den Erwartungen Ihres Umfeldes um, verhandeln Sie diese gegebenenfalls neu und setzen Sie sich und Ihrem Team machbare Ziele.
- **„Lasst uns Kumpels sein!“**  
Sie sind nicht mehr der Kollege, sondern der neue Chef. Wenn Sie nicht zu dieser neuen Rolle stehen, sondern sich kleiner machen, als Sie es aufgrund Ihrer Vorgesetztenfunktion sind, schwächen Sie sich selbst und machen es Ihren Mitarbeitern schwer, Sie in der neuen Rolle anzusprechen.

**Reflexion:**

Zu welcher Haltung tendiere ich am ehesten?

Welche negativen Konsequenzen könnte dieses Verhalten für mich und das Team haben?

Um diese 3 Fallen zu umgehen sind hier einige Hinweise zu erfolgsversprechenden Strategien. Weitere Details dazu erhalten Sie in späteren Modulen:

**Tipps:**

- ✓ Geben Sie sich selbst Zeit, in Ihrer neuen Rolle anzukommen. Machen Sie sich nicht unnötigen Druck – Druck verleitet eher zu den obigen Verhaltensweisen.
- ✓ Werden Sie sich in den ersten Monaten darüber klar, wie Sie sich in der neuen Rolle definieren wollen. (Daran werden wir arbeiten.)
- ✓ Kommunizieren Sie Ihre Vorstellungen klar, berücksichtigen Sie dabei aber auch die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter.
- ✓ Führen Sie frühzeitig Gespräch mit Mitarbeitern, die sich mit der Änderung in der Führungsrolle schwertun (s. Tipps weiter unten).
- ✓ Sie müssen nicht alles wissen und können – nutzen Sie die Fähigkeiten und Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter.
- ✓ Nehmen Sie sich nicht zu viel vor – setzen Sie Prioritäten und achten Sie auf die Machbarkeit.
- ✓ Reflektieren Sie regelmäßig Ihre Einstellung und Beziehung zu Ihren Mitarbeitern. Wenn es Probleme oder Konflikte gibt, sprechen Sie diese frühzeitig und lösungsorientiert an.

**Spezialfall: Umgang mit Mitbewerbern**

Und hier noch eine besonders sensible Situation:

Möglicherweise waren Sie nicht der einzige Bewerber für die Leitungsstelle. Sollte es Mitbewerber aus dem Team gegeben haben, sind diese der neuen Führungskraft gegenüber meist besonders skeptisch oder abweisend. Wenn das Thema nicht angesprochen wird, kann es sich zu einem dauerhaften Konflikt entwickeln oder auch dazu führen, dass der Mitarbeiter seine Motivation verliert oder gegen Sie arbeitet. Vermutlich ist diese Person ein Leistungsträger im Team, und von daher ist seine/ihre konstruktive Mitarbeit für Sie wichtig.

Die Situation ist für beide Seiten unangenehm, und ein solches Gespräch zu führen, für jede neue Führungskraft eine Herausforderung. Wenn Sie diese zum Start gut meistern, können Sie sich damit den Respekt des Kollegen erwerben und ihn im Idealfall als einen wichtigen Verbündeten gewinnen.

Im Folgenden habe ich einige wichtige Empfehlungen für Sie, wie Sie mit der Situation effektiv umgehen können, und auch, was Sie unbedingt vermeiden sollten:

## So kann's funktionieren:

- ✓ Sprechen Sie die Person so früh wie möglich unter vier Augen auf das Thema an. (Seien Sie dabei möglichst sachlich, aber auch empathisch. Achten Sie auf Augenhöhe. Stellen Sie sicher, dass es kein Monolog, sondern ein Dialog wird.)
- ✓ Zeigen Sie Verständnis dafür, dass er/sie enttäuscht darüber ist, die Stelle nicht bekommen zu haben.
- ✓ Sagen Sie ihm/ihr, dass Ihnen an einer guten Zusammenarbeit sehr gelegen ist.
- ✓ Erklären Sie, warum die Person wichtig für Sie/das Team ist. Drücken Sie Wertschätzung aus, wenn es gerechtfertigt ist.
- ✓ Bitten Sie um seine/ihre Unterstützung.
- ✓ Besprechen Sie mit ihm/ihr, wie eine fachliche Zusammenarbeit aussehen könnte.
- ✓ Fragen Sie nach seinen/ihren konkreten Erwartungen an Sie.
- ✓ Seien Sie offen für die Vorstellungen Ihres Gegenübers, und seien Sie gleichzeitig realistisch, was davon machbar ist und was nicht.
- ✓ Treffen Sie idealerweise konkrete Vereinbarungen darüber, was jede/r von Ihnen zukünftig dazu beitragen wird, dass die Zusammenarbeit für beide Seiten zufriedenstellend läuft.
- ✓ Für den Fall, dass sich die Person noch sehr schwertut, die Situation zu akzeptieren, geben Sie ihr Zeit, die Enttäuschung zu verarbeiten und fragen Sie, wann Sie nochmals über dieses Thema sprechen können (z.B. in 2-3 Wochen).
- ✓ Beenden Sie das Gespräch positiv. Danken Sie ihr/ihm dafür, dass sie/er dieses Thema mit Ihnen besprochen hat.

*Falls Sie in den nächsten Wochen merken, dass die Person nicht so mit Ihnen kooperiert, wie Sie es besprochen haben, sprechen Sie das Thema auf jeden Fall nochmals an.*

## Das sollten Sie auf jeden Fall vermeiden:

- Kehren Sie dieses unangenehme Thema nicht unter den Teppich, indem Sie hoffen, dass sich das schon von allein regelt.
- Entschuldigen Sie sich nicht dafür, dass die Entscheidung auf Sie gefallen ist. Machen Sie sich bewusst, dass es nicht an Ihnen liegt, wenn Ihr Kollege enttäuscht ist.
- Erklären Sie Ihrem Gegenüber nicht, warum Sie die bessere Wahl sind oder welche Aspekte Sie für die Führungsrolle mitbringen, die ihm/ihr fehlen.
- Wenn Sie Wertschätzung ausdrücken, tun Sie das nicht von oben herab, übertreiben Sie nicht. Bleiben Sie auch an dieser Stelle sachlich.
- Kommen Sie mit Ihrer Bitte um Kooperation nicht als Bittsteller, flehen Sie nicht um Zusammenarbeit, machen Sie sich nicht abhängig von der Person. Stattdessen äußern Sie Ihren Wunsch sachlich, begründen Sie ihn gegebenenfalls mit der Bedeutung für das Team, den Teamerfolg.
- Machen Sie keine Versprechungen, von denen Sie nicht sicher sind, ob Sie sie halten können. Bei unrealistischen Erwartungen können Sie entweder direkt erläutern, warum etwas nicht machbar ist, oder sich Bedenkzeit nehmen, um den Wunsch zu prüfen.
- Werden Sie nicht ungeduldig, wenn die Person sich noch schwertut. Es braucht Zeit, um Enttäuschungen zu verarbeiten. Geben Sie ihm/ihr die Zeit (2-3 Wochen bis zum nächsten Gespräch). Gehen Sie nicht davon aus, dass das Thema mit einem Gespräch erledigt ist. Bleiben Sie, wenn nötig, dran!

Überlegen Sie, mit welchem Mitarbeiter ein solches Gespräch sinnvoll wäre, und bereiten Sie sich mit den obigen Tipps auf das Gespräch vor.