

# Wie neue Vorgesetzte in ihre Rolle reinwachsen

Text **Fabrice Müller**  
Bilder **zVg**



Mit 26 Jahren hat Daniela Ackermann einen Malerbetrieb übernommen.

Gross ist die Freude über die Beförderung. Doch wenn Arbeitskolleginnen und -kollegen zu Vorgesetzten werden oder ein neuer Chef Einzug hält, ist dieser Schritt stets mit gewissen Herausforderungen verbunden.

Daniela Ackermann und ihr Mitarbeiter kennen sich seit Längerem. «Früher, als ich noch in die Lehre ging, begegneten wir uns ab und zu auf den Baustellen», erzählt die 33-Jährige. Dass die junge Frau einst die Vorgesetzte des Malerkollegen sein würde, damit haben damals wohl beide nicht gerechnet.

So ist es dazu gekommen: Hansjürg Aggeler, der Seniorchef des 1953 durch seinen Vater gegründeten Malergeschäfts Johann Aggeler AG

im sanktgallischen Mels, suchte eine Nachfolge. Weil sein Mitarbeiter diese Verantwortung nicht übernehmen wollte, kam Ackermann ins Spiel. Da beide im gleichen Dorf wohnen, war ihr das Malergeschäft von Hansjürg Aggeler bestens bekannt. «Obwohl eine Übernahme des Betriebs für mich damals Neuland darstellte, sagte ich zu, weil ich mich vom Seniorchef wie auch seinem Mitarbeiter unterstützt fühlte», sagt sie.

Ackermann übernahm wegen der gesundheitlichen Situation des Seniorchefs den Betrieb – der von der AG in die Malerwerkstatt Aggeler-Ackermann GmbH umgewandelt wurde – am 1. Januar 2018 und damit

wesentlich früher als vorgesehen. «Meine geplanten Weiterbildungen zur Malermeisterin startete ich dann bereits als neue Firmeneigentümerin», berichtet Ackermann.

## Kollegiale Arbeitsbeziehung

Wie hat die damals 26 Jahre junge Malerin diesen Karriereschritt erlebt? Verantwortung zu übernehmen und einen Betrieb mit einem Mitarbeiter zu führen, sei für sie am Anfang ungewohnt gewesen. Und sie habe sich zuerst auf den Baustellen – vor allem bei Architekten und Bauleitern – beweisen müssen.

Bewusst pflegt sie zu ihrem Mitarbeiter eine kollegiale Arbeitsbeziehung, ohne die Chefin zu markieren. «Gewisse Entscheidungen treffen wir gemeinsam. Dabei begegnen wir uns stets auf Augenhöhe.» Bei Bedarf konnte sie zudem auf den Rat des Seniorchefs im Hintergrund zählen.

Ackermann findet es wertvoll, bei wichtigen Entscheidungen die Mitarbeitenden ins Boot zu holen, um das gegenseitige Vertrauen zu gewinnen und eine offene Kommunikation zu pflegen. Mittlerweile habe sie sich gut in ihre Rolle als Chefin eingelebt und sei mit dem Geschäftsverlauf zufrieden. Dieses Jahr schliesst Daniela Ackermann zudem die Meisterschule ab.

## Chancen und Herausforderungen

Der Rollenwechsel von der «einfachen» Mitarbeiterin beziehungsweise vom Mitarbeiter zur Vorgesetzten oder zum Projektleiter bedeutet Chancen und Herausforderungen zugleich. Plötzlich ist man für ein Team aus Personen verantwortlich,

Autor Fabrice Müller ist freischaffender Journalist in Stein AG.

mit denen man zuvor auf Augenhöhe zusammengearbeitet hat. Für diesen nicht immer einfachen Rollenwechsel sind – glaubt man den Fachleuten aus der Personalbranche und der Fachliteratur – die ersten 100 Tage entscheidend.

Während neue, von extern gekommene Vorgesetzte diese Zeit nutzen, um zu verstehen, «wie der Laden tickt», haben interne Aufsteigerinnen und Aufsteiger den Vorteil, dass sie den Betrieb und seine Angestellten bereits kennen. Dadurch gewinnen sie Zeit, sich Gedanken zur künftigen Führungsarbeit und zu den Zielvorgaben zu machen. Auch neue Ideen und Projekte können in dieser Zeit angedacht werden.

## Man muss deutlich vorsichtiger sein mit dem, was man sagt oder tut.

Psychologisch betrachtet, handelt es sich bei Nachfolgeregelungen mit neuen Vorgesetzten laut Hans-Jürgen Kratz, Personal-Coach und Autor des Buches «Chef-Checkliste Mitarbeiterführung», um «hochsensible, innerbetriebliche Kommunikationsangelegenheiten». Das Verhältnis zu ehemaligen Kolleginnen und Kollegen verändert sich, wenn man deren Chef wird.

Das bedeute zwar nicht, erklärt Kratz, dass man im Team keine Freundschaften mehr haben könne oder sich komplett abkapseln solle. Aber man müsse deutlich vorsichtiger mit dem sein, was man sage und was man tue.

### Vorgänger spielt Schlüsselrolle

Für einen guten Draht zu den Mitarbeitenden wird empfohlen, möglichst bald persönliche Gespräche mit allen Mitgliedern des Teams wie auch mit anderen relevanten Personen aus dem beruflichen Umfeld zu führen. Auf diese Weise werden die Arbeitsbeziehungen zu den Teammitgliedern und Schlüsselpersonen entwickelt oder gestärkt. Die Rolle der neuen

Chefin oder des neuen Chefs besteht unter anderem darin, die Mitarbeitenden entsprechend ihrer Fähigkeiten mit Arbeit zu betrauen, das heisst, die Aufgaben passend zu delegieren. Eine Schlüsselrolle in diesem Prozess spielt der Vorgänger: Er ist in der Lage, das Feld so vorzubereiten, dass die Nachfolgerin Kredit hat.

### Führungsstil entwickeln

Wer neu eine Führungsrolle übernimmt, muss gemäss Kratz verstehen, was dieser Schritt überhaupt bedeutet. Oft sind Hürden wie interne Kommunikationsprobleme und Konfliktherde, Altlasten des Vorgängers und Leistungsdruck zu überwinden und für eine grösstmögliche Zufriedenheit der Angestellten zu sorgen.

«Neue Chefs müssen Anpassungsleistungen vollbringen, die kraft- und nervenraubend sein können», gibt der Autor zu bedenken. Ungewohnt ist auch die Perspektive bei Personalgesprächen: Auf einmal muss man mit den Forderungen und Erwartungen der Mitarbeitenden umgehen und sie motiviert bei der Arbeit halten. Zum einen gilt es als neue Führungskraft, den eigenen Führungsstil zu entwickeln, zum andern wird empfohlen, sich entsprechend schulen und begleiten zu lassen.

### Feingefühl und Durchsetzungskraft

Patrick Steiner, früher als stellvertretender Baustellenleiter tätig, steht nun bei seinem neuen Arbeitgeber, dem TipTop Gipsergeschäft in Oberaach TG, als Projektleiter im Einsatz. Mit diesem Karriereschritt verlagert sich zum einen sein Arbeitsplatz von der Baustelle mehrheitlich ins Büro;



Patrick Steiner ist neu Projektleiter.

zum andern gelte es, als Vorgesetzter einen anderen Kommunikationsstil mit den Mitarbeitenden zu pflegen als früher auf der Baustelle, sagt er. «Es braucht ein gewisses Feingefühl, um dem Team mitzuteilen, was ich beziehungsweise der Kunde von ihm erwartet. Hier braucht es Durchsetzungsvermögen, aber auch eine offene, klare Kommunikation.»

Steiner hatte Glück und wurde von der Geschäftsleitung gut in seine Aufgabe eingeführt. Er erhalte die nötige Rückendeckung von seinen Vorgesetzten und schätze die offene Kommunikationskultur im Betrieb. Dass der Wechsel vom Arbeitskollegen zum Chef auch anders ablaufen kann, ist sich der Projektleiter bewusst: Er erlebte, wie ein Arbeitskollege von ihm befördert wurde. Als Folge davon änderte sich die Kommunikation untereinander. «Man muss sich als Mitarbeiter unterordnen können und der neuen Rollensituation immer wieder bewusst sein», erklärt Steiner.

### Sorgfältige Einführung

Verantwortungsvolle Betriebe regeln den organisatorischen Ablauf der Einführung neuer Mitarbeitender und Vorgesetzter in das künftige Arbeitsumfeld. Häufig stehen den neuen Chefs Paten oder Mentoren zur Seite, die als ständig verfügbare Ansprechpartner helfen, möglichst schnell eine Integration zu erreichen.

Hans-Jürgen Kratz schreibt, dass mithilfe eines verantwortungsbewussten Paten ein neuer Chef sehr viel schneller von den Kolleginnen und Kollegen akzeptiert wird. Der Integrationsprozess verkürzt sich durch die Unterstützung eines Paten merklich. Weiter empfiehlt der Personal-Coach neuen Vorgesetzten, ihre Mitarbeitenden über geplante Veränderungen frühzeitig zu informieren. Ansonsten setze man möglicherweise das Vertrauen des Teams aufs Spiel. /

### Buchtipp

Hans-Jürgen Kratz. Chef-Checkliste Mitarbeiterführung: 160 wichtige Regeln für mehr Führungskompetenz. Verlag Walhalla und Praetoria, 13. Auflage, 304 Seiten, ISBN 978-3-96186-077-7, CHF 27.90.