

Gestern noch Kollege, heute schon der Chef

Ein interner Aufstieg kann Probleme bereiten / Fachliche Kompetenz ist unbestritten, doch oft fehlt Führungserfahrung

Herausragende Leistungen eines Mitarbeiters werden nicht selten mit einer Beförderung honoriert. Von "Kamin"- oder "Schornsteinaufstieg" sprechen Personalfachleute, wenn jemand aus dem Kreis seiner Kollegen zu deren Chef aufsteigt. Für den Betroffenen ist es nicht einfach, sich in seiner neuen Rolle zurechtzufinden.

VON MANFRED GODEK

Frankfurt a.M. - Organisatorisch hat es natürlich viele Vorteile, wenn der "Neue" aus dem gleichen Bereich kommt. Er kennt das Geschäft und die Kollegen. Seine fachliche Kompetenz ist in der Regel unumstritten. Und dass die Einarbeitungszeit entfällt, wird von den Firmenleitungen besonders gern gesehen. Kurzum: Das Geschäft läuft reibungslos weiter - so scheint es. Schneller als alle Beteiligten denken, kann es jedoch zu Problemen kommen. "Die Meisten haben keinerlei Führungserfahrung", sagt **Rolf Schulz, Spezialist für Organisationsberatung, Personalentwicklung und Personalauswahl.**

Gerade beim Kaminaufstieg sind die Anforderungen an die persönliche Autorität und Motivationsfähigkeit besonders hoch. Möglicherweise fühlen sich Kollegen übergangen, andere sind vielleicht neidisch auf den Erfolg. In jedem Fall erhofft man sich einen kollegialen Chef; der sei ja schließlich "einer von uns". Unter diesem Erwartungsdruck tut sich der neue Vorgesetzte besonders schwer, unangenehme Entscheidungen zu treffen. Genau darin liegt die Gefahr des Scheiterns. Nach und nach stellen die Firmenleitungen fest, dass der vermeintlich "neue Besen" gar nicht gut kehrt.

Sich selbst neutralisiert

Bereits im ersten Meeting muss "Kollege Müller" beweisen, dass er nun die "Führungskraft Müller" ist, indem er klipp und klar die gesteckten Ziele und die Regeln der Zusammenarbeit vorgibt. Viele machen in dieser Phase einen entscheidenden Fehler: Sie erwecken den Eindruck, durch den internen Führungswechsel ändere sich im Grunde nichts, und neutralisieren sich dadurch selbst. Verantwortlich sind nach Meinung von Personalexperten allerdings auch die Firmenleitungen. Diese müssten ihre Kandidaten in der Anfangsphase besser unterstützen.

Kaminkarrieren trifft man besonders in kleinen und mittleren Unternehmen an. In früheren Jahren waren sie auch in großen Konzernen gang und gäbe. Inzwischen allerdings müssen Manager erst einmal in verschiedenen Geschäftsbereichen und Funktionen Erfahrungen sammeln, bevor man ihnen eine Führungsaufgabe zutraut. Im westeuropäischen Ausland werden obere und Top-Führungspositionen dagegen fast ausschließlich durch horizontale Wechsel besetzt. **Berater Schulz:** "Dahinter steht die Philosophie, dass eine breit angelegte Karriere im Unternehmen General-Management-Kompetenzen fördert."