

Die Kamin-Karriere

Vom Bediensteten zum Bestimmer: Der Aufstieg in einer Firma ist ein Weg mit Hindernissen

Heute Kollege, morgen Chef – der direkte Aufstieg kann Probleme bereiten. Ingrid E., Disponentin bei einem Getränke-logistiker, hatte „das große Los“ gezogen. Überraschend wurde sie zur Innendienstleiterin befördert. Beim obligaten Glas Sekt versprach sie ihren Kollegen überschwänglich, Gutes zu tun. Eine Trennwand fürs Großraumbüro, neue Pausenzeiten – dies brannte allen lange unter den Nägeln. Zwei Jahre brauchte sie schließlich, um das Versprochene bei der Geschäftsleitung durchzusetzen. Die neue Vorgesetzte hatte gleich am Anfang ihre Autorität aufs Spiel gesetzt. Das passiert häufig beim so genannten „Kamin“- oder „Schornstein-Aufstieg“. So bezeichnen Personalfachleute die Situation, wenn jemand aus dem Kreis seiner Kollegen zu deren Chef aufsteigt. Für den Betroffenen ist es nicht einfach, sich in seiner neuen Rolle zurechtzufinden.

Organisatorisch hat es 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: Der Betrieb läuft reibungslos weiter – scheint es. Doch schneller als alle Beteiligten denken, kann es zu Problemen kommen. „Die meisten haben keinerlei Führungserfahrung“, sagt Rolf Schulz von der gleichnamigen AG Baden-Baden, einem Spezialisten für Organisationsberatung und Personalentwicklung.

Leichtfertige Versprechen wie im Fall von Ingrid E. gehören zu den häufigsten



Beförderung mit Haken: Wenn Angestellte innerhalb der Firma die Seiten wechseln und ihre Ex-Kollegen anleiten sollen, gibt's mitunter Stress. Foto: Constantin Kammerer

Fehlern. Sie bestärken die Hoffnung der Mitarbeiter auf einen „kameradschaftlichen“ Chef der „einer von uns“ ist. Unter diesem Erwartungsdruck tut sich der neue Vorgesetzte besonders schwer, unangenehme Entscheidungen zu treffen. Schulz: „Notwendige Veränderungen werden nicht konsequent genug verfolgt.“ Andere Kollegen fühlen sich wiederum übergangen, sind vielleicht sogar neidisch. Sie ziehen sich zurück oder boykottieren die Arbeit des Neuen. Nach und nach stellen die Firmenleitungen fest, dass der „neue Besen“ nicht gut kehrt.

Beim Kamin-Aufstieg sind die Anforderungen an die Autorität und Motivationsfähigkeit hoch. Bereits im ersten Meeting muss „Kollege Müller“ beweisen, dass er nun die „Führungskraft Müller“ ist, indem er klipp und klar Ziele und Regeln 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 anfangs besser unterstützen.

Kamin-Karrieren trifft man besonders in kleinen und mittleren Unternehmen an. Im westeuropäischen Ausland werden obere und Top-Führungspositionen fast ausschließlich durch horizontale Wechsel besetzt. „Dahinter steht die Philosophie, dass eine breit angelegte Karriere im Unternehmen General-Management-Kompetenzen fördert“, erklärt Experte Schulz. Manfred Godec