

Beruf & Bildung

mit Ratgeber, Kultur, TV, Leser-Seite

Eine besondere Karriere

Der „Schornsteinaufstieg“ vom Kollegen zum Chef

Ingrid E., Disponentin bei einem süddeutschen Getränke-logistiker, hatte das große Los gezogen. Überraschend wurde sie zur Inmendienstleiterin befördert. Beim obligatorischen Glas Sekt versprach sie ihren Kollegen überschwänglich, Gutes zu tun. Eine Trennwand fürs Großraumbüro, neue Pausenzeiten – dies brannte allen schon lange unter den Nägeln.

Ganze zwei Jahre brauchte Ingrid E. schließlich, um das Versprochene bei der Geschäftsleitung durchzusetzen. Mit ihrem voreiligem Versprechen hatte die neue Vorgesetzte gleich am Anfang ihre Autorität aufs Spiel gesetzt. Das passiert häufig beim so genannten „Kamin-“ oder „Schornsteinaufstieg“. 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 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. Doch schneller als alle Beteiligten denken, kann es zu Problemen kommen. „Die Meisten haben keinerlei Führungserfahrung“, so Dr. Rolf Schulz, von der Dr. Rolf Schulz AG Baden-Baden, einem Spezialisten für Organisationsberatung, Personalentwicklung und Personalauswahl.

Leichtfertige Versprechen sind falsch

Leichtfertige Versprechen wie im Fall von Ingrid E. gehören zu den häufigsten Fehlern. Sie bestärken die Hoffnung der Mitarbeiter auf einen kameradschaftlichen Chef, der ja

schließlich „einer von uns“ sei. Unter diesem Erwartungsdruck tut sich der neue Vorgesetzte natürlich besonders schwer, unangenehme Entscheidungen zu treffen. Personalfachmann Schulz: „Notwendige Veränderungen werden nicht konsequent genug verfolgt.“ Andere Kollegen fühlen sich wiederum übergangen, sind vielleicht sogar neidisch auf den Erfolg. Sie ziehen sich zurück oder boykottieren sogar die Arbeit des Neuen. Nach und nach stellen die Firmenleitungen fest, dass der vermeintlich „neue Besen“ gar nicht gut kehrt.

Beim Kaminaufstieg sind die Anforderungen an die persönliche Autorität und Motivationsfähigkeit besonders hoch. 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 Führungs-

wechsel ändere sich im Grunde nichts, und neutralisieren sich dadurch selbst. Verantwortlich sind nach Meinung von Personalexpernten auch die Firmenleitungen. Diese müssten ihre Kandidaten in der Anfangsphase besser unterstützen.

Zuerst einmal Erfahrung sammeln

Kaminkarrieren trifft man besonders in kleinen und mittleren Unternehmen an. Früher waren sie auch in Konzernen gang und gäbe. Inzwischen 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 fast ausschließlich durch horizontale Wechsel besetzt. Berater Schulz: „Dahinter steht die Philosophie, dass eine breit angelegte Karriere im Unternehmen General-Management-Kompetenzen fördert.“