

Gunnar C. Kunz

Vom Mitarbeiter zur Führungskraft

Die erste Führungsaufgabe
erfolgreich übernehmen

2. Auflage

Beck-Wirtschaftsberater im dtv



versuche dazu, Ihnen Anregungen und Hinweise zu geben, wie Sie den Sprung aus der Fachlaufbahn in die Führungskarriere meistern, ohne Schiffbruch zu erleiden.

In manchen Unternehmen wird immer noch derjenige zur Führungskraft befördert, der sich bisher vor allem durch seine fachlichen Leistungen ausgezeichnet hat. Man nimmt dabei an, dass ein Experte auch für den Führungsjob gut geeignet ist. Das geht jedoch leicht schief: Wenn eine solche Fachfrau oder ein solcher Fachmann nicht nach kurzer Zeit schon scheitert, wird der Betreffende es nur selten zur wirklich geschätzten

Führungspersönlichkeit bringen. Meist entstehen Führungskräfte vom Typ „oberste Sachbearbeiter“: Sie füllen zwar formell die Leitungsaufgabe aus, verharren jedoch mehr oder weniger auf dem Niveau der Mittelmäßigkeit.

Statt Mitarbeiter für neue Aufgaben zu begeistern und in schwierigen Situationen Orientierung zu vermitteln - oder zu unterstützen, zu fördern und mit Rat und Tat zur Seite stehen - konzentrieren sie sich darauf, ihre Position zu verteidigen. Sie klammern sich zum Beispiel an Statussymbole oder Machtrituale. Solche „Führungskräfte“ gibt es leider (noch) zuhauf. Bürokratische und rigide Strukturen in

manchen Organisationen verhelfen ihnen aber dazu, in ihrem Schlupfwinkel zu überleben. Und das, obwohl sie viel besser und effektiver in einer Fachaufgabe eingesetzt worden wären.

Wenn ich mit Ihnen in diesem Buch als „virtueller Gesprächspartner“ über eine gute Vorbereitung auf die Übernahme einer anspruchsvollen Führungsaufgabe nachdenke, so will ich eines verhindern: Dass Sie am Ende in eine Position geraten, die Ihnen entweder gar nicht liegt oder in der Sie versuchen, sich mit den Verhältnissen so zu arrangieren, dass Sie unter Ihren eigenen Möglichkeiten bleiben.

Ich möchte Sie zu einer ehrlichen

inneren Selbstprüfung veranlassen:
Bringen Sie das Rüstzeug mit, um reif dafür zu sein, Personalverantwortung VII zu übernehmen? Sind Sie dafür gewappnet, was von Ihnen alles verlangt wird, wenn Sie andere Menschen führen wollen oder müssen? Haben Sie einen „Marschplan“ bereit und ein gedankliches Szenario vor sich, damit Sie die nächsten Schritte hin zur professionellen Ausübung einer Leitungsfunktion sicher gehen können? Vielleicht sind Sie auch in der Situation, dass Sie sich erst orientieren möchten und noch nicht so genau wissen, wie es mit Ihnen beruflich in Zukunft weitergeht. Aber haben Sie bitte

Verständnis dafür, dass ich Sie mir als Leser vorstelle, der sich in den nächsten Wochen oder Monaten auf die Übernahme einer Leitungsfunktion vorbereiten will - oder der sich gerade in einer neuen Führungsaufgabe zurechtfinden will. Wie diese Leitungsrolle sich gestaltet, mag sehr unterschiedlich sein: Es kann sein, dass Sie ein kleines Team von einigen Mitarbeitern zu führen haben oder dass Sie sogar einen kompletten Bereich übernehmen und mehr als ein Dutzend Mitarbeiter an Sie berichten.

Denkbar ist der Fall, dass Sie zwar ein Team, eine Arbeitsgruppe oder eine Projektgruppe leiten, aber keine