

## Aufstieg zur Führungskraft

**S**tolz auf das Erreichte, aber auch Angst vor dem Neuen kennzeichnen diese Situation. Endlich ist es soweit: Die kontinuierlich guten Leistungen auf Sachbearbeiterniveau werden vom Unternehmen mit der Beförderung in die Ebene der Führungskräfte belohnt. Meist heißt das, als Gruppenleiterin oder Abteilungsleiterin für eine bestimmte Aufgabe in der Firma Verantwortung zu übernehmen und eine mehr oder weniger große Mitarbeiterschar zu führen. So auch die "typische" Situation bei Frau S.:

**Alter:** 30

**Ausbildung:** Studium der Betriebswirtschaftslehre

**Derzeitige Position:** Marketingassistentin bei einem Dienstleister, Beförderung zum Marketing Manager mit nationaler Verantwortung avisiert für Oktober 1990.

**Karriereproblem:** die optimale Vorbereitung auf die neue Position unter Berücksichtigung des eher kompetitiven Umfeldes.

Frau S. macht vom ersten Moment an einen äußerst sympathischen Eindruck - intelligent, witzig und kompetent. Kein Wunder daher, daß ihr nach 3-jähriger Zugehörigkeit zu einem mittelständischen Dienstleister die Marketingverantwortung für einen wichtigen Markt übertragen wird.

Zu Recht ist Frau S. stolz auf ihre Leistung. Ein bißchen "mulmig" ist ihr allerdings schon. Sie hat Angst, ob sie den neuen Anforderungen ebenso gerecht werden kann wie denen der Vergangenheit. Dieses Lampenfieber der neuen Position gegenüber ist berechtigt. Eine Beförderung dieser Art stellt immer eine Diskontinuität dar: alte, eingefahrene Verhaltensweisen müssen auf ihre zukünftige Anwendbarkeit abgeklopft werden. Ein neuer Führungsstil wird sich herauskristalisieren, andere Interaktionsmuster angewendet werden. Auch das Privatleben wird betroffen sein, da zumindest in einer 3-6 monatigen Einarbeitungsphase mit einer deutlich höheren Arbeitsbelastung gerechnet werden muß.

Der erste, grundlegend wichtige Schritt ist eine detaillierte Beschreibung der neuen Aufgabe verglichen mit ihrer derzeitigen Position. Hier hilft oft das Auflisten und Faktensammeln in den Kategorien "Alt" und "Neu". Diese Inventur beinhaltet sowohl die konkrete Beschreibung der Aufgabe, hierarchische Details als auch Informationen über Mitarbeiterzahl und Qualifikation.

**J**e detaillierter und präziser diese Gegenüberstellung erfolgt, desto klarer können dann in einem zweiten Schritt die persönlichen Stärken und Schwächen herausgearbeitet werden, die beim Übergang in die neue Position positiv oder negativ relevant werden.

Bei Frau S. ergibt sich folgendes Bild: Fachlich ist sie bereits optimal auf die zukünftige Aufgabe vorbereitet. Sie kennt den Markt, die Konkurrenten und hat auch schon eine klare Vorstellung des Marketingplanes, den sie durchsetzen will. Auch sprachlich (die neue Position liegt im europäischen Ausland) und soziokulturell gibt es keinerlei Probleme. Vielmehr sind es die deutlich verstärkten Interaktionen mit den Geschäftsführern und leitenden Angestellten aus anderen Bereichen, die Frau S. Sorge bereiten: Wird sie sich dort positionieren und durchsetzen können?

Hier hilft wieder eine genaue Analyse des allgemeinen Führungsstils und

der Persönlichkeiten der Führungsriege, die Angst zu neutralisieren und wichtige Strategiestritte zu identifizieren. In Rollenspielen kann dann das Auftreten in den entsprechenden Gremien vorbereitet und trainiert werden. Ziel dieser Phase ist, sich so gründlich auf die neue Aufgabe vorzubereiten, daß diese schon vorher gelebt und professionell ausgefüllt wird.

Vitaler Punkt für Frau S. ist die Tatsache, daß sie sich durch dieses Training schon als Führungskraft sieht und an ihre Fähigkeiten glaubt. Dadurch baut sie fast automatisch die entsprechende Ausstrahlung und Professionalität auf. Auch ihr ganz persönlicher Führungsstil wird schon im Vorfeld der Beförderung gefestigt.

**K**ontakte zu den zukünftigen Kollegen werden vor der Übernahme der Aufgabe aufgebaut. Ein intensives Gespräch mit dem zukünftigen Vorgesetzten klärt im Detail seine Vorstellungen und Erwartungen. Informationen über Persönlichkeit und Leistungen der neuen Mitarbeiter werden jetzt schon eingeholt und in individuellen Strategien verarbeitet. Diese wird Frau S. im Einzelgespräch mit den neuen Mitarbeitern diskutieren. So geht Frau S. gut gerüstet in die neue Aufgabe. Die intensive Auseinandersetzung mit den anstehenden Anforderungen hat eventuelle Ängste oder Selbstzweifel durch handfeste Strategien und Aktionsschritte ersetzt.

Dr. Corinna Hengsberger, Kriftel ☐

### Schubladen: Wo passen Sie hinein?

**Skippies:** Scool Kids with Income and Purchasing Power = Schulkinder mit Einkommen und Kaufkraft

**Yuppies:** Young Urban Professional People = junge städtische berufstätige Leute

**Dinks:** Double Income No Kids = doppeltes Einkommen, keine Kinder

**Selpies:** Second Life People = Leute, die im zweiten Leben stehen

**Yollies:** Young Leisure People = junge alte Leute im Ruhestand

**Woopies:** Well-Off Older People = vermögende ältere Leute