

Vom Mitarbeiter zur Führungskraft

Die erste Führungsaufgabe erfolgreich übernehmen

Bearbeitet von
Von Dr. Gunnar C. Kunz

4. Auflage 2019. Buch. XV, 295 S. Kartoniert
ISBN 978 3 406 73897 5
Format (B x L): 12,4 x 19,1 cm

[Wirtschaft > Wirtschaftswissenschaften: Allgemeines > Wirtschaftswissenschaften:
Sachbuch und Ratgeberliteratur](#)

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Beck-Wirtschaftsberater

Vom Mitarbeiter zur Führungskraft


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

dtv


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Beck-Wirtschaftsberater

Vom Mitarbeiter zur

Führungskraft

Die erste Führungsaufgabe
erfolgreich übernehmen

Von Dr. Gunnar C. Kunz

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

4., überarbeitete Auflage

dtv

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG
www.dtv.de
www.beck.de

Originalausgabe

dtv Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG,
Tumblingerstraße 21, 80337 München
© 2019. Redaktionelle Verantwortung: Verlag C.H. Beck oHG
Druck und Bindung: Druckerei C.H. Beck, Nördlingen
(Adresse der Druckerei: Wilhelmstraße 9, 80801 München)
Satz: ottomedien, Darmstadt
Umschlaggestaltung: Design Concept Krön, Puchheim
unter Verwendung eines Fotos von Gettyimages
ISBN 978-3-423-50966-4 (dtv)
ISBN 978-3-406-73897-5 (C. H. Beck)
ISBN 978-3-406-73898-2 (eBook)



Vorwort zur 4. Auflage

Führungsverantwortung zu übernehmen ist vor allem eine zwischenmenschliche Herausforderung. Wie auch immer Ihr bisheriger beruflicher Weg sich gestaltet hat: Wenn Sie Menschen führen wollen, müssen Sie sich grundlegend umstellen. Wurden Sie bisher aufgrund Ihrer eigenen Leistung, Ihrer fachlichen Fähigkeiten und Ihrem Know-how in Ihrem Spezialgebiet beurteilt, so werden Sie nun nach anderen Maßstäben bewertet.

Als Führungskraft werden Sie nicht für Ihr individuelles Leistungsvermögen gewürdigt, sondern dafür, dass Sie ein Team, eine Arbeitsgruppe oder ein Projekt zum Erfolg führen. Sie tragen Verantwortung dafür, Ihre persönlichen und sozialen Fähigkeiten so einzusetzen, dass nicht nur Sie selbst, sondern vor allem auch andere davon profitieren. Erfolgreiche Führungskräfte mögen ganz unterschiedliche Führungsstile praktizieren und sich durch völlig unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen auszeichnen. Aber eines haben sie gemeinsam: Es gelingt ihnen, Mitarbeiter konsequent auf das Erreichen der meist hoch gesteckten Ziele im Unternehmen zu lenken.

Führungserfolg ist deshalb nicht das Ergebnis von gesammeltem Fachwissen, sondern hat viel mit Fingerspitzengefühl im Umgang mit Menschen unterschiedlicher Fachlichkeit, Mentalität und Eigenart zu tun. Beweisen Sie als Führungskraft Ihr Geschick, mit Mitarbeitern, die sich in vielerlei Hinsicht in ihren Auffassungen und Verhaltensgewohnheiten von Ihnen unterscheiden können, souverän und einfühlsam umzugehen. Zwar gibt es Führungskräfte, die sich vor allem solche Mitarbeiter für ihr Team aussuchen, die ihnen selbst sehr ähnlich sind – was in der Regel weniger vorteilhaft ist. Aber oftmals werden Sie es als Führungskraft mit Menschen zu tun haben, die sich im günstigen Fall durch die Verschiedenartigkeit in ihrer Persönlichkeit und durch die Vielfalt ihrer fachlichen Kenntnisse wirkungsvoll ergänzen.

Beachten Sie: Als Führungskraft sind Sie immer nur so gut wie Ihr Team! Jedoch erst durch kompetente Führung wird ein Team in

einem Unternehmen zu Höchstleistungen angeregt. Wenn ich mich in diesem Buch mit der Vorbereitung auf die Übernahme einer Führungsaufgabe auseinandersetze, so steht für Sie die Frage im Mittelpunkt: Wie kann Ihre Fähigkeit, Menschen effektiv zu führen, weiterentwickelt und systematisch verbessert werden? Ich 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 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 wirkungsvoller 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, Personal-

verantwortung 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 über die Führungsanforderungen orientieren möchten und noch nicht genau wissen, wie es mit Ihnen beruflich in Zukunft weitergeht. 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: Sie haben eventuell nur ein kleines Team von einigen Mitarbeitern zu führen oder übernehmen sogar einen kompletten Bereich, bei dem mehr als ein Dutzend Mitarbeiter an Sie „berichten“, d. h. Ihnen zugeordnet sind.

Denkbar ist auch der Fall, dass Sie zwar ein Team, eine Arbeitsgruppe oder eine Projektgruppe leiten, aber keine Personalverantwortung im strengen Sinne besitzen. Gemeint ist damit, dass Sie keine „disziplinarische“ Verantwortung tragen, aber Mitarbeiter fachlich in einem umschriebenen Aufgaben- oder Projektumfeld leiten. Sie entscheiden jedoch beispielsweise nicht über Einstellungen, Versetzungen oder Beurteilungen und erteilen keine formalen Weisungen.

Ich setze darauf, dass Sie alles tun, was in Ihrer Kraft steht, um durch einen souveränen, vertrauensvollen und moralisch verantwortungsvollen Führungsstil zu überzeugen. Als künftige Führungskraft tragen Sie Verantwortung dafür, Ihre Mitarbeiter so zu unterstützen, dass die Betroffenen ihre beruflichen Aufgabenstellungen mit Engagement und einem tieferen Verständnis für den Sinn ihrer Arbeit weitgehend eigenständig verfolgen können. Ich gehe davon aus, dass Sie darauf hinwirken wollen, anderen Menschen Richtung aufzuzeigen und Ihren Mitarbeitern ernsthaft zur Seite zu stehen, um berufliche Anforderungen unterschiedlicher Art effektiv zu bewältigen.

Glaubhafte Führung hat nichts damit zu tun, andere Menschen suggestiv zu beeinflussen oder gegen den eigenen Willen dorthin zu lenken, wo sie selbst gar nicht hinwollen. Gemeint ist nicht Führung durch autoritäre Fremdsteuerung, Indoktrination, Manipulation und Überreden. Anzustreben ist vielmehr Führung durch Überzeugen, das Stiften von Sinnbezügen und die kundenorientierte Ausrichtung des Handelns auf herausfordernde Ziele und Ergebnisse in der unternehmerischen Wertschöpfung. Dazu gehört auch die innere Bereitschaft, Verantwortung für ein Team zu übernehmen.

Ich möchte Ihnen nicht nur aufzeigen, wie Sie sich auf eine neue Führungsaufgabe mental einstellen, sondern Sie auch dabei unterstützen, auf dem steinigen Weg zu einer reifen Führungspersönlichkeit mit Selbstbewusstsein und Erfolgszuversicht schrittweise voranzukommen.

Ginsheim-Gustavsburg, im Frühjahr 2019

Gunnar Kunz

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsübersicht

| | |
|--|-----|
| Vorwort zur 4. Auflage | V |
| Inhaltsverzeichnis | XI |
| 1. Kapitel | |
| Ihre Rolle als zukünftige Führungskraft: Was auf Sie zukommt | 1 |
| 2. Kapitel | |
| Auf dem Weg zur Führungskraft – Wie können Sie sich auf eine Führungsaufgabe vorbereiten? | 29 |
| 3. Kapitel | |
| Die ersten Tage in der neuen Führungsverantwortung – Worauf müssen Sie besonders achten? | 89 |
| 4. Kapitel | |
| Herausforderung Führungspraxis – Welche Instrumente können Sie nutzen, um Ihr Team erfolgreich zu leiten? | 131 |
| 5. Kapitel | |
| Sich selbst in der neuen Führungsrolle überprüfen – Wie Sie durch Praxislernen kontinuierlich besser werden und sich zur Führungspersönlichkeit entwickeln | 193 |
| 6. Kapitel | |
| Was kann in der neuen Führungsrolle auf Sie zukommen? Wo liegen verborgene Fallstricke? | 225 |
| 7. Kapitel | |
| Behaupten Sie sich dauerhaft in der Führungsrolle und bewahren Sie zugleich Ihre innere Balance | 255 |
| Literaturverzeichnis | 289 |
| Sachverzeichnis | 293 |


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Vorwort zur 4. Auflage | V |
| Inhaltsübersicht | XI |
| | |
| 1. Kapitel | |
| Ihre Rolle als zukünftige Führungskraft: Was auf Sie zukommt | 1 |
| 1.1 Eine Führungsaufgabe verantwortlich ausfüllen: Was heißt dies? | 5 |
| 1.2 Was wird von Ihnen als Führungskraft in einem Unternehmen erwartet? | 8 |
| 1.3 Welche Arten von Führung gibt es? | 10 |
| 1.4 Führen mit Personalverantwortung: Was ist das Besondere? | 15 |
| 1.5 Ein Team souverän führen: Welche Anforderungen werden an Sie gestellt? | 19 |
| 1.6 Welchem Werteverständnis fühlen Sie sich als künftige Führungskraft verpflichtet? | 23 |
| | |
| 2. Kapitel | |
| Auf dem Weg zur Führungskraft – Wie können Sie sich auf eine Führungsaufgabe vorbereiten? | 29 |
| 2.1 Führen lernen – was und wer können dabei helfen? | 33 |
| 2.2 Chancen zum „Führen lernen“ nutzen | 35 |
| 2.3 Aufbau eines persönlichen Förder- und Entwicklungs- plans | 37 |
| 2.4 Gleichen Sie Anforderungen und eigene Fähigkeiten ab | 39 |
| | XI |

| | | |
|--|--|-----|
| 2.5 | Schwerpunkte Ihres Aktionsprogramms zur Vorbereitung auf die Führungsaufgabe | 45 |
| 2.6 | Effektives Umsetzen des persönlichen Aktionsprogramms | 82 |
| 2.7 | Verlaufscontrolling – Den Erfolg Ihres Vorbereitungsprogramms steuern und kontrollieren | 84 |
| 3. Kapitel | | |
| Die ersten Tage in der neuen Führungsverantwortung – Worauf müssen Sie besonders achten? | | |
| 3.1 | Nun sind Sie Führungskraft | 90 |
| 3.2 | Ihre ersten Tage in der neuen Führungsrolle | 94 |
| 3.3 | Ab sofort tragen Sie volle Verantwortung für die Zielerreichung | 100 |
| 3.4 | Erwartungen und Zielvorstellungen Ihres Vorgesetzten | 104 |
| 3.5 | Führen Sie Gespräche sowohl mit Ihren Mitarbeitern einzeln als auch gemeinsam in Form regelmäßiger Teambesprechungen | 109 |
| 3.6 | Gehen Sie in sich, um herauszufinden, was Ihnen wichtig ist: Was ist Ihr eigener Anspruch? | 114 |
| 3.7 | Vermeiden Sie „klassische“ Führungsfehler | 118 |
| 3.8 | Aus dem eigenen Team heraus die Vorgesetztenrolle übernehmen | 126 |
| 4. Kapitel | | |
| Herausforderung Führungspraxis – Welche Instrumente können Sie nutzen, um Ihr Team erfolgreich zu leiten? | | |
| 4.1 | Orientierung vermitteln – Strategien und übergeordnete Ziele in die Sprache Ihres Teams übersetzen | 137 |
| 4.2 | Strukturierte Mitarbeitergespräche zur Standortbestimmung und Perspektivklärung | 141 |

| | |
|---|------------|
| 4.3 Anlassbezogene Mitarbeitergespräche | 147 |
| 4.4 Effektive Teambesprechungen | 151 |
| 4.5 Delegieren und Verantwortung an Mitarbeiter übertragen | 157 |
| 4.6 Treffen von Entscheidungen und Weichenstellungen einleiten | 164 |
| 4.7 Zielvereinbarungen und unterjährige Meilenstein- gespräche | 169 |
| 4.8 Feedback zu erbrachten Leistungen geben, Mitarbeiter beurteilen und Zielerreichung bewerten | 175 |
| 4.9 Mitarbeiter coachen und fördern | 180 |
| 4.10 Fördern von Innovationen und ständigen Verbesserungen | 185 |
| 5. Kapitel | |
| Sich selbst in der neuen Führungsrolle überprüfen – Wie Sie durch Praxislernen kontinuierlich besser werden und sich zur Führungspersönlichkeit entwickeln | 193 |
| 5.1 Ziehen Sie regelmäßig eine Erfolgsbilanz | 197 |
| 5.2 Überprüfbare Ergebnisse und Führungserfolg! Was erreichen Sie in Ihrer neuen Funktion? | 200 |
| 5.3 Feedback von Vorgesetzten, Kunden, Mitarbeitern und Kollegen auswerten | 204 |
| 5.4 Wie können Sie weiter an sich selbst arbeiten? | 209 |
| 5.5 Welche Ressourcen können Sie nutzen, wenn Sie selbst Rat und Unterstützung brauchen? | 214 |
| 5.6 Flexibel, aber konsequent bleiben | 219 |

| | |
|--|------------|
| 6. Kapitel | |
| Was kann in der neuen Führungsrolle auf Sie zukommen? | |
| Wo liegen verborgene Fallstricke? | 225 |
| 6.1 Neue Mitarbeiter integrieren | 229 |
| 6.2 Die Teamentwicklung fördern | 232 |
| 6.3 Konflikte im Team bearbeiten | 234 |
| 6.4 Umstrukturierungen vorbereiten und begleiten | 237 |
| 6.5 Schwierige Mitarbeitergespräche führen | 240 |
| 6.6 Potenzialträger identifizieren und fördern | 242 |
| 6.7 Unvorhergesehene Situationen in der neuen Rolle als junge Führungskraft meistern | 246 |
| 7. Kapitel | |
| Behaupten Sie sich dauerhaft in der Führungsrolle und bewahren Sie zugleich Ihre innere Balance | 255 |
| 7.1 Klären Sie, woran Sie als Führungskraft gemessen werden | 258 |
| 7.2 Überprüfen Sie fortlaufend Ihre eigenen Ziele und handeln Sie danach | 259 |
| 7.3 Kümern Sie sich um die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter | 262 |
| 7.4 Denken Sie über den künftigen Kurs in Ihrem Verantwortungsbereich nach | 267 |
| 7.5 Fangen Sie nicht an, alles selbst machen zu wollen, wenn es nicht rund läuft | 270 |
| 7.6 Kommunizieren Sie verständlich und glaubwürdig | 273 |
| 7.7 Gehen Sie Konflikten nicht aus dem Weg | 277 |
| 7.8 Betrachten Sie Ihre Führungsverantwortung aus der Sicht Ihrer Kunden und Ihres Teamauftrags | 280 |

| | |
|--|-----|
| 7.9 Respektieren Sie Ihre eigenen Grenzen | 283 |
| Literaturverzeichnis | 289 |
| Sachverzeichnis | 293 |

