



Nachrücken **gefährdet**

Führungsaufgaben sinnvoll vorbereiten und begleiten

BARBARA HESS-HÄUSLER

In einem mittelständischen Unternehmen scheidet eine Führungskraft etwa aus Altersgründen aus und es gilt, diese Stelle neu zu besetzen. Vielleicht hat der Unternehmer ja schon länger jemanden auserkoren, der die frei werdende Führungsposition einnehmen soll. Was den Kandidaten auszeichnet? Meistens sind es zwei wesentliche Punkte: Ein hohes Wissen im fachlichen Bereich: „Dem macht so schnell keiner etwas vor!“ und eine ebenso hohe Loyalität gegenüber dem Unternehmen: „Dem kann man vertrauen! Der hat sich bewährt!“ Ob er oder sie allerdings auch in der Lage ist, zu führen, darüber hat sich der Unternehmer meist keine Gedanken gemacht: „Er wird das schon schaffen!“ In einem solchen Szenario finden sich gerade

Barbara Hess-Häusler, Wirtschaftswissenschaftlerin mit dem Schwerpunkt Betriebs- und Führungspsychologie, ist der Kopf des Trainings- und Beratungshauses Kopfarbeit in 76229 Karlsruhe, Tel. (07 21) 46 56 96, Fax (07 21) 4 64 44 55, kontakt@kopfarbeit.org

in mittelständischen Unternehmen immer mehr Führungskräfte wieder. Aus den eigenen Reihen aufgerückt, weil derjenige gute fachliche Leistungen bringt und sich einfach in den letzten Jahren bewährt hat. Meist tragen die „Auserwählten“ den Titel auch stolz und bemühen sich redlich, merken jedoch in der alltäglichen Führungsaufgabe schnell, dass sie an unüberwindbare Grenzen stoßen. Die ernannten Führungskräfte wissen nicht, wie man Menschen führt, motiviert oder Aufgaben delegiert. In der Führung rücken Sachaufgaben mehr und mehr in den Hintergrund. Aber war das nicht genau das, was er oder sie vorher so gut konnte? In den Vordergrund rückt die Menschenführung. Führungsaufgaben unterscheiden sich jedoch grundlegend von ausführenden Fachtätigkeiten. Die neue Führungskraft erkennt, dass sie nicht über das Wissen verfügt, wie sie den neuen Anforderungen gerecht wird. Und mit ihr natürlich auch das Umfeld, die er oder sie führen sollte. Der Unmut nimmt zu. Und der Unternehmer wundert sich, warum die Leistung in einem vorher gut funktionierenden Team oder einer erfolgreichen Abteilung plötzlich abbaut. Nicht alle fachlich noch so versierten Mitarbeiter haben das Zeug zur Führungskraft.

Ein anderer Mitarbeiter hingegen, fachlich vielleicht nur Mittelmaß, hat ein so großes Gespür für Menschen, versteht es, diese zu begeistern und ist einfach prädestiniert für zukünftige Führungsaufgaben. Genau hier unterstützt ein Coach den Unternehmer. Er wird prüfen, welcher Kandidat als Führungskraft geeignet ist und auch zum Stil des Unternehmens passt. Außerdem

kann er die Führungskraft bereits im Vorfeld in Vorbereitung auf die Führungsaufgabe begleiten. In einer Art Vorbereitungsphase kann sich die zukünftige Führungskraft genau die Kompetenzen aneignen, die er oder sie für die anstehenden Aufgaben brauchen wird. Der Coach steht ihm dann von Anfang an als Ratgeber und Experte zur Seite, so dass die Übergangsphase optimal genutzt werden kann und die Einführung ohne große Probleme verläuft.

Als mittelständischer Unternehmer hat man natürlich immer die Kostenseite im Auge. Und ein Coach kostet schließlich auch Geld. Warum es also nicht erst einmal selbst versuchen. Sofern dies klappt, ist dagegen auch nichts einzuwenden. Wenn allerdings „das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist“, sind die Kosten oft um ein Vielfaches höher. Unruhe im Team bis hin zu unproduktiven Zeiten einer Abteilung oder der Verärgerung von Kunden kosten das Unternehmen wirklich Geld. Müssen erst einmal die Wogen geglättet werden, ist außerdem der zeitliche Aufwand wesentlich größer und die Aussicht auf Erfolg nicht immer 100%. Führen lässt sich lernen, vorausgesetzt, zukünftige Führungskräfte werden nicht einfach „ins kalte Wasser“ geworfen, sondern erhalten die Chance – unter fachkundiger Anleitung und Begleitung eines Coachs – zu wachsen. Dann ist der Wechsel ohne Reibungsverluste möglich und ein Team oder eine Abteilung kann mit frischem Wind zu neuen Erfolgen starten. **MM**

www.maschinenmarkt.de

► Kopfarbeit