

## Führungskräfteentwicklung

# Der Übergang vom Spezialisten zur Führungskraft

Mit dem Wechsel von der Fach- zur Führungskraft müssen Experten und Spezialisten lernen, ihren Alltag neu zu strukturieren, ihre Kommunikationsfähigkeiten optimieren und schnell zusätzliches Know-how aufzubauen. Welche Stolperfallen Führungsnovizen meistern müssen und wie sie in die neue Führungsrolle finden, skizziert dieser Beitrag.

› Dr. Franz Metz

Für Personaler gestaltet sich die Suche nach der richtigen Nachwuchsführungskraft immer schwieriger. Auch wenn viele es sich zum Ziel gesetzt haben, im Laufe ihrer Karriere eine Executive-Position einzunehmen, verwirklichen nur wenige dieses Ziel, da die Anforderungen oft unterschätzt werden. Laut dem Businessmagazin Forbes scheitern 40 Prozent der neuen Führungskräfte innerhalb der ersten 18 Monate.

### Hohes Risiko

Daher machen viele Unternehmen aus der Not eine Tugend und versuchen, ihre künftigen Manager aus den eigenen Reihen zu rekrutieren. Die frisch Beförderten stehen dann vor der Herausforderung, wie sie ihre neue Führungstätigkeit möglichst schnell und effizient ausfüllen können. Denn in der Regel werden sie darauf gar nicht oder nur unzureichend vorbereitet. Dabei sind diese Übergänge mit einem hohen Risiko verbunden. Der betroffenen Führungskraft droht bei einem Scheitern ein Karriereknick. Unternehmen hingegen müssen mit hohen Kosten, Wertvernichtungen, Verzögerungen und Irritationen inner- wie ausserhalb des Un-

ternehmens rechnen, wenn die Neubesetzung einer Führungsposition misslingt. Um aus erfolgreichen Experten ebenso

### kurz & bündig

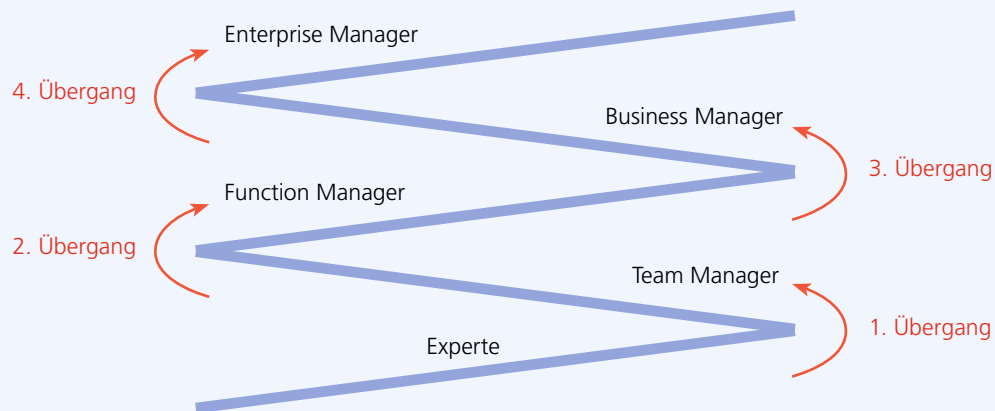
- › Ein Fachexperte, der Aufgaben mit hoher Qualität erledigt, hat häufig Probleme damit, sich aus dem operativen Tun zurückzuziehen und andere zu führen.
- › Führungsnovizen sollten Folgendes beherrschen: wirksame Mitarbeiter- und Teamführung, Definition und Kontrolle von Leistung (z. B. Kundenzufriedenheit, Effizienz und Qualität), teaminternes und -übergreifendes Konfliktmanagement sowie die Definition und Optimierung von Arbeitsprozessen und Standards.
- › Der Wechsel ist nicht gelungen, wenn Sachaufgaben mit hoher Priorität weiterhin selbst erledigt werden oder Führungsaufgaben wie Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilungen, Budgetplanungen etc. vermieden werden.

erfolgreiche Führungskräfte zu machen, sind drei Dinge notwendig. Primär ist es wichtig, dass Führungsnovizen die Besonderheiten des Übergangs vom Experten zur Führungskraft kennen und entsprechend nachvollziehen können. Dabei ist es ebenso wichtig, dass sie eine angemessene Form der Unterstützung und Qualifizierung erhalten und sehr die unterschiedlichen Anforderungen der Management-Levels und die Besonderheiten des Übergangs beherrschen.

### Besonderheiten

Der erste Übergang vom Experten/Sachbearbeiter zur Führungskraft ist für viele Jung-Manager der schwierigste, da er einen umfassenden Wandel ihrer Tätigkeit erforderlich macht. Die vermutlich tiefgreifendste Veränderung besteht darin, dass sie die Arbeitsergebnisse nicht mehr selbst erbringen, sondern an ihre Mitarbeiter delegieren müssen. Ein Fachexperte, der es gewohnt ist, Aufgaben mit hoher Qualität selbst zu erledigen, hat häufig Probleme damit, sich aus dem operativen Tun zurückzuziehen und andere zu führen. Vielen Nachwuchschefs mangelt es an Zeit für wichtige Füh-

## Übergänge der Management-Levels



### Jeder Übergang erfordert:

- Neue Skills (Werkzeuge und Verhaltensweisen)
- Neue Formen der Zeit- und Energieverwendung
- Anpassung der (Arbeits-)Wertvorstellungen

rungsaufgaben, da sie überzeugt sind, den besten Beitrag zu liefern, wenn sie die schwierigsten Projekte weiterhin selbst übernehmen.

Führungsnovizen sollten daher folgende Skills beherrschen: wirksame Mitarbeiter- und Teamführung, Definition und Kontrolle von Leistung (z. B. Kundenzufriedenheit, Effizienz und Qualität), teaminternes und -übergreifendes Konfliktmanagement sowie die Definition und Optimierung von Arbeitsprozessen und Standards. Besonders sollten sie sich Zeit für Mitarbeitergespräche (Feedback, Beurteilung, Entwicklung), systematische Planung und Kontrolle von Budgets und Personal, Leistungsanalysen im Team und Kommunikation im Unternehmen und mit Kunden nehmen.

Hinzukommt auch, dass sich Jung-Manager neue Werte aneignen sollten, wie zum Beispiel konsequentes Wahren der Interessen des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern, Fordern und Fördern von Mitarbeitern, indem eine effektivere Arbeitsmethodik definiert und eingefordert wird und die Konfrontation von Minderleistung, etwa durch das Heraus-

holen einzelner Mitarbeiter aus ihrer Komfortzone. Ob ein frisch Beförderter den Übergang bewältigt hat, zeigt sich beispielsweise daran, ob er weiterhin selbst Sachaufgaben mit hoher Priorität bearbeitet oder ob er formale Führungsaufgaben wie regelmäßige Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilungen oder Budgetplanungen als bürokratisch empfindet und vermeidet.

### Gezielte Unterstützung

Erfolgreiche Manager fallen nicht vom Himmel, doch Führungskompetenzen lassen sich erlernen. Daher empfiehlt es sich, frisch beförderte Führungskräfte gezielt zu unterstützen und für ihre neuen Aufgaben zu qualifizieren. Bewährt haben sich diese Formen der Qualifizierung:

› **Grundlagentrainings:** Sie bieten eine solide Basisausbildung. Modular können Mitarbeiterführung, Selbstmanagement, Kommunikation, Arbeitsrecht und so weiter behandelt werden. Je spezifischer die Trainings auf ein Unternehmen und die jeweilige Führungssituation abgestimmt sind, desto effektiver sind sie.

› **Aufbautrainings:** Sie bieten erfahrenen Führungskräften weiterführende Themen, um sie in ihrer unternehmerischen Rolle zu stärken. Beispiele sind Strategieentwicklung oder Change Management bzw. Business Unit Management. Häufig ist das Top-Management in Form von Diskussionsrunden eingebunden.

› **Mentoring:** Es bietet Nachwuchskräften die Möglichkeit, von erfahrenen Führungskräften als Sparringspartnern zu lernen und sich intensiv mit Praktikern auszutauschen.

› **Einzel-Coachings:** Sie ermöglichen die Problemlösung unter vier Augen sowie die individuelle und schnelle Lösung von schwierigen Fragestellungen.

› **Team-Coachings:** Sie verbinden den individuellen Aspekt des Coachings mit der Möglichkeit, sich in einem Team von Managern unternehmensübergreifend auszutauschen und zu lernen.

Fazit: Der Übergang vom Experten zur Führungskraft erfordert besondere Unterstützung und Aufmerksamkeit. Wird

dieser Übergang erfolgreich bewältigt, stehen die Chancen gut, dass der betreffende Manager sich auch bei künftigen Beförderungen bewährt.

## Management-Levels

In Unternehmen lassen sich grundsätzlich fünf unterschiedliche Entwicklungs-Levels unterscheiden:

- › **Experte bzw. Sachbearbeiter**  
(Selbstmanagement)
- › **Team-Manager**  
(Managen eines Teams)
- › **Function-Manager**  
(Managen einer Funktionseinheit)
- › **Business-Manager**  
(Managen einer Geschäftseinheit)
- › **Enterprise-Manager**  
(Managen eines Unternehmens)

Jeder Übergang von einem Level zum anderen erfordert auch eine persönliche Veränderung sowie die Entwicklung der neuen Führungskraft in den folgenden drei Bereichen:

- › Erlernen neuer Skills  
(Werkzeuge und Verhaltensweisen)
- › Eine neue Form der Zeitverwendung und Schwerpunktsetzung im Alltag
- › Die Anpassung der (Arbeits-)Wertvorstellungen

Viele Experten werden zu Führungskräften befördert, weil sie selbst gut managen und überdurchschnittliche Leistungen erbringen. Als Führungskraft sind sie jedoch auch in der Funktion als Team-Manager gefordert, das bedeutet, sie müssen ihre Fähigkeit, sich selbst gut zu organisieren, auf ihr Team übertragen. So gewinnen für sie Themen wie Mitarbeiterführung, die Definition und Kontrolle von Leistung, Zeit für Abstimmung und Qualifizierung, das Überwachen und die Steuerung der Projekte sowie die Steigerung der Leistungs- und Anpassungsfähigkeit des Teams enorm an Bedeutung.

Der nächste Übergang ist der in die Position eines Function-Managers. Für solche



ist es eine zentrale Aufgabe, die eigene Funktion im Unternehmen mit anderen Funktionen – etwa der Produktion, dem Vertrieb und der Entwicklung –, zu gestalten, sodass das Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich ist. Der Function-Manager sollte in der Lage sein, strategisch zu denken, komplexe Sachverhalte zu beherrschen und diese verständlich zu kommunizieren.

Führungskräfte, die die Position des Business-Managers übernehmen, sind verantwortlich für eine Geschäftseinheit. Die Business-Manager brauchen daher ein umfassendes Verständnis des Geschäftsmodells. Sie müssen die Querschnittsfunktionen anderer Geschäftseinheiten einbinden und nutzen können.

Der Enterprise-Manager hingegen ist für mehrere Geschäftseinheiten oder Standorte verantwortlich. Er muss Komplexität, Innovation sowie Unternehmensentwicklung managen und in Kategorien von Gewinnoptimierung und Nachhaltigkeit denken. Sein Blick ist auf den Markt, die Chancen und Risiken sowie auf neue Geschäftsfelder gerichtet. Beim Handeln und Denken sollte er die kurzfristigen (Umsatz-)Ziele genauso im Blick haben wie die strategischen Ziele.

Zu berücksichtigen ist, dass die Beschreibungen der verschiedenen Management-Levels idealtypisch sind. Im Unternehmensalltag sind häufig auch mehrere Management-Levels in einer Position gebündelt. ‹‹



### Porträt



**Dr. Franz Metz**  
Geschäftsführer

Dr. Franz Metz ist Geschäftsführer der Beratergruppe Palatina GmbH. Sein Team ist auf die Wirksamkeit von Führungskräften spezialisiert.



### Kontakt

[kontakt@bg-palatina.de](mailto:kontakt@bg-palatina.de), [www.bg-palatina.de](http://www.bg-palatina.de)