

## Aufstieg

Führung ist Beziehungsarbeit. Was brauchen Experten, um gut führen zu können?



**Brigitte Scheidt**, Berlin  
Coach, Psychologische Psychotherapeutin

Aufstieg, Macht, Status, Erfolg werden in vielen Unternehmen an Führungspositionen mit Personalverantwortung gekoppelt. Entsprechend streben viele - freiwillig oder weil es von ihnen erwartet wird - solche Führungspositionen an. Führung ist allerdings Beziehungsarbeit, und nicht jeder ist darauf gut vorbereitet.

Insbesondere die fachlich exzellenten Experten haben oft wenig Verhaltensrepertoire im Kontakt mit Mitarbeitern. So ist zu beobachten, daß manche als Leitung dazu tendieren, Mitarbeiter (unbeabsichtigt) zu überfordern oder vor den Kopf zu stoßen. Andere wiederum handeln eher übervorsichtig, stark kontrollierend und Konflikte vermeidend. Infolgedessen werden sie von ihren Mitarbeitern entsprechend gefürchtet oder abgelehnt.

Die Karriereplanung der Unternehmen nimmt auf solche Talentfragen meist wenig Rücksicht; fachliche Aufstiegswege sind dünn gesät. Sollten Sie also zu diesen Experten gehören, bei denen aus Karrieregründen die Übernahme einer Führungsaufgabe ansteht, überlegen Sie lieber noch mal: Will ich das wirklich? Bin ich bereit, mich von inhaltlichen Interessen zu lösen und statt dessen andere arbeitsfähig zu machen und zu halten? Oder sollte ich mich doch nach attraktiveren fachlichen Projekten umsehen, um meine Expertise auszubauen?

Wenn Führung das ist, was Sie wollen, dann steht eine nüchterne Bestandsaufnahme an: Kann ich motivieren? Kann ich fordern, begeistern, anerkennen, trösten? Kann ich delegieren und mich auf unterschiedliche Personen einstellen? Was fällt mir im Umgang mit anderen schwer? Wenn Sie in Ihrer Selbsteinschätzung unsicher sind, fragen Sie Ihre Freunde oder Ihre Partner. Bereiten Sie sich darauf vor, im Sinne einer verständigen Pflichterfüllung - vermutlich gehen Sie manchmal auch zu langweiligen Geselligkeiten - zumindest Minimaltechniken der Kontaktarbeit zu erlernen. Dazu gehören Fähigkeiten wie zuhören können, Konflikte konstruktiv austragen und auch zwecks Perspektivwechsel in die Schuhe des Gegenübers schlüpfen. Diese sich anzueignen ist sicher für manche Menschen nicht einfach. Scheuen

Sie sich nicht, professionelle Unterstützung für diesen neuen Job zu engagieren. In Ihrem Metier sind Sie bereits Experte, als Führungskraft wollen Sie erst einer werden.

Die Autorin ist Karriereberaterin und Diplompsychologin in Berlin.

Alle Rechte vorbehalten. (c) F.A.Z. GmbH, Frankfurt am Main

Zur Verfügung gestellt von:

**Frankfurter Allgemeine Archiv**

---