
Vorwort

Wenn einer eine Reise tut, dann kann er was erzählen „Ich habe es wie eine Reise erlebt“, erzählte mir einer meiner Gesprächspartner. „Du bist eine Zeit lang an einem Ort A und entscheidest dich, nach B zu gehen. Es gibt viele unterschiedliche Gründe, warum man sich von A verabschiedet und definiert für sich den höheren Sinn seiner Entscheidung. Man verlässt also A und tritt die Reise nach B an. Auf der Reise selbst, die unterschiedlich lang dauert, gewinnt man neue Eindrücke und Einsichten, es tritt zunehmend der neue Ort B ins Blickfeld. In B angekommen, trifft man auf andere Menschen, neue Strukturen, Sitten und Kulturen. Man beginnt sich zu orientieren, nimmt die neuen Eindrücke auf und gewinnt mehr und mehr Sicherheit für sein Handeln“. Eine Metapher, die durchaus zum Nachdenken anregt.

Die Auslöser und die Umstände eines Wechsels von einer Führungsposition in eine andere sind so vielfältig wie die Menschen selbst. Was aber allen ähnlich ist, ist der damit verbundene Rückgang der beruflichen Wirksamkeit. Sehr oft startet man in einer neuen Führungsposition auf einem deutlich niedrigeren Wirksamkeitslevel als vorher. In vielen Fällen hat man wenig Wissen über das neue Unternehmen, kennt die Mitarbeiter nicht und hat sie auch nicht selbst ausgesucht, die Sprachregelungen sind oft andere, etwas, das besonders an Zielformulierungen erkennbar ist. Und zuletzt stellt man nicht selten hohe Anforderungen an sich selbst. Das sind alles gute Gründe, um sehr sorgfältig mit sich selbst und den Umständen des Wechsels umzugehen. Es geht darum, im Vorfeld Stolpersteine zu erkennen und sein eigenes Level an Wirksamkeit in einer neuen Führungsposition so rasch wie möglich anzuheben. Dazu habe ich bereits 2010 in meinem Buch „Auftrag Führung“ viele hilfreiche Werkzeuge und Instrumente des Managements den unterschiedlichsten Situationen zugeordnet.

In vielen Fällen korreliert die neue Führungsposition aber mit der Wahrnehmung von Stress, was unterschiedliche neuronale Systeme aktiv werden lässt: „Guter Stress“, auch Eustress genannt, wird als System aktiv, wenn der Mensch eine große, aber konkrete Aufgabe zu bewältigen hat. Die Führungskraft weiß zwar, dass es herausfordernd und anstrengend wird. Sie weiß aber auch, was sie im Grunde zu tun hat und dass sie sich auf Weniges und Wesentliches konzentrieren kann. Das andere System, der „schlechte Stress“ oder auch Distress, ist nur dann aktiv, wenn man nicht genau weiß, was man tun soll, und wenn weniger konkrete Aufgaben zu erledigen sind. Es herrscht eine Situation, in der jederzeit etwas

Unvorhergesehenes passieren kann. Diese Art von Stress wirkt sich negativ auf Psyche und Körper aus. Genau hier setzt das Buch unterstützend an: In der Phase des Wechsels von einer Führungsposition in die andere sollen Sie nicht in die Falle des Distress' tappen, sondern die volle Energie des Eustress' nutzen.

In den Gesprächen, die ich mit Führungskräften aus verschiedensten Ländern und Branchen diesbezüglich führen durfte, hat sich, meist retrospektiv, gezeigt, dass es sehr ähnliche Schlüsselfragen waren, die sie bei einem Wechsel zu beantworten hatten. Es waren Fragen zu Themenblöcken wie z. B.

- die persönliche Situation, das private und familiäre Umfeld beim Wechsel,
- das neue Unternehmen, die neue Führungsverantwortung und was daran so spannend war,
- die Herausforderungen der ersten Monate und prioritäre Handlungsfelder,
- eingesetzte Prinzipien, Verhaltensweisen und Werkzeuge zur Bewältigung dieser Herausforderungen,
- individuelle Faktoren von Erfolg und Misserfolg fachlicher Natur, persönlicher Natur, kultureller Natur, systemischer Natur und vor allem die Rolle von Werten.

Um diese Fragen aus mehreren Perspektiven zu beleuchten, konnte ich erfahrene Führungskräfte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz dazu gewinnen, ihre ganz persönliche Geschichte eines prägenden Wechsels in eine neue Führungspositionen zu beschreiben. Ist das Buch „Auftrag Führung“ eher ein Werkzeugkasten für neu berufene Führungskräfte, so ist dieses Buch eine Sammlung von Geschichten, wie man sie vielleicht Freunden und Kollegen erzählt, um ihnen damit etwas mit auf den Weg zu geben. Geschichten, die unterschiedlicher nicht sein können und doch signifikante Parallelen aufweisen. Peter Drucker hat in diesem Zusammenhang mit seinem Lebensphasenmodell einen Orientierungsrahmen geschaffen, an dem eine Führungskraft verschiedene Aspekte ihres Werdegangs und ihrer Karriere spiegeln kann. Dieses Modell ist im ersten Beitrag beschrieben und konsequent angewandt.

Das Buch ist eine Sammlung an Ideen, individuellen Erlebnissen und Impulsen. Impulse für den interessierten Leser, in seiner eigenen Geschichte die eine oder andere Situation etwas genauer zu beleuchten und damit in Resonanz zu gehen. Alle Beiträge orientieren sich inhaltlich an derselben Struktur, um eine gewisse Vergleichbarkeit zwischen den Fällen und eine bessere Orientierung beim Lesen zu gewährleisten.

Mein aufrichtiger Dank gilt allen Autoren und Unterstützern für ihren Beitrag. Besondere Wertschätzung verdient die Offenheit und Größe aller Autoren, auch das persönlich Wichtige anzusprechen. Ich danke ihnen sehr herzlich im Namen aller Leser für ihre wertvollen Gedanken.

Wien, im Februar 2014

Siegfried Neubauer
Herausgeber
Geschäftsführer acm quadrat gmbh

Erfolgreich in die nächste Führungsposition

Erfahrungsberichte und Praxiswissen

Neubauer, S. (Hrsg.)

2014, XXIX, 220 S., Hardcover

ISBN: 978-3-642-54154-4