

CHRISTOF SEEGER
THOMAS BREYER-MAYLÄNDER

VOM STUDENTEN ZUM CHEF

2. AUFLAGE





Studieren im Quadrat

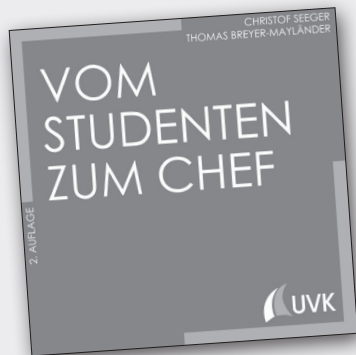
STUDIERN IM QUADRAT



ISBN 978-3-86764-704-5



ISBN 978-3-86764-700-7



ISBN 978-3-86764-701-4



ISBN 978-3-86764-702-1

Erfolgreich studieren, das ist leichter gesagt, als getan. Denn zwischen Hörsaal, Bibliothek und Prüfungen gibt es im Studi-Alltag so manche Herausforderung zu meistern. Die UVK-Reihe »Studieren im Quadrat« hilft dir dabei, in allen Lebenslagen cool zu bleiben – vom Praktikum, über die Studienkrise bis hin zur Gründung des ersten Start-ups. Also keine Sorge, die bunten Bücher stehen dir bei Fragen rund ums Studium bei.

www.uvk.de



Christof Seeger
Thomas Breyer-Mayländer



Studieren im Quadrat

Vom Studenten zum Chef

2., erweiterte Auflage

UVK Verlagsgesellschaft mbH · Konstanz und München

Prof. Christof Seeger war Geschäftsführer eines mittelständischen Zeitungsverlages, bevor er 2005 als Professor an die Hochschule der Medien in Stuttgart wechselte. Er lehrt unter anderen Themen der Personalführung und des Managements. Als Inhaber von „Seeger Media & Management“ bietet er seit vielen Jahren Führungskräfte-seminare für Unternehmen an.

Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer war bis 2001 Geschäftsführer der Zeitungs Marketing Gesellschaft mbH & Co. KG, Frankfurt, und ist heute Professor für Medienmanagement und Prorektor Marketing + Organisationsentwicklung an der Hochschule Offenburg sowie Leiter des Steinbeis-Beratungszentrums „Leadership in Science and Education“, Ettenheim.

Dieses Buch erschien bisher bei utb.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN 978-3-86764-701-4 (Print)

ISBN 978-3-7398-0088-2 (E-PUB)

ISBN 978-3-7398-0089-9 (E-PDF)

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2016

Umschlaggestaltung: Susanne Engstle und Susanne Fuellhaas

UVK Verlagsgesellschaft mbH

Schützenstr. 24 · 78462 Konstanz

Tel. 07531/9053-0 · Fax 07531/9053-98

www.uvk.de

Vorwort

Endlich oben, endlich geschafft, endlich Chef/in. Für viele ist eine Führungs- und Leitungsposition ein zentrales Motiv, um überhaupt ein Studium aufzunehmen. Die Frage ist allerdings, ob man während der Studienzeit auch ausreichend auf Führungsaufgaben vorbereitet wird, oder ob man darauf überhaupt vorbereitet werden kann.

Es gibt aus der Sicht von Außenstehenden viele Vorteile als Chef/in zu arbeiten, neben den vielen materiellen Dingen, wie beispielsweise ein höheres Gehalt, ein Geschäftswagen oder ein Firmenhandy, kommen vielleicht ein Assistent, eine Sekretärin oder ein ganzes Team dazu, die für einen arbeiten. Kurzum, man kann als Führungskraft durchaus eine gewisse Macht demonstrieren und über Statussymbole verfügen. Um als Führungspersönlichkeit erfolgreich zu sein, kommt es jedoch nicht auf die sichtbaren Insignien an, sondern auf die Fähigkeit, mit Menschen umzugehen und Verantwortung für Mitarbeiter/innen und unternehmerische Ziele zu übernehmen. Gerade Führungsneulinge finden sich sehr schnell in so genannten „Sandwich“-Positionen wieder, d.h. sie haben einerseits zwar eine Führungsposition innerhalb der Organisation inne, die allerdings im Organigramm dennoch weiteren Führungsebenen unterstellt ist. Es ist daher leicht nachvollziehbar, dass eine solche Position schnell dazu führt, dass sich Konfliktsituationen einstellen. Auch die neue Rolle als Vorgesetzter birgt viele Konflikte. Vor allem, wenn man aus der Kollegenebene kommt und auf einmal Chef/in von genau den Menschen wird, mit denen man bisher auf derselben Ebene zusammengearbeitet hat. Da sind Unsicherheit, Neid oder Ablehnung häufige Begleiterscheinungen.

Um mit dem Leben als Chef/in zurechtzukommen, gibt es ein paar wichtige Voraussetzungen, die wir in diesem Buch in kompakter Form darstellen möchten. Die fachliche Ebene, Ihr professionelles Fachwissen in Ihrer Branche oder Ihrer Funktion wird dabei als grundlegend vorausgesetzt, ohne die Sie i.d.R. nicht in eine Führungsposition kommen. Als Chef muss man die eigenen Stärken und Schwächen kennen. Dies ist wichtig, um zu wissen, welche Talente man mitbringt, in welchen Situationen man sie einsetzt und wo noch ungenutzte Erfolgspotenziale liegen. Die Auseinandersetzung mit der neuen Rolle ist eine wichtige Voraussetzung für Führungserfolg. Wie sieht die eigene strategische Positionierung innerhalb der Organisation aus? Sind Sie sich den Anforderungen der neuen Aufgabe wirklich bewusst? Haben Sie sich erreichbare Ziele gesetzt? Sind Sie bereit, neue Dinge zu lernen? Sind Sie bereit, sich von vielen liebgewonnenen Dingen zu verabschieden? Sind Sie bereit, dass alle Dinge, die Sie fortan tun und sagen, von anderen interpretiert werden?

Dieses Buch soll Ihnen dabei helfen, Antworten auf solche Fragen zu finden und Ihnen die Anforderungen an eine Führungsrolle bewusst machen. Das Buch hilft Studierenden, die Studienzeite, in der man noch nicht die Last der Verantwortung trägt, für die Vorbereitung auf eine Führungsrolle zu nutzen. Das Buch ist aber auch ein Begleiter für junge Berufstätige, bei denen die Option auf eine Führungsaufgabe unmittelbar bevorsteht.

Gäufelden/Ettenheim

Prof. Christof Seeger

Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Gibt es ein Studium für Chefs?	11
1.1 Fach- oder Managementstudium?	13
1.2 Führungskompetenz während der Studienzeit.....	17
1.3 Bin ich als Chef/in geeignet?	18
1.4 Was kann ich jetzt schon tun?	21
2 Kann ich wirklich einmal Chef/in sein?.....	23
2.1 Bin ich ein Cheftyp?.....	25
2.2 Analyse der eigenen Fähigkeiten.....	26
2.3 Umgang mit Macht und Autorität	29
2.4 Change Management – ständiger Begleiter	34
3 Einstieg in den Aufstieg	41
3.1 Vorbereitung auf eine Führungsaufgabe.....	43
3.2 Der Aufstieg aus der Teamebene.....	44
3.3 Inthronisation von neuen Führungskräften.....	47
3.4 Die Aufgaben der ersten Tage	52
3.5 Rollenerwartungen an die neue Führung.....	60

4	Was ein/e Manager/in organisiert	65
4.1	Arbeit muss nicht gleichförmig sein	72
4.2	Gestaltung von Zielvereinbarungen.....	76
4.3	Vorschlagswesen/Crowdsourcing	77
4.4	Gestaltung der Arbeitszeiten.....	78
5	Wie führe ich andere?	81
5.1	Der „eigene“ Führungsstil.....	83
5.2	Kooperative und situative Führungsprinzipien	86
5.3	„Wie lief das vor meiner Zeit?“.....	89
5.4	Managementkonzepte	91
5.5	Laterale Führung – Führen ohne disziplinarische Macht.....	96
6	Mich selbst und andere motivieren	101
6.1	Wie entsteht Motivation?.....	103
6.2	Warum sind Menschen motivierbar?.....	107
6.3	Faktoren der Eigen- und Fremdmotivation.....	114
6.4	Ziele und Feedback.....	118
6.5	Das Zielvereinbarungsgespräch.....	121
6.6	Exkurs: Vergütungsmodelle	125
7	Wer erfährt was wann wie von wem?	129
7.1	Grundlagen der Kommunikation	131

7.2	Kommunikationsmodelle	134
7.3	Die vier Phasen der Kommunikation	141
7.4	Die Bedeutung von Botschaften	142
7.5	Informationsmanagement	147
7.6	Kanäle der internen Kommunikation	148
7.7	Rhetorik für Führungskräfte	150
7.8	Business-Knigge für Führungskräfte	152
8	Was tun, wenn's kracht?.....	163
8.1	Typischer Konfliktverlauf.....	167
8.2	Konfliktprophylaxe, -erkennung und -behandlung	172
8.3	Konfliktsituationen im Führungsalltag	178
9	Worauf es wirklich ankommt: Werte und Ziele.....	185
9.1	Bedeutung und Herkunft von Werten.....	187
9.2	Sinn und Zweck für Mitarbeiter schaffen	195
9.3	Work-Life-Balance.....	199
9.4	Corporate Social Responsibility	208
10	Wie kann ich mich selbst managen?	211
10.1	Einleitung.....	212
10.2	Selbstmanagement.....	213
10.3	Eigene Ziele.....	216

10 Inhaltsverzeichnis

10.4	Prioritäten-Analyse.....	217
10.5	Zeitfresser eliminieren	219
10.6	Zeitmanagement	226
10.7	Hilfsmittel für die Planung.....	233
10.8	Erfolgskontrolle	236
	Literaturverzeichnis	239
	Index	245

1 Gibt es ein Studium für Chefs?

Damit der Weg vom Hörsaal auf den Chefsessel gelingt, lohnt es sich schon bei Beginn des Studiums bzw. während des Studiums einige Weichenstellungen vorzunehmen. Diese beinhalten zwar meist kein garantiertes Gelingen des Projekts „Ich werde Chef/in“, führen aber zu einer deutlichen Erhöhung der Erfolgsquote.

Zentrale Ziele dieses Kapitels

- ▶ einen Überblick über unterschiedliche Wege zur Managementkarriere erhalten
- ▶ die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Wege kennenlernen
- ▶ unterschiedliche Wege bewerten und kombinieren können
- ▶ die eigene Eignung für Führungsaufgaben anhand von Indikatoren einschätzen lernen
- ▶ erfahren, wie das Studium mit seinen Möglichkeiten der Vorbereitung auf Führungsaufgaben genutzt werden kann

Schlagworte

- ▶ Fachstudium vs. Managementstudium
- ▶ Fach- und Führungskompetenzen
- ▶ analytische und strategische Fähigkeiten
- ▶ Eignung und Neigung für Führungsthemen

1.1 Fach- oder Managementstudium?

Wissen Sie schon, dass Sie eine Führungsaufgabe übernehmen wollen?

Wenn man mit Studierenden die Aufstiegsmöglichkeiten sowie die berufliche Flexibilität und Mobilität diskutiert, stellt sich für die meisten sehr rasch die Frage, „Was möchte ich denn später einmal wirklich machen?“ Gerade bei der Frage, ob man später als Chefin oder Chef Verantwortung übernehmen möchte, herrscht oft Unsicherheit. Wir können Ihnen diese Frage natürlich nicht stellvertretend beantworten, aber in diesem Buch werden Ihnen Hilfestellungen angeboten, um mit dieser Frage konstruktiv umgehen zu können.

Der Großteil der Studierenden möchte mit einem Studium berufsrelevante Qualifikationen erwerben, um später auch im eigenen Wissens- und Interessengebiet beruflich erfolgreich sein zu können. Dazu gehört zweifellos auch die Option, Führungsverantwortung übernehmen zu können. Genauso wie Sie jetzt meist noch nicht wissen, auf welches Fachgebiet Ihres Studiums Sie sich später im Berufsleben spezialisieren, können Sie heute kaum ausschließen, dass Sie – in welchem Umfang auch immer – mit Aufgaben der Mitarbeiterführung konfrontiert werden. Daher sollte die Antwort auf die Eingangsfrage keinesfalls zu hoch gewichtet werden. Auch dann, wenn Sie selbst niemals Führungsarbeit ausüben werden, hilft Ihnen eine gute Kenntnis der wichtigen Führungsaufgaben, um auch in der Mitarbeiterrolle Ihre Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen gut auszugestalten.

Was für ein Studium haben Sie gewählt?

Wenn Sie sich schon für ein Studium entschieden haben, dann ist jetzt ein günstiger Zeitpunkt, um sich den Aufbau und die Inhalte des Studiengangs einmal

unter dem Gesichtspunkt der dabei zu erwerbenden Kompetenzen anzuschauen. Es gibt in Bezug auf den Erwerb von Führungsqualifikationen Fachstudiengänge (z.B. Maschinenbau, Luft- und Raumfahrttechnik), in denen mehr (Ingenieurwissenschaften) oder weniger (Medizin, Kunstgeschichte, Mathematik) implizit lediglich Ansätze von Führungswissen und in den Arbeitsformen auch explizit nur Teile der damit verbundenen Kompetenzen erworben werden. Bei Managementstudiengängen geht es auch um die direkte fachliche Qualifikation, nur dass das Fachgebiet in diesem Fall so beschaffen ist, dass es die Führungskompetenzen als zentralen Inhalt abdeckt.

Die Zielsetzung des „Fachstudiums“

Ein Fachstudium (z.B. Architektur) qualifiziert Sie in den wissenschaftlichen und angewandten Aspekten der jeweiligen Fachdisziplin. Die dabei erworbenen Kompetenzen müssen nicht zwangsläufig einen berufspraktischen Bezug haben (z.B. bei Germanistik), sie können jedoch auch eine berufspraktische Erweiterung bekommen (z.B. Germanistik als Lehramtsstudium). Dabei spielt auch die gewählte Hochschulart eine Rolle. Allgemein sind Studiengänge an einer Fachhochschule (FH)/Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HAW) wesentlich stärker an den Erfordernissen des Beschäftigungssystems orientiert. Das heißt, Kompetenzen, die für den Berufseinstieg und -aufstieg notwendig sind, werden auch im Fachstudium vermittelt. Ob hier auch Führungskompetenzen eine Rolle spielen, hängt von den jeweiligen Berufsbildern ab. Führungsthemen sind in diesem Fall aber untergeordnete Kompetenzfelder im Verhältnis zur Fachkompetenz im eigentlichen Themengebiet des Studiums.

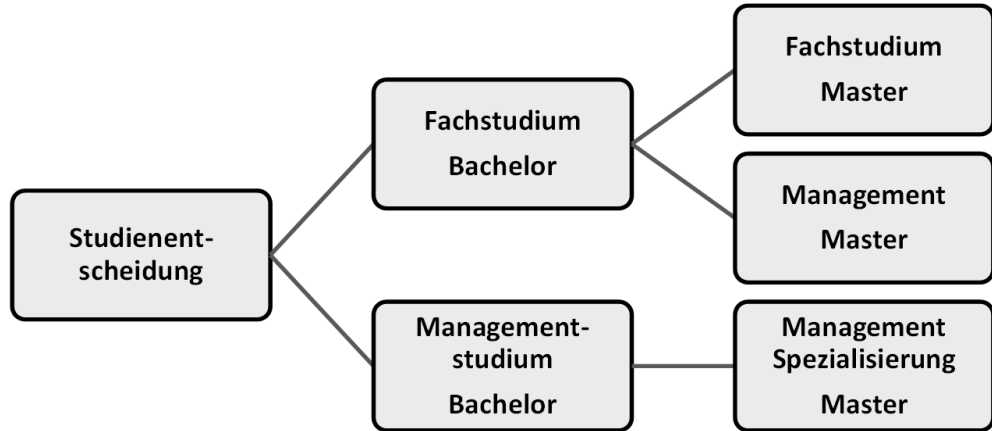


Abb. 1: Wege zur Führungskarriere via Studium

Die Zielsetzung des „Managementstudiums“

Im Managementstudium sollen sich die Studierenden in wissenschaftlich fundierter Form mit Management- und damit auch mit Führungsthemen auseinandersetzen, um die Kompetenz zu erlangen, Organisationen und Projekte zu steuern und Mitarbeiter zu führen. Damit ist das „Chef/in-Sein“ hier der zentrale Bestandteil der Ausbildung.

Wie gleiche ich die Nachteile der gewählten Studienart aus?

Wer ein Managementstudium als Bachelor-Studium gewählt hat, tut häufig gut daran, sich in ein spezifisches Anwendungsfeld oder eine spezifische Branche einzuarbeiten. Praktika und Nebenjobs können hier ein Weg zu einer außercurricularen Vertiefung sein. Wer ein Fachstudium als Erststudium gewählt hat und

sich sehr stark auf Führungsthemen konzentrieren will, kann beispielsweise im Masterstudium ein MBA(Master-of-Business-Administration)-Programm wählen. Eine derartige Kombination zwischen Fach- und Führungsqualifikation funktioniert nur in der Abfolge Fach- und anschließend Managementstudium.

Bei einigen Studienprogrammen ist es ein erklärtes Ziel der Studiengangkonzeption, neben fachlichen Kompetenzen auch die soziale Kompetenz gezielt zu vermitteln und zu trainieren und somit Teile der Führungskompetenz vorzubereiten. Das reine Fachwissen ist für den Führungserfolg nicht das entscheidende Spielfeld. Dies ist für Studierende oft befremdlich, da sie den größten Teil der Studienenergie in vielen Fällen in den Erwerb gerade dieser Fachkompetenz investieren.

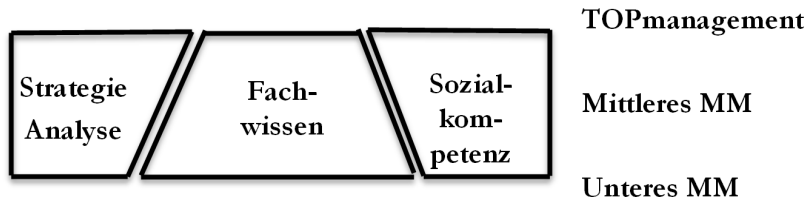


Abb. 2: Führungsrelevante Fähigkeiten (angelehnt an: Breyer-Mayländer 2004: 9, in Abwandlung von Staehle 1991: 85)

Der explizite Erwerb von Führungskompetenzen

Bei Managementstudiengängen und Studienprogrammen mit Führungsbezug gibt es die Möglichkeit, reflektierend im Rahmen des Erwerbs von Fachwissen, führungsrelevante Kompetenzen zu erwerben. Dies gilt insbesondere für Hochschularten wie Duale Hochschulen, Business Schools oder Fachhochschulen, bzw. Hochschulen für Angewandte Wissenschaften, die eine hohe Berufsfeldorientierung aufweisen.

Der implizite Erwerb von Führungskompetenzen

Aber auch die Themenbereiche eines Studiums, bei denen nicht Management und Führung in der Bezeichnung der Lehrveranstaltung stehen, können Studierenden den Erwerb führungsrelevanter Kompetenzen ermöglichen. Projektarbeiten, die beispielsweise als Gruppenarbeit durchgeführt werden, beinhalten im notwendigen Projektmanagement implizit eine ganze Reihe von Führungsthemen, die stark dem Projektmanagement in der Wirtschaft ähneln.

1.2 Führungskompetenz während der Studienzeit

Führungskompetenzen werden ja nicht immer nur durch ein Studium erworben. Eine wesentliche Möglichkeit, sich für die Chefrolle fit zu machen, sind Führungserfahrungen, die zeitlich parallel zur Studienzeit erworben werden.

Führungserfahrung in der studentischen Selbstverwaltung

Die Studierendenselbstverwaltung, der Allgemeine Studierenden Ausschuss (AStA) oder in einigen Bundesländern die „verfasste Studierendenschaft“ bieten auf Hochschul-, Fakultäts- und Studiengangsebene zahlreiche Möglichkeiten, nicht nur praktische politische und organisatorische Erfahrung zu sammeln, sondern zusätzlich auf diesem Wege typische Führungskompetenzen (Organisation von Interessen, Führung und Anleitung von Gruppen, Rede und Zielsetzung etc.) zu erlernen und zu trainieren. Dabei hat ein solches Engagement den Vorteil, dass es dicht an den aktuellen studentischen Interessen orientiert ist und in der Umsetzung deutliche Parallelen zu Führungsaufgaben im späteren Berufsleben aufweist. In der Regel lässt sich diese Erfahrung auch dokumentieren und erleichtert die Aufnahme in typische Laufbahnen für Nachwuchsführungskräfte im Rahmen des Berufseinstiegs.

Führungserfahrung im Nebenjob

Wer in seinen Jobs neben dem Studium nicht nur das Geldverdienen im Fokus hat, sondern – beispielsweise über eine längere Zusammenarbeit mit demselben Arbeitgeber – auch bereits echte Berufserfahrung sammeln kann, profitiert von ersten Erfahrungen bei der Anleitung anderer (neue Praktikanten etc.).

Führungserfahrung in Verein und Freizeit

Eine weitere Variante sind Führungsaufgaben in der Freizeit (z.B. als Jugendtrainer/in im Verein), die zeigen, dass man mit Menschen umgehen kann und die auch für die eigene Prüfung („Möchte ich mich zu einer Führungskraft weiterentwickeln?“) ein relevanter Erfahrungshintergrund sein können. Im Gegensatz zu den Erfahrungen bei der studentischen Selbstverwaltung oder dem Nebenjob können hier erworbene Kenntnisse weniger direkt auf spätere Führungsthemen übertragen und auch im Sinne eines Bewerbungsprozesses nur begrenzt nachgewiesen werden. Sie helfen jedoch grundsätzlich bei der Entwicklung der Sozialkompetenzen.

1.3 Bin ich als Chef/in geeignet?

Für viele Studierende ist es gar nicht so einfach festzustellen, ob das Karriereziel „Führungsposition“ in erster Linie aufgrund der äußeren Erwartung, es „zu etwas zu bringen“ angestrebt wird, oder ob es ein persönliches Anliegen ist, Leadership zu leben, eine Führungsaufgabe wahrzunehmen.

Hinter den folgenden Fragen stehen einige Merkmale, die entscheidend dafür sind, ob Sie Führungsaufgaben überwiegend als positive Herausforderung erleben werden, die Ihnen Freude bereiten, oder ob Sie bei Führungsthemen stark

gegen Ihr eigenes Naturell arbeiten müssen. Arbeiten Sie die folgende Checkliste durch: Je mehr Fragen Sie positiv „abhaken“ können, desto wahrscheinlicher ist, dass Sie sich relativ einfach in eine Führungsrolle einfinden können.

- ▶ Kann ich selbst in sehr belastenden Situationen (Stress) ruhig und gelassen bleiben?
- ▶ Gelingt es mir zu, Kommilitonen ein gutes persönliches Verhältnis aufzubauen?
- ▶ Komme ich mit Menschen mit unterschiedlichen Eigenschaften zurecht?
- ▶ Gelingt es mir ohne großen Aufwand, andere in Gruppensituationen zu überzeugen?
- ▶ Habe ich Freude am Umgang mit Menschen?
- ▶ Bin ich ein guter Zuhörer, Ratgeber?
- ▶ Wenn ich eine Entscheidung treffe, fällt es mir dann leicht, auch zu Fehlentscheidungen zu stehen?
- ▶ Kann ich mich für Sachthemen begeistern?
- ▶ Kann ich andere mit dieser Begeisterung anstecken?
- ▶ Wenn andere mich angreifen, gelingt es mir, Ruhe zu bewahren und die Situation zu drehen?
- ▶ Schreibe andere in Gruppen mir eine Moderatorenrolle zu?
- ▶ Schaffe ich es, mich in die Lage meiner Gesprächspartner hineinzusetzen und ein Gespräch zu planen und zu kontrollieren?
- ▶ Gelingt es mir, andere zu überzeugen?

- ▶ Habe ich Freude und Erfolg, wenn ich auf andere Menschen zugehe?
- ▶ Interessiere ich mich für andere Menschen?
- ▶ Schenken mir andere Menschen ihr Vertrauen?
- ▶ Habe ich Freude und Erfolg bei öffentlichem Auftreten?
- ▶ Kenne ich meine Persönlichkeitsmerkmale?
- ▶ Kenne ich meine Stärken und Schwächen?
- ▶ Stehe ich zu meinem Wort?

Welche Situationen suche ich?

Als einfaches Mittel der Selbsteinschätzung kann man auch die Verhaltensanalyse nutzen. Suche ich im Leben Situationen und Aufgaben, bei denen ich eine typische Führungsrolle einnehme(n) (muss) oder suche ich eher die Rolle des individualistischen Experten?

Wenn man bereits einige Erfahrungen mit Führungsthemen sammeln konnte, stellt sich häufig die Frage, wie leicht einem die typischen Führungsthemen fallen. Hier lohnt es sich, auch vor der Festlegung eines persönlichen Karriereziels über das Empfinden bei der Ausübung von Führungsrollen nachzudenken und den einen oder anderen Selbsttest zur Analyse der eigenen Stärken und Schwächen durchzuführen.

Ein Test, der gerade für Studierende und junge Führungskräfte aufschlussreich sein kann, da er die tieferliegenden Talente zum Gegenstand hat, ist das von Buckingham und Clifton publizierte Verfahren¹, das auf mehr als 1 Mio. Inter-

¹ Buckingham/Clifton 2007 fortlaufende Auflagen

views des Gallup-Instituts basiert. Befragt wurden Führungskräfte und „normale“ Mitarbeiter/innen. Daraus entstand ein Modell, das 34 Talente (Leistungsorientierung, Tatkraft, Strategie etc.) zum Gegenstand hat. Wer sich auf dieser Basis mit sich selbst und auch mit anderen auseinandersetzt, kann wesentlich einfacher einschätzen, welche Situationen, Aufgaben und Karrierepfade die passenden sind.

1.4 Was kann ich jetzt schon tun?

Häufig kommt von Studierenden die Frage, was sie denn im Studium schon in Angriff nehmen können, um später nicht nur die Option auf eine Führungslaufbahn zu haben. Dazu muss man sich darüber im Klaren sein, dass es keine Garantie auf eine Karriere als Führungskraft gibt. Oft spielt das Glück des Tüchtigen eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein und dabei den richtigen Menschen positiv aufzufallen. Dennoch gibt es ein paar Dinge, die Ihre Chancen verbessern können:

- ▶ Bringen Sie Leistung im Studium: Gute Noten in allen Fächern erleichtern den Einstieg in die Endrunde der Personalauswahl.
- ▶ Studieren Sie relevante Themen: praxisorientierte Studienthemen mit Bezug zu Berufsbildern.
- ▶ Arbeiten Sie: Sammeln Sie Praxiserfahrung während des Studiums in der gewünschten Branche (vorlesungsfreie Zeit und/oder Nebenjob).
- ▶ Schauen Sie nach links und rechts: Engagement neben dem Studium.
- ▶ Suchen Sie die Mitarbeit in studentischen Initiativen (vom AstA bis zur studentischen Unternehmensberatung).

- ▶ Gewöhnen Sie sich gutes Benehmen an, ein Verhalten, das über Jahre gelernt ist und zu einer altersangemessenen „Parkettsicherheit“ führt.
- ▶ Sammeln Sie Erfahrung in Führungsaufgaben (Studium, Hobby, Bürgerinitiative, Förderverein etc.).
- ▶ Arbeiten Sie an Ihrer Person in Bezug auf Ausgeglichenheit und Selbstwertgefühl (die Sicherheit, selbst etwas wert zu sein, ohne sich nur auf die Rückmeldungen anderer oder auf momentane Leistungen zu verlassen).

Zusammenfassung

- ▶ *Sowohl das Fach- als auch das Managementstudium eignen sich für den Karriereweg als Führungskraft.*
- ▶ *Beachten Sie, dass bei der Kombination beider Wege das Fachstudium zuerst kommt.*
- ▶ *Erhalten Sie sich die Option auf eine Führungskarriere, indem Sie schon während des Studiums etwas dafür tun.*
- ▶ *Prüfen Sie immer wieder Ihre Eignung und Neigung (Wollen Sie diesen Weg gehen? Passt er zu Ihnen?)*
- ▶ *Führungskräfte benötigen eine ausgeglichene und zentrierte Persönlichkeit. Achten Sie darauf, dass Sie sich nicht nur Ihren Karriereplänen widmen.*

2 Kann ich wirklich einmal Chef/in sein?