



## Vom Mitarbeiter zur Führungskraft Naturtalente sind höchst selten



Dipl.-Kfm. Andreas Erbenich  
Personalberater

Die Ausbildung ist beendet. Die ersten beruflichen Erfahrungen sind gesammelt. Und dann das erste Angebot für eine Führungsaufgabe. Sie haben sich durchgesetzt, weil Sie augenscheinlich der Beste waren oder weil Sie die heimlichen Spielregeln des Karrierepokers kennen oder – der Demografie sei Dank – es sonst keinen Mitbewerber auf diese Stelle gab. Alles richtig gemacht!?

Für Ihre fachliche Ausbildung haben Sie Jahre gebraucht, und Ihre neue Rolle als Führungskraft erfahren Sie jetzt im „learning by doing“?

So gehört es ab sofort zu Ihren Aufgaben, Ihre Mitarbeiter erfolgreich zu führen. Das bedeutet, gemeinsam im Team die gesteckten Ziele zu erreichen. Schließlich sind Sie doch der Manager, oder?

Es reicht aber nicht aus, seinen Mitarbeitern nur simple Anweisungen zu geben oder mit simplen Anreizen zu locken. Um die in Sie gesetzten Erwartungen zu erfüllen, benötigen Sie das entsprechende Handwerkzeug.

### Das kleine Einmaleins der Führung

Übernehmen Nachwuchsführungskräfte Personalverantwortung, so haben diese oftmals keine Gelegenheit, auf der Basis ausreichender Erfahrung Führungskompetenz zu erlangen.

Sie kennen die Meldung: ... wird durch Umstrukturierung eine ver-

besserte Kostensituation sowie eine Verschlinkung angestrebt. Im Ergebnis bekommen Führungskräfte tendenziell mehr direkte Mitarbeiter unterstellt. Hierbei werden höhere und zum Teil neuartige Anforderungen gestellt.

Dies verlangt zum Beispiel einen ausgesprochen professionellen Umgang mit der Ressource Zeit und die Fähigkeit der jüngeren Führungskräfte, die Mitarbeiter so weit anzuleiten, dass diese möglichst selbstständig und zielorientiert arbeiten.

Dies wird in Zukunft eher schwieriger, weil die Erwartung an das Führungsverhalten seitens der Mitarbeiter wächst. Deshalb ist hier eine gezielte Weiterbildung notwendig. Doch welche Kenntnisse sind im ersten Schritt, also für das Tagesgeschäft, relevant?

Für den erfolgreichen Start in der ersten Führungsaufgabe sollten Sie sich mit folgenden Punkten beschäftigen: Sie sollten für sich den Unterschied zwischen Fach- und Führungskraft erkennen. Dies ist notwendig, um die entsprechende Distanz zu den Mitarbeitern – evtl. zu den bisherigen Kollegen – zu haben.

So sollte man sich über die unterschiedlichen Führungsstile und ihre Auswirkungen auf den Führungserfolg, u. a. auf Loyalität, Engagement und Leistung der Mitarbeiter klarwerden.

Wichtige Führungsinstrumente, wie Anerkennen, Beurteilen, Entscheiden, Fordern, Fördern, Informieren, Kommunizieren, Kritisieren, Motivieren, Ziele vereinbaren, müssen erlernt werden.

Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument Nr. 1 muss auch in kritischen Situationen eingesetzt werden können. Gerade Gespräche mit problematischen Mitarbeitern müssen im Sinne der gesteckten Ziele geführt werden.

Es gilt aber auch, Anfängerfehler zu vermeiden. So können zu forsches oder zu nachgiebiges Auftreten oder Ungleichbehandlung viele Vorschusslorbeeren zunichte machen. Wichtig ist es, eine eigene und klare Linie zu finden und diese auch vorzuleben.

Was jemand für das erfolgreiche Führen von MitarbeiterInnen wissen und können muss, lässt sich aber lernen und trainieren.

War es früher üblich, Führungskräfte zu den unterschiedlichsten Trainern zu schicken oder es ihnen selbst zu überlassen, welche Ideen sie ins Unternehmen einbringen wollen, so sind inzwischen viele Unternehmen durch Schaden klug geworden.

Heute prüfen die Unternehmen – mit Recht – sehr genau, welche Seminare den Unternehmenserfolg tatsächlich fördern können oder eher babylonische Sprachverwirrung auslösen, weil sie nicht aufeinander abgestimmt sind.

Sinnvolle und wichtige Bausteine in einem Führungsseminar sind sicherlich Inhalte über

- die Rolle und das Aufgabenspektrum der Führungskraft heute,
- Kenntnisse über Motivation, Delegation und Kommunikation,
- Erfolgreiche Mitarbeitergespräche, und nicht zuletzt
- Grundkenntnisse im Arbeitsrecht.

Führungskräfte-Entwicklung bringt den Unternehmen aber nur Nutzen, wenn die Seminarbausteine aktuelles Wissen in Verbindung mit praktischer Anwendung vermitteln. Professionell durchgeführte Seminare mit Fallbeispielen, praxisnahen Übungen, Erfahrungsaustausch und vorbereiteten Checklisten erleichtern den Transfer in den beruflichen „Alltag“.

### Kleine Fehler kosten Geld ... und große die Karriere

Meine dringende Empfehlung: Sie selbst sind für die Vorbereitung auf Ihre Führungsaufgaben verantwortlich. Finden Sie sich rasch in die neue Rolle ein. Beziehen Sie Stellung und zeigen Sie eine klare Linie und leben Sie diese auch vor!

Denn nur die Führungskräfte, denen es gelingt, ihre Mitarbeiter zum Erfolg zu führen, werden sich durchsetzen. Und hierbei kosten kleine Fehler Geld ... und große die Karriere.

Ihr Andreas Erbenich  
www.andreaserbeneich.de



## Die Jobs des Monats

Zum Ausbau unseres Vertriebssteams suchen wir mehrere

### HANDELSVERTRETER (M/W)

für BENELUX, Österreich, Schweiz, Ostdeutschland

... mehr auf Seite 109

### DEPOTMANAGER/ FILIALLEITER (M/W)

Sie überzeugen durch Ihre Erfahrung als Filialleiter/in, Abteilungsleiter/in oder in einer vergleichbaren Funktion im B2B-Geschäft

... mehr auf Seite 111

### BUCHTIPP

„Das verzehrende Leben der Dinge“  
von Wolfgang Schivelbusch



„Wir werden die Sofas, auf denen wir sitzen, und die Sofas werden wir.“ Der Mensch und die Dinge, die Dinge und der Mensch: eine wechselseitige Beziehung, mit der sich die Menschheit von der Antike bis zur heutigen Konsum-Ära beschäftigt. Wolfgang Schivelbusch zeigt, wie sich die Vorstellungen der ewigen Abfolge von Schöpfung, Gebrauch, Konsum und Zerstörung im Laufe der Geschichte verändern – und wie grundlegend sie das Weltverständnis unterschiedlicher Epochen geprägt haben. Carl Hanser Verlag, 192 Seiten, Gebunden, 19,90 Euro, ISBN: 978-3-44624781-9