

ANZEIGE

<p>OSRAM LED</p>  <p>Höchste Lichtqualität und Effizienz für Ihr Zuhause. Mit LED - Lichttechnologie von OSRAM.</p>	<p>Werden Sie Waldbesitzer</p>  <p>Schweizer Premium-Geldanlage: 12% Rendite* mit Holz + Ab 4.100€+ Steuerfrei und</p>	<p>"Festzins 6,5%p.a."</p>  <p>6,5 % Investieren Sie ins deutsche Gesundheitswesen. Zeichnen Sie jetzt beim Emittenten ohne Gebühr!</p>
---	--	---

ANZEIGE

Home > Karriere SZ-

| [Bewerbung](#) | [Gehalt](#) | [Arbeitsrecht](#) | [Ressortarchiv](#)

Stellenmarkt

22. February 2016 05:00 Arbeit

Das erste Mal Chef - So startet man in die Führungsposition

Direkt aus dem dpa-Newskanal

Münster (dpa/tmn) - Petra Hesener-Tenhaken ist in ihrem Berufsleben zweimal neu als Führungskraft bei der Provinzial Versicherungsgruppe gestartet - mit Anfang dreißig und nach ihrer Familienzeit.

"Beides waren vollkommen unterschiedliche Erfahrungen", sagt die 50-jährige Diplom-Kauffrau. Sie hat dabei gelernt: Das eine Geheimnis, um als Führungskraft erfolgreich zu sein, gibt es nicht. Doch eins unterschätzen Anfänger in der Chef-Position häufig: Wie wichtig eine gute Kommunikation mit dem Team für den Erfolg ist.

Empathie, Kommunikationsfähigkeit und das Talent, Konflikte zu lösen: Das braucht es neben der fachlichen Qualifikation, um erfolgreich als Führungskraft zu sein. Das bedarf guter Vorbereitung, sagt Unternehmensberaterin Gabriele Hoffmeister-Schönfelder aus Hamburg. "Am besten ist, wenn junge Leute kontinuierliche Qualifizierung im Unternehmen erfahren, sowohl fachlich als auch zum Thema Führung." Denn eines ist klar: Wenn man als Führungskraft startet, ist man Chef vom ersten Tag an.

Unsicherheiten, die der Job zwangsläufig mit sich bringt, sind oft schwierig zu besprechen: "Beim eigenen Chef muss man den Eindruck machen, dass man der Richtige für die Stelle ist, und bei den Mitarbeitern darf man sich auch keine Blöße geben", erzählt Hoffmeister-Schönfelder. Hilfreich ist, wenn man im Unternehmen einen Mentor zur Seite gestellt bekommt oder sich bei externen Seminaren mit anderen austauschen kann, wie es einem mit dem neuen Job geht.

Schwierig ist es für eine neue Führungskraft vor allem, wenn sie aus einem Team aufgestiegen ist. "Die Dynamik ändert sich, man ist nicht mehr einer der Kollegen, sondern plötzlich der Chef", erklärt Gudrun Happich, Executive Coach in Köln.

Bei der Boston Consulting Group (BCG) werden junge Berater deshalb in Themen wie Konflikt- und Erwartungsmanagement, Delegieren, aktives Zuhören und konstruktives Feedback geschult, sagt Personalchef Christian Krammer. Aber sie müssen auch lernen, die eigenen Führungsstärken und -schwächen zu erkennen.

Gibt es solche Seminare im Betrieb nicht, kann man sich selbst in diese Themen einlesen, rät Happich. In Bereichen, in denen man sehr große Lücken sieht, sollten Neuanfänger Schulungen einfordern. Wichtig sei dann in der Folge umzusetzen, was man in den Seminaren gelernt hat. Und im Job kommt es dann immer ein bisschen anders als in den Seminaren.

"Jedes Team hat seine Spezialfälle", erzählt Hesener-Tenhaken. "Das kann ein Mitarbeiter sein, der seine Arbeit nicht ordentlich macht, ein psychisch labiler oder Suchtkranker", erklärt Beraterin Hoffmeister-Schönfelder. Diese Probleme müssen angegangen werden, damit sie keine großen Dimensionen annehmen und die Probleme im besten Fall gelöst werden.

<p>OSRAM LED</p>  <p>Höchste Lichtqualität und Effizienz für Ihr Zuhause. Mit LED - Lichttechnologie von OSRAM.</p>
<p>"Festzins 6,5%p.a."</p>  <p>6,5 % Investieren Sie ins deutsche Gesundheitswesen. Zeichnen Sie jetzt beim Emittenten ohne Gebühr!</p>
<p>Werden Sie Waldbesitzer</p>  <p>Schweizer Premium-Geldanlage: 12% Rendite* mit Holz + Ab 4.100€+ Steuerfrei und wachstumsstark</p>
<p>Riesencouch zu Miniraten</p>  <p>Finanzieren Sie Ihre Wunschmöbel ganz einfach</p> <p><small>Hier könnte Ihre Werbung stehen.</small></p>

Wichtig ist dabei die Wertschätzung des Teams. Ohne seine Mannschaft ist der beste Chef nichts - und das sollte er die Mitarbeiter vom ersten Tag an spüren lassen. Die Mitarbeiter haben das Fachwissen, sie kennen das Gefüge im Unternehmen, erläutert Beraterin Happich.

Wenn jemand kommt, der ihnen ihre Arbeit erklären will, reagierten die meisten Kollegen allergisch. Ein Minenfeld kann sich auch auftun, wo ein junger Mensch zum Chef eines Teams wird, in dem gestandene Mitarbeiter sitzen, die deutlich älter sind. "Hier kommt es darauf an, eine gute Mischung aus der Erfahrung des Teams und den neuen Ideen des Chefs hinzubekommen", sagt Hoffmeister-Schönfelder.

Ein Teamleiter muss auch Teamplayer sein und seiner Mannschaft möglichst gute Arbeitsbedingungen schaffen - aber das geht nicht von heute auf morgen. Das erste Jahr im neuen Job sei ein Ausnahmejahr, sagt Happich. Probleme entstehen für neue Führungskräfte oft, wenn nicht alle Entscheidungsträger und Mitarbeiter aktiv eingebunden werden.

Petra Hesener-Tenhaken hat niemals das Gefühl gehabt, sie kann das nicht. "Aber das zweite Mal war ganz anders als das erste: Die Entscheidung war sehr bewusst, und ich war von meiner Persönlichkeit an einer ganz anderer Stelle." Eines ist bei ihrer aktuellen Führungsposition einfacher: "Ich bin deutlich älter und habe damit schon eine gewisse natürliche Autorität."



Weitere Artikel im Newsscanner

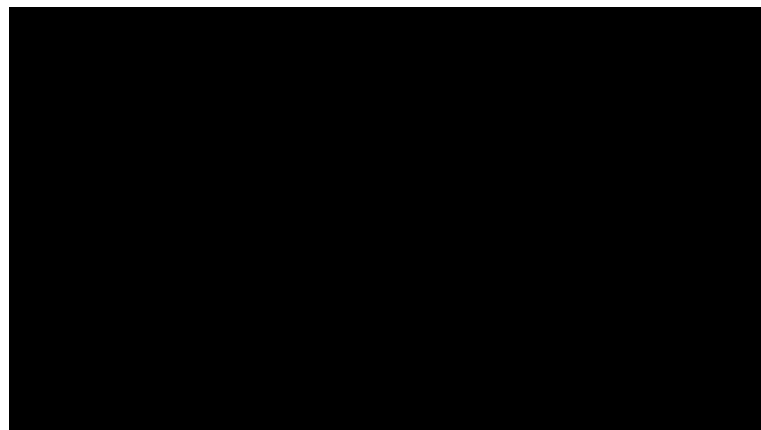
- Arbeit Wie werde ich..? Kurier-Kauffrau/Kaufmann 07.03.2016
- Arbeit Rauf auf die Podien: Weibliche Redner sind immer noch selten 03.03.2016
- Arbeit Bewerben mit 45 plus – So überzeugen Ältere den Personaler 29.02.2016
- Arbeit Nicken reicht nicht - Zu wenig Lob sorgt für Stress im Team 29.02.2016
- Arbeit Mitarbeitergesprächen: Arbeitnehmer sind zufriedener 26.02.2016
- Arbeit Wo will ich hin? - Dreiklang hilft bei Berufsorientierung 24.02.2016
- Arbeit So nicht! - Nein sagen lässt sich üben 24.02.2016
- Bildung Gute Perspektiven: Physik-Absolventen sind gefragt 19.02.2016
- Arbeit Ruhe und Verständnis - Kundenbeschwerde souverän handhaben 18.02.2016
- Arbeit Aussitzen hilft nicht: Heikle Themen im Job früh ansprechen 15.02.2016

Themen

Psychologie Ratgeber Deutschland

Jetzt meistgelesen auf der Startseite von Süddeutsche Zeitung

Terrorgefahr
Bundeskriminalamt im Besitz geheimer IS-Papiere






[zur Startseite >](#)

SZ-Archiv Recherchieren Sie im SZ-Archiv

Im SZ-Archiv können Sie auf die Artikel der Süddeutschen Zeitung bis 1992 und alle Zeitungsseiten bis 1998 zugreifen.

Leser empfehlen

5531   
 Rassismus
 Pfarrer gibt nach Morddrohungen auf

4619   
 Vorzeitiger Abschied
 Zornedings Pfarrer tritt nach Morddrohungen zurück

1245   
 Vegetarische Fleisch-Imitate
 Warum Fleischfirmen vom Vegetarier-Trend profitieren

[mehr...](#)

Leser lesen aktuell

- 572 Terrorgefahr **Bundeskriminalamt im Besitz geheimer IS-Papiere**
- 520 Angela Merkel in der Flüchtlingskrise **Noch ist Merkel nicht verloren**
- 441 Sachsen-Anhalt **Unbekannte fälschen hunderte Grünen-Plakate in Sachsen-Anhalt**
- 213 Rechtsextremismus **Büdingen sieht nach der Wahl braun**

172

EU-Türkei-Gipfel **Martin Schulz: Türkei will drei Milliarden zusätzlich**

[mehr...](#)

[Reiseangebote für Ihren Familienurlaub finden Sie hier!](#)