

A man in a light blue button-down shirt and khaki pants is performing a handstand on a light grey floor. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a plain, light grey wall.

Rollenwechsel - vom Mitarbeiter zur Führungskraft

Wie Sie diesen Spagat gut bewältigen!



Emanuel M. Peter

Diplomierter Gedächtnistrainer &
Businesscoach

Inhaltsverzeichnis

1. Die entscheidenden Schritte	4
2. Kommunikation	6
1. Kommunikation mit sich selbst	6
2. Kommunikation mit dem/der Vorgesetzten	6
3. Kommunikation mit Ihren MitarbeiterInnen	7
4. Tipp zum Schluss	8
5. Über den Autor	9
6. Gutscheine	10

Vorwort

Führungskraft zu werden bzw. Führung zu übernehmen ist für viele Menschen ein großes Ziel. Ein möglicher Motivationsfaktor ist dabei, im Unternehmen auf der Karriereleiter empor zu steigen. Sind Arbeitseinstellung und persönlicher Einsatz über die Maßen gut, so fällt man bei seinen Vorgesetzten bald positiv auf. Werden neue Führungskräfte benötigt, so findet man seinen Namen oft plötzlich in der engeren Auswahlliste.

Oder man wird vom Chef/der Chefin gefragt: „Kannst Du Dir vorstellen, dass Du zukünftig ein Team leitest – du selbst bist ja SpezialistIn und leistest hervorragende Arbeit!“ Wer fühlt sich da nicht geschmeichelt und nimmt gerne an – wo doch meist ein Aufstieg in der Unternehmensleitung auch mit einer Anhebung des Gehaltes einhergeht. Aufstieg und mehr Geld – das hat schon was!

Viele werden sich sagen: „Ja, da mache ich – im Job bin ich perfekt, da kann mir kaum jemand das Wasser reichen. Bei meinen KollegInnen bin ich auch beliebt – was soll da schon schiefgehen?“

Während meiner langjährigen Tätigkeit als Führungskraft im internationalen Luftfahrtbusiness habe ich viele solcher Szenarien wie oben beschrieben erlebt. Einige sind gutgegangen und die ausgewählten Menschen wurden hervorragende und erfolgreiche Führungskräfte und sind in der Mitarbeiterführung auch Mensch geblieben. Viele habe ich allerdings auch scheitern gesehen. Manchen war die Arbeitslast zu viel, manche wurden schlicht von ihren MitarbeiterInnen nicht akzeptiert – dadurch wurde u.a. der psychische Druck zu hoch. Wieder andere waren nicht in der Lage, die Vorgaben ihrer Vorgesetzten zu erfüllen.

Vielfach fragte ich mich, wo denn die genauen Ursachen im Scheitern dieser im operativen Ablauf so versierten Menschen lagen. Die Analyse ergab folgende Punkte:

- Die Auswahl erfolgte aufgrund persönlicher Verbindungen (subjektive Kriterien standen im Vordergrund)
- Wichtig war nur die Qualität der operativen Arbeit – auf die sozialen Fähigkeiten wurde kein Wert gelegt
- Fachliche Schulungen wurden genehmigt – auf Überfachliches, wie Mitarbeiterführung, Konfliktbehandlung etc. wurde verzichtet

Wer in seinem Unternehmen eine Führungsposition bekommt, steht vor einer neuen Herausforderung. Man führt nun MitarbeiterInnen, die vorher eventuell KollegInnen waren. Dies kann möglicherweise problematisch sein und Spannungen hervorrufen. In diesem E-Book gebe ich Ihnen Tipps, wie Sie mit diesem Thema besser umgehen können!

Emanuel M. Peter

1. Die entscheidenden Schritte

Führungskraft zu werden bedeutet oft eine grundlegende Umstellung der eigenen Denkweise. Gute Vorbereitung und begleitende Coachings und Trainings sind dabei sehr hilfreich. Der Wechsel vom Kollegen / von der Kollegin zur Führungskraft ist meist ein entscheidender Schritt in der persönlichen Karriere. Es ist jedoch nicht leicht, diese Veränderung im Berufsalltag zu vollziehen.

Mentale Hürden, aber auch äußere Einflüsse müssen gemeistert werden. Es geht weniger um die Position der Führungskraft, als um den Wechsel vom Teammitglied in die Führungsrolle:

- Das eigene Selbstbild muss angepasst werden. Was soll sich denn ändern – ich bin nach wie vor der/die Alte. Die guten Beziehungen zu meinen früheren KollegInnen werde ich aufrechterhalten.
- Die früheren KollegInnen werden nun zu MitarbeiterInnen, welche die neue Führungskraft nun führen muss: „Werden sie mich ernst nehmen? Kann ich die Erwartungen erfüllen?“
- Der/die Vorgesetzte bleibt meist Vorgesetzte/-r. Der Schritt von MitarbeiterIn zur Führungskraft ist mit manchen Tücken versehen: „Was wird von mir verlangt? Meine Führungsaufgaben? Zielvorgaben?“
- Man kennt sein Unternehmen mit all seinen Stärken und Schwächen und will nun seine eigenen Ideen und Erwartungen umsetzen. Man weiß, was bei der Zusammenarbeit gut funktioniert und in welchen Bereichen Verbesserungen notwendig wären. Als neue Führungskraft will man diese Schwächen natürlich beheben. „Womit fange ich an? Womit stelle ich meine Qualitäten am besten unter Beweis?“

Der Wechsel zur Führungskraft stellt komplexe Anforderungen dar, denen man gerecht werden will. Oft werden gerade am Anfang entscheidende und schwerwiegende Fehler gemacht. Unüberlegter Aktionismus stößt sowohl Vorgesetzte wie auch neue MitarbeiterInnen bzw. alte KollegInnen vor den Kopf. Man erntet dann Unverständnis,

Enttäuschung und Kritik anstelle von positivem Feedback und Lob. Stärken und Kompetenzen werden falsch eingeschätzt und letztlich wird einem wenig zugetraut.

Laut **Pepi Adelmann (Führungskraftetrainer)** sind folgende **drei Dinge** für eine neue Führungskraft wichtig:

1. Sich darüber klar zu sein, ob die eigenen Werte mit denen des Unternehmens übereinstimmen und sicher zu sein, dass man sich selbst gut kennt und dass das persönliche Umfeld damit klarkommt.
2. Sich zu versichern, dass die Organisation und der/die Chef/-in die nötigen Mittel zur Verfügung stellt, damit die Tätigkeit gut funktionieren kann.
3. Die eigenen Führungsbegabungen oder Voraussetzungen gut zu kennen, sich selbst eine Probezeit mit klaren Zielen aufzuerlegen und dann mutig zu sein und sich reinzuhauen.

Was sollen Führungskräfte mitbringen? Wichtig ist ein Paket an Persönlichkeits- und Sozialkompetenzen. Fachkompetenz ist Voraussetzung – durch diese wurde aus dem/der ehemaligen MitarbeiterIn meist eine Führungskraft.

- Selbstmanagement
- Zeitmanagement
- Kommunikationsfähigkeit
- Verständnis für Andere
- Kreativität für Problemlösungen
- Analytisches Denken

Oft wird die soziale Kompetenz unterschätzt: Selbstreflexion ist eine absolut wichtige – wenn nicht die Wichtigste überhaupt – die man als Führungskraft benötigt.

Managementaufgaben zu erlernen ist machbar – die Bereitschaft, sich mehr als notwendig zu engagieren und Lösungen zu finden, die einfach und gut umsetzbar sind, ist aber nur schwer erlernbar.

Als Führungskraft ist man Vorbild. Wir leben das vor, was wir von unseren MitarbeiterInnen erwarten.

Natürlich wird es für die neue Führungskraft auch Widerstand aus dem Team geben. Man wird manchmal mit Neidern zu tun haben, ein anderes Mal werden sogenannte Besserwisser auf den Plan treten. Wenn man sich darauf von Beginn an einstellt und damit rechnet, kann man dem auch gut gegenübertreten:

- Kommunizieren
- Miteinander reden
- Zuhören

sind drei wichtige Punkte in diesem Bereich.

Mittels Respekt gegenüber anderen kann man deren Anliegen verstehen, ihre bisherige Arbeit schätzen und ihre Hilfe einfordern, um neue Ziele zu erreichen.

2. Kommunikation

Neuen Führungskräften möchte ich noch drei – aus meiner Sicht äußerst wichtige – Kommunikationspunkte mit auf den Weg geben:

2.1. Kommunikation mit sich selbst

Nehmen Sie sich gleich am Beginn die Zeit, Selbstreflexion zu üben – einerseits über die neue Position, andererseits über Ihre persönlichen Erwartungen an sich selbst.

Folgende Fragen könnten Sie sich stellen:

- Was erwartet sich mein/-e Vorgesetzte/-r?
- Was erwarten sich meine MitarbeiterInnen?
- Welchen Führungsstil will ich anwenden?
- Welche Ziele setze ich mir als Führungskraft?
- Welche Unternehmensziele muss ich beachten?
- Welche möglichen Schwachstellen im Unternehmen möchte ich beheben?

Verschaffen Sie sich so ein Bild, wie Sie persönlich als Führungskraft agieren werden. Dies ist wichtig um den Perspektivenwechsel von MitarbeiterIn zu Führungskraft vornehmen zu können.

2.2. Kommunikation mit dem/der Vorgesetzten

Nachdem Sie sich Klarheit über Ihre Vorstellungen verschafft haben, sprechen Sie mit Ihrem/Ihrer Vorgesetzten. Hierbei geht es darum, die Erwartungen, die Ihr/-e Vorgesetzte/-r an Sie hat, zu erkunden und gleichzeitig diese mit Ihren eigenen Zielen zu verbinden.

Warum sollten Sie dieses Gespräch führen:

- Klärung, welche Kompetenzen und Befugnisse Sie in der neuen Position haben
- Erfahren von Meinung Ihres/Ihrer Vorgesetzten zu ihren Ideen bzw. Änderungsvorschlägen
- Bekunden Ihrer Loyalität dem/der Vorgesetzten bzw. dem Unternehmen gegenüber
- Thematisierung, wie Sie Ihre neue Führungsrolle ausüben wollen

2.3. Kommunikation mit Ihren MitarbeiterInnen

Dies kostet sicher sehr viel Zeit – aber es ist gut investierte Zeit. Die Erwartungen Ihrer ehemaligen KollegInnen sind möglicherweise ganz anders als Sie es voraussetzen. Ein allererstes strukturiertes Mitarbeitergespräch ist dabei äußerst hilfreich.

Manch ehemalige/-r KollegIn und damit vielleicht neue/-r MitarbeiterIn hat sicher seine speziellen Glaubenssätze:

- „Jetzt kümmert sich endlich jemand um mehr Personal!“
- „Jetzt hab ich es gut, er/sie ist ja mein Freund/meine Freundin – wir ja eh ein super Verhältnis!“
- „Hoffentlich bleibt alles beim Alten – nur keine Veränderung!“
- „Wenn der/die jetzt nicht aufräumt mit diversen Missständen, dann braucht er/sie mich gar nicht um irgendwas zu fragen.“

Es ist sehr wichtig, die Erwartungen Ihrer MitarbeiterInnen abzuklären. Zeigen Sie in diesem Mitarbeitergespräch aber auch ganz konkret auf, was Ihnen möglich ist und was nicht. Damit werden Sie die Glaubwürdigkeit erlangen, welche Sie als Führungskraft benötigen.

4. Noch ein Tipp zum Schluss:

Oft kommt es vor, dass sich auch andere KollegInnen um diese Führungsposition beworben haben. Diese Situation kann durchaus heikel sein – hier drohen Neid und Missgunst. Die KonkurrentInnen könnten krampfhaft versuchen, Fehler oder Unsicherheiten bei der neuen Führungskraft zu entdecken und entsprechend gegen diese zu verwenden. Sinnvoll erscheint mir hier, diese KollegInnen von Anfang an aktiv einzubinden. Sie werden dadurch mit in die Verantwortung genommen und fühlen sich so auch von der neuen Führungskraft wertgeschätzt.

Suchen Sie sich im Unternehmen eine Vertrauensperson – eine Art MentorIn – wenn möglich aus dem höheren Management. Dadurch haben Sie die Möglichkeit auf Fehler freundschaftlich hingewiesen zu werden bzw. hilfreiche Ratschläge zu bekommen.

In den angebotenen Trainings bekommen die TeilnehmerInnen die Möglichkeit, ihre eigenen Stärken und Lernfelder im Bereich Persönlichkeit klar zu erkennen. Durch diverse Methoden haben sie die Möglichkeit, Vorhandenes noch besser auszubauen und Defizite zu verbessern. Die TeilnehmerInnen können sich in diesem Training selbst weiterentwickeln und werden ihre Führungsaufgabe zukünftig selbstsicher wahrnehmen.

Über den Autor:

Emanuel M. Peter, Jahrgang 1960, ist ein diplomierter Businesscoach und Trainer in der Erwachsenenbildung. Zusätzlich besitzt er auch eine Moderationsausbildung.



Seine Berufswege führten ihn bis jetzt in die Bereiche: Wirtschaft, Management und Personalführung. **Über 10 Jahre lang trug er eine leitende Funktion am Flughafen Wien** für Gepäcklogistik, Lost & Found und Kundenbetreuung bei Flugunregelmäßigkeiten inne. In weiterer Folge war er Delegierter von Austrian Airlines bei Star Alliance. Als Auditor mit den Schwerpunkten Passagierbetreuung, Beschilderung und Kundenorientierung war er auf diversen internationalen Flughäfen (Bangkok, Hongkong, Washington, Frankfurt etc.) tätig.

Nach dreißig Jahren bei der Austrian Airlines entschied sich Emanuel Peter für eine Berufsveränderung und wurde **Selbstständiger in der Organisationsberatung**. Jedoch konnte er nicht ganz Abstand zu seiner Vergangenheit nehmen und wurde somit der hauptverantwortliche Trainer für das Projekt „Terminal Skylink- Inbetriebnahme für MitarbeiterInnen“ am Flughafen Wien.

Es ist ihm ein großes Anliegen Menschen in ihren Berufswegen unterstützend, in Form von Coachings, unter die Arme zu greifen. Seine Seminar- und Beratungsthemen beschäftigen sich sowohl mit kundenorientierten Themen als auch mit der Kommunikation im Beruf:

- Rasches Merken von Namen, Fakten, Zahlen auch in Stresssituationen in Zusammenhang mit Rhetorik
- Team- und Führungskräfte trainings
- Kommunikation als Thema in allen beruflichen Aspekten
- Kundenorientierung als Managementaufgabe
- Erfassen und Umsetzen von grundlegenden Kundenbedürfnissen

Wollen Sie mehr über das Thema des Rollenwechsels vom Mitarbeiter zur Führungskraft wissen? Dann kontaktieren Sie mich und wir können über Ihr Anliegen sprechen.

GUTSCHEIN:

Ihr **GRATIS** Erst-Gespräch **15 Minuten** am Telefon.
Kostenlos und unverbindlich.
Erfahren Sie **8 Tipps** für den Start als
Führungskraft
-Jetzt Termin vereinbaren!-

KONTAKT:

Emanuel Peter

Organisationsberatung

Elisabethstraße 23

AT- 2500 Baden

Telefon: +43 676 9102704

E-Mail: office@emp-training.at

Website: www.emp-training.at

Xing: https://www.xing.com/profile/Emanuel_Peter2

