

## Was Führungskräfte dem Nachwuchs raten

Die Frage „*Welche Karrieretipps würden Sie dem Nachwuchs geben?*“, beantworteten erfahrene Führungskräfte wie folgt:

- Wer die Führungskarriere will, muss die Gelegenheit nutzen. Die bieten sich nicht immer und haben oft mit „Förderern“/„Unterstützern“ zu tun.
- Führen braucht Zeit - aber gute Führungskräfte verstehen es, Ihre Zeit so zu managen, dass sie nicht in Arbeit und Überstunden untergehen.
- Es gibt auch Negativerlebnisse - vor allem, wenn Absprachen und Vereinbarungen nicht eingehalten werden. Aber in der Bilanz dominieren die positiven Führungserfahrungen
- Man braucht ein Netzwerk von Unterstützern/Unterstützerinnen, bei denen man sich Rat holen kann - hier können z.B. informelle Kontakte aus Führungskräftezirkeln helfen.
- Man benutzt nicht andauernd (bewusst) gelernte Methoden. Bei schwierigen Führungssituationen, die man planen und vorbereiten kann, ist das aber schon häufiger der Fall.
- Entscheidung unter Risiko ist die Regel - aber man muss so entscheiden, dass man Entscheidungen auch korrigieren kann.
- Gründliche Auftragsklärung ist wichtig. Mitarbeiter müssen hier aber fragen.
- Man muss sich für die Mitarbeiterführung Zeit nehmen - aber man darf sich nicht endlos lang mit einzelnen Personen beschäftigen. Es gibt auch eine Fürsorgepflicht für das ganze Team.
- Man muss klar zwischen der öffentlichen Ebene der Teamgespräche und dem vertraulichen Charakter des Vieraugengesprächs unterscheiden.
- Vertrauensbildende Führungsinstrumente wie das MAG sollten genutzt werden.
- Es gilt, situativ und personenorientiert zu führen.
- Die Führungsaufgabe, Dauerverweigerer zu kontrollieren und ggf. zu disziplinieren, ist anstrengend und zeitintensiv. Das gilt insbesondere dann, wenn die anderen Mitarbeiter solche Kollegen durch stilles Tolerieren decken.
- Eine echte Karriere ohne Führungsverantwortung ist nur relativ selten möglich.
- Entscheidend für die Karriere mit Führungsverantwortung: der eigene Wille (nach Veränderung) und die Gelegenheit, eine Führungsposition auch wirklich übernehmen zu können und auch zu wollen. Hier sollte man dem eigenen Gefühl mehr Vertrauen als fremden Ratgebern.