



Mitarbeiterführung Erfahrung ist alles - oder nichts

www.stefanbrandt.de

Mitarbeiterführung: Erfahrung ist alles – oder nichts!

Führungsanfänger haben durch ihre Motivation und ihr Engagement am Anfang einen deutlichen Leistungsvorsprung in der Mitarbeiterführung gegenüber erfahrenen Kollegen. Dieser nimmt mit zunehmender Tätigkeitsdauer ab. Routine schleift sich ein. Die Anfangsmotivation ist also ein kostbares Gut, die es von Anfang an zu hegen und zu pflegen und auszubauen gilt. Lesen Sie hier, wie Sie das machen.

Der gesunde Menschenverstand sagt es ganz klar: Erfahrene und ältere Führungskräfte, die große Teams führen, sind souveräner und besser in der Mitarbeiterführung als Einsteiger.

Doch: Das stimmt so nicht. Ein psychologisches Experiment beweist, dass Erfahrung in der Mitarbeiterführung keine große Rolle bei der aktuellen Führungsleistung spielt.

Der Gedanke ist einleuchtend: Erfahrene Führungskräfte haben mehr Lebenserfahrung und haben viele unterschiedliche Führungssituationen gemeistert. Dadurch verfügen sie über viele Handlungsalternativen und wissen in schwierigen Situationen schneller und besser, was zu tun ist.

Das bedeutet, Sie müssten als Junior durch die harte Schule der Mitarbeiterführung gehen, bevor sich - ganz langsam - erste Erfolge zeigen.

Eine gute Nachricht für alle Nachwuchsführungskräfte

[Uwe Peter Kanning](#) und Philipp Fritz Fricke, zwei Wirtschaftspsychologen der [Universität Osnabrück](#), haben in einer Studie herausgefunden, dass sich weder die Führungserfahrung, die Größe des Teams oder das Alter der Führungskraft auf die aktuelle Führungsleistungen auswirken. Allenfalls das Geschlecht.



Mitarbeiterführung Erfahrung ist alles - oder nichts

www.stefanbrandt.de

Die beiden Psychologen führten mit 814 Führungskräften ein [Assessment Center](#) durch. 9 wichtige Kompetenzen der Mitarbeiterführung klopften sie dabei ab:

1. Entscheidungsfähigkeit: gute Entscheidungen treffen
2. Selbstreflektion: über sich nachdenken
3. Kommunikationsfähigkeit: klar und motivierend kommunizieren und Gespräche führen
4. Konfliktfähigkeit: Konflikte erkennen und bearbeiten
5. Kooperationsfähigkeit: mit anderen zusammenarbeiten
6. Führungsfähigkeit: andere anleiten und führen
7. Organisationsfähigkeit: Arbeit planen, aufteilen und ausführen
8. Problemlösefähigkeit: Probleme analysieren und aktiv nach Lösungen suchen
9. Überzeugungsfähigkeit: andere von einer Sache begeistern

Diese Kompetenzen kombinierten sie anschließend mit

- der bisherigen Führungserfahrung,
- der geführten Teamgröße,
- dem Lebensalter und
- dem Geschlecht.

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass Führungserfahrung und die Teamgröße keine Rolle spielen. In allen neun Bereichen zeigten erfahrene Führungskräfte keine bessere Leistung in der Mitarbeiterführung als Junior-Führungskräfte.

Im Gegenteil: Die Führungsfähigkeit der Anfänger war deutlich höher als die der erfahrenen Führungskräfte!

Das Alter spielt bei der Mitarbeiterführung eine kleine Rolle – aber entgegen des Vorurteils zeigten die älteren Führungskräfte eine geringfügig schlechtere Führungsleistung.

Und - Frauen waren besser. In allen neun Bereichen schnitten die Frauen signifikant besser ab als die Männer. (Wir wussten es ja schon immer, werden sich jetzt einige denken ...)

Erstaunlich!

Stefan Brandt Diplom Psychologe

In Führung gehen – Führungskräfteentwicklung für Einsteiger

Hellbrookstr. 59 | 22305 Hamburg

Tel.: 040/61169907 | news@stefanbrandt.de | www.stefanbrandt.de



Mitarbeiterführung Erfahrung ist alles - oder nichts

www.stefanbrandt.de

Wie erklären sich die Ergebnisse?

Die Ergebnisse könnten daran liegen, dass Neulinge motivierter und schwungvoller an die Mitarbeiterführung herangehen als Führungskräfte, die diesen Job länger machen. Deswegen ist deren Führungsfähigkeit höher.

Und gerade weil sich Junior-Führungskräfte am Anfang selbst noch mehr auf den Prüfstand stellen, steigt die Führungsfähigkeit am Anfang. Durch die hohe Selbstreflexion verarbeiten sie ihre Erfahrungen bewusst und sie lernen aus ihnen.

Erfahrene Führungskräfte hingegen nehmen vieles als selbstverständlich hin und hinterfragen ihre eigenen Fähigkeiten oft nicht mehr kritisch. Ungünstiges Führungsverhalten schleift sich ein.

Was ergibt sich für Sie als Junior-Führungskraft daraus?

Durch Erfahrung als Führungskraft automatisch zu reifen, wäre toll.

Ist aber nicht so. Es ist ein Vorurteil.

Erfahrung macht nicht automatisch eine bessere Führungskraft.

Der Gedanke hat einen Haken: Er setzt voraus, dass wir Menschen immer aus unseren Erfahrungen lernen.

Das setzt allerdings eine systematische Analyse solcher Erfahrungen, Feedbacks und Wissensvertiefung in Trainings und Coachings voraus.

Die wenigsten Führungskräfte machen das.

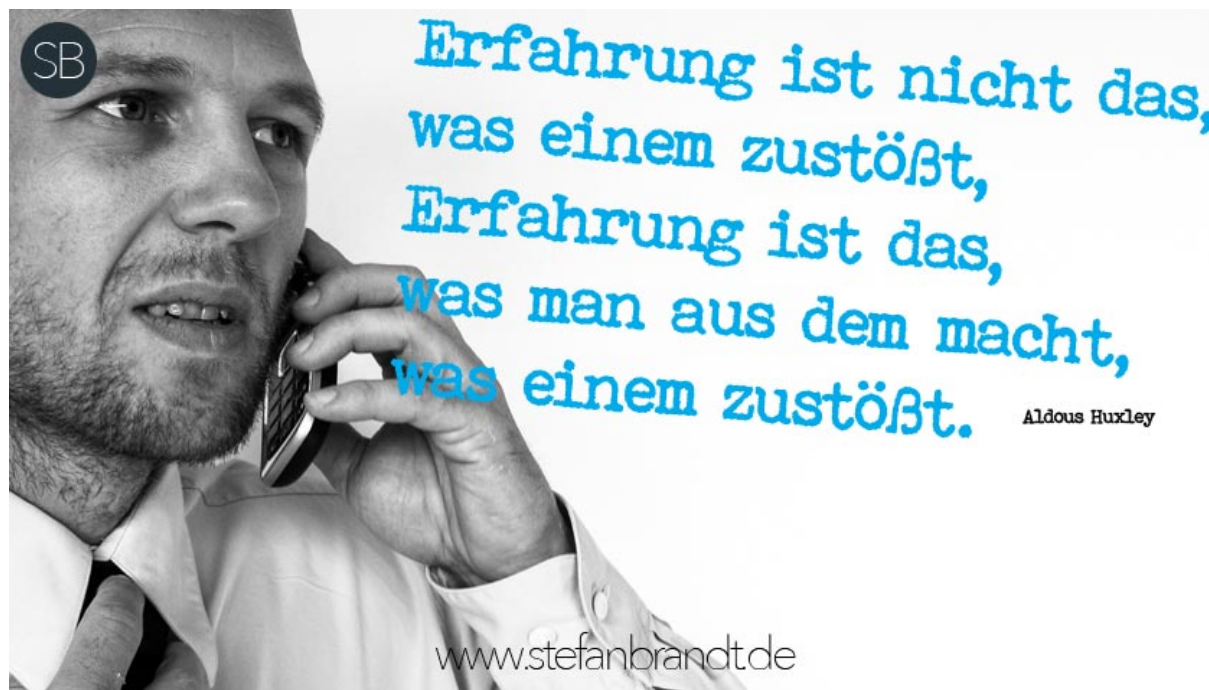
Manchmal fehlt die Reflexionsbereitschaft grundsätzlich. Und/oder das Tagesgeschäft ist zu mächtig. Da bleibt keine Zeit für Reflexion der Mitarbeiterführung – oder sie nehmen sich die Zeit nicht.

Mitarbeiterführung Erfahrung ist alles - oder nichts

www.stefanbrandt.de

Dann bleiben Erfahrungswerte ungenutzt, weil sie nicht verarbeitet und bewusste Erkenntnisse für das zukünftige Handeln abgeleitet werden.

Der Gedanke, aus Ihren Erfahrungen zu lernen, hat natürlich nicht ausgedient. Er stimmt nach wie vor. Er setzt aber voraus, dass Sie sich Zeit für die Reflexion und den Wissensaufbau nehmen. Und sich im positiven Sinne immer mal wieder in Frage stellen.



Tipps zur Optimierung Ihrer Mitarbeiterführung

Achten Sie darauf, dass Sie als Junior-Führungskraft immer wachsam bleiben gegenüber Verhaltensweisen, die sich ungünstig einschleifen.

Und das werden sie.

Seien Sie sich dessen von Anfang an bewusst und reflektieren Sie sich regelmäßig, damit Ihre Führungsleistung stetig besser wird.

Stefan Brandt Diplom Psychologe

In Führung gehen – Führungskräfteentwicklung für Einsteiger

Hellbrookstr. 59 | 22305 Hamburg

Tel.: 040/61169907 | news@stefanbrandt.de | www.stefanbrandt.de



Mitarbeiterführung Erfahrung ist alles - oder nichts

www.stefanbrandt.de

Um einen größtmöglichen Nutzen aus Ihren Erlebnissen zu ziehen und ihre Fähigkeiten in der Mitarbeiterführung zu verbessern,

- bilden Sie sich in Führungstrainings regelmäßig weiter. Gerade für Sie als Junior-Führungskraft ist das wichtig. Sie bauen Ihr Wissen auf, starten perfekt in den Job und Sie haben die Möglichkeit, mit anderen Führungskräften Ihre Erfahrungen im Training zu reflektieren.
- bauen Sie ein gutes Netzwerk mit Führungskollegen auf gleicher Ebene auf. Dann können Sie im kollegialen Austausch von einander und mit einander lernen.
- suchen Sie sich einen guten Coach. Der unterstützt Sie, Ihre Stärken zu erkennen und sich zu hinterfragen. So decken Sie ungünstiges Führungsverhalten auf, das sich im Laufe der Zeit eingespielt hat. Er unterstützt Sie, Ihre Erkenntnisse zu verarbeiten und Ihre Fähigkeiten auszubauen. Ganz individuell und auf Ihre Persönlichkeit zugeschnitten.
- nutzen Sie meine Selbstcoaching-Vorlage, um an sich zu arbeiten, sich Ziele zu setzen und sich neues Führungsverhalten anzueignen.

So werden Sie aus Ihren Erfahrungen klug und Ihre Mitarbeiterführung wird immer besser!

Weiterführende Informationen:

Uwe Peter Kanning & Philipp Fricke (2013). Führungserfahrung: Wie nützlich ist sie wirklich? Eine Studie liefert überraschende Ergebnisse [Abstract]. Personalführung, 1/2013, 48-53.

Möchten sie mehr von mir über wertschätzende Führung lesen, dann schauen Sie sich doch gerne auf meiner Webseite www.stefanbrandt.de um. Dort finden sie viele interessante Artikel und Werkzeuge, die Sie in Ihrer Führungstätigkeit praxisnah unterstützen.

Stefan Brandt Diplom Psychologe

In Führung gehen – Führungskräfteentwicklung für Einsteiger

Hellbrookstr. 59 | 22305 Hamburg

Tel.: 040/61169907 | news@stefanbrandt.de | www.stefanbrandt.de