

# Endlich Zeit für Führung

## Im Gespräch mit Marie-Christin Ernst und Sascha Dünnebacke von feinherb

feinherb hilft Führungskräften, sich in die Führungsrolle einzufinden, sich persönlich weiterzuentwickeln und den Begriff Arbeit individuell neu zu definieren

Seit über zehn Jahren sind Marie-Christin Ernst und Sascha Dünnebacke Führungskraftetrainer, sieben Jahre davon arbeiten sie bereits zusammen. Dünnebacke hat ursprünglich in einer Konzernstruktur gelernt, im damaligen Umfeld war das Thema Führung wesentlich und gängiger als in Mittelstandsunternehmen. Schon während seiner Ausbildung befasst er sich mit den Stärken und Schwächen von Führungspersonen seines Unternehmens.

**SASCHA DÜNNEBACKE:** „Ich hatte schon damals in Meetings stets einen Notizzettel und einen Stift bei mir, auf dem ich jeden Fauxpas der Führungskräfte notierte. Ich wusste, ich werde später selbst einmal Führungskraft. Aufgrund dieses Karriereziels wollte ich schon im Vorfeld festlegen, wie ich mich als Führungskraft auf keinen Fall verhalten würde. Man trifft ja dann doch ziemlich viele gruselige Führungskräfte auf dem eigenen Weg. Später im Vertrieb kam ich das erste Mal mit einem Trainer in Kontakt. Da spürte ich: Das ist richtig cool!“

Dünnebackes Leidenschaft für das Coaching ist geweckt. Er arbeitet sich vor, nimmt an Führungskraftetrainings teil und verinnerlicht die Grundlagen.

Mit diesem Wissen versucht er, selbst etwas zu bewirken und beginnt, Führungskräfte zu trainieren.

**SASCHA DÜNNEBACKE:** „Ich merkte immer deutlicher, dass mir die Konzernstruktur zu eng wurde. Entscheidungen dauerten ewig, Strukturen waren nicht wirklich veränderbar und jede Führungskraft, die ich kannte, führte eigentlich nicht, sondern war eher ein besserer Sachbearbeiter mit Sternchen.“

Dünnebacke wechselt vom Konzern in den Mittelstand.

**MARIE-CHRISTIN ERNST:** „Dort lernten Sascha und ich uns kennen. Ich hatte bis dahin im Marketing und Personalmarketing gearbeitet. Gemeinsam verfolgten wir die Idee, einen Trainingsbereich in der damaligen Personalberatung aufzubauen. Wir erschlossen uns einen neuen Geschäftszweig und hielten Führungskraftetrainings als klassische Führungskraftetrainer.“

Ernst und Dünnebacke bieten zu Beginn klassische Soft-Skills-Trainings an und vermitteln Themen wie Gesprächsführung und Konfliktmanagement. Nach dem erfolgreichen Aufbau des Geschäftszweigs für das Mittelstandsunternehmen wollten die beiden mehr.

**SASCHA DÜNNEBACKE:** „Ich habe Kommunikationspsychologie studiert, Marie und ich haben eine Trainerausbildung und uns neben dem Job stets weitergebildet. Im Mittelstand gefiel es uns gut, aber noch toller war der Gedanke an ein eigenes Unternehmen. Wir fassten den Entschluss, uns mit Präsenztrainings selbstständig zu machen.“

Nach einem erfolgreichen Unternehmensstart droht Corona, feinherb einen Strich durch die Rechnung zu machen.

**SASCHA DÜNNEBACKE:** „Zu Beginn von Corona haben alle unsere Klienten plötzlich die Pause-Taste gedrückt und wir konnten auf einmal keine Trainings mehr abhalten. Nach kurzer Panik erinnerte ich mich an Marias Worte. Sie hatte schon immer die Meinung vertreten, wir sollten unsere Trainings auch online anbieten. Ich selbst vertrat die Meinung, das würde nicht funktionieren. Wir brauchten schließlich die Energie aus dem Raum mit den Menschen vor Ort.“

Allen Zweifeln zum Trotz wagen es Dünnebacke und Ernst. Sie informieren sich über Online-Plattformen, planen Einzelstunden.



**Marie-Christin Ernst  
und Sascha Dünnebacke**

Coaches und Führungskräftetrainer  
bei feinherb

feinherb bietet Persönlichkeits-  
entwicklung und Training für  
Führungskräfte

[www.feinherb.rocks](http://www.feinherb.rocks)

## Einzelcoachings über Zoom, Teams und Co. liefen aus- gezeichnet

**MARIE-CHRISTIN ERNST:** „Wir hielten mit jedem unserer Kunden Einzelcoachings ab, testeten Plattformen wie Zoom, Teams und Co. Nach relativ kurzer Zeit merkten wir, dass wir mit jedem das Gleiche machten, weil alle Teilnehmer genau das gleiche Problem hatten: Die Führungskräfte hatten keine Zeit für ihre eigentlichen Führungsthemen.“

Immer wieder klagen die teilnehmenden Führungskräfte über ihren Zeitmangel, den Dünnebacke und Ernst zu diesem Zeitpunkt noch nicht beheben konnten.

**MARIE-CHRISTIN ERNST:** „Im Grunde lag das Thema schon auf dem Silbertablett, als wir damals noch offline in unserem Trainingsraum standen und unsere Inhalte mit den Leuten durchzogen. Oft erhielten wir als Feedback: ‚Aber wann soll ich denn das noch machen? Ich habe keine Zeit dafür.‘ Zum damaligen Zeitpunkt verstanden wir das noch nicht, schließlich waren gewisse Aufgaben Führungsaufgaben. Was gab es da nicht zu schaffen?“

**SASCHA DÜNNEBACKE:** „Hinzu kam, dass wir zu einem bestimmten Thema gebucht wurden. Oft mussten wir dann auch antworten: Wir können das Thema hier jetzt nicht in aller Gänze behandeln, denn es geht ja um Gesprächsführungstechniken, Soft-Skill-Themen oder Ähnliches. Weil es in diesen Momenten nicht um Zeit für Führung ging, haben wir selbst das Thema zunächst überhört.“

## Es tauchte immer das gleiche Problem auf: zu wenig Zeit

**MARIE-CHRISTIN ERNST:** „Als wir dann die Führungskräfte jeweils 1:1 virtuell vor uns sitzen hatten, war die Situation eindeutig. Ohne Ausnahme stellten sie alle fest: Ich habe keine Zeit zu führen. Das war die Geburtsstunde, um uns dem Thema ‚Zeit zur Führung‘ zu widmen. Wir wollten den Führungskräften Zeit verschaffen, die sie für ihre Führungsaufgaben nutzen konnten. Dafür analysierten wir die Situation der uns bekannten Führungskräfte. Wo steckten sie fest? Was machten sie den ganzen Tag? Warum kamen sie nicht zum Führen? Alle hatten gemeinsam – egal ob sie aus einem Konzern, dem Mittelstand oder einem Kleinunternehmen kamen –, dass sie noch zu stark in ihren fachlichen Aufgaben gebunden waren.“

Davon mussten wir sie befreien und wir mussten ihnen vermitteln, warum sie sich von den fachlichen Aufgaben los-sagen mussten. Raus aus der Fachaufgabe, rein in die Führungsaufgabe.“

Als die beiden ihre Spezialisierung verkünden, sind sie schnell ausgebucht.

**SASCHA DÜNNEBACKE:** „Als wir dieses Thema erschlossen, hatte es fast schon magnetische Anziehungskraft. Wir erhielten Anfragen über Anfragen und alle berichteten sie Ähnliches: ‚Auf meiner Visitenkarte steht Führungskraft, aber meine gesamten Fachaufgaben erledige ich auch weiterhin.‘“

Ernst und Dünnebacke sehen das als klassischen Weg.

Wir wollten den  
Führungskräften Zeit  
verschaffen, die  
sie für ihre Führungs-  
aufgaben nutzen  
konnten.





**SASCHA DÜNNEBACKE:** „Für uns wirkt es absolut logisch, dass das überhaupt so passieren muss. Ein Mitarbeiter kann etwas fachlich gut. Der nächste Karriereschritt kommt, der Arbeitgeber sieht mehr in dem Mitarbeiter oder jemand macht sich selbstständig: Im nächsten Schritt wird er zur Führungskraft. Meistens nehmen diese Menschen ihren alten Job jedoch mit. Das bedeutet, sie haben dann zwei Jobs. Die meisten sehen sich dann als gute Fachkraft mit Sternchen, die eben noch ein paar organisatorische Extraaufgaben macht. Deswegen haben wir mit vielen Kunden zu tun, die kurz davor sind, unterzugehen. Sie arbeiten 60 Stunden und mehr, arbeiten am Wochenende, machen nie pünktlich Feierabend und Freunde und Familie sind gestresst und genervt.“

**MARIE-CHRISTIN ERNST:** „Der klassische Arbeitstag von den Führungskräften, die wir kennen, sieht so aus, dass sie während der normalen Arbeitszeiten fachlich mitarbeiten und sich um die Mitarbeiter ‚irgendwie mit kümmern‘. Sind die Mitarbeiter dann gegangen, kümmern sie sich um ihre eigenen Führungsthemen – nach Feierabend oder am Wochenende. Erschreckenderweise denken die meisten, das sei normal.“

**SASCHA DÜNNEBACKE:** „Indem sie von der Fachkraft zur Führungskraft werden, lernen die Menschen noch einmal einen ganz neuen Beruf. Dafür sensibilisieren wir sie.“

## Führungskraft ist ein eigener Beruf, der erlernt werden muss

**MARIE-CHRISTIN ERNST:** „Die Schwierigkeit ist, die Rollen Fachkraft und Führungskraft auseinanderzuhalten. Die Fachkraft weiß, was sie tagsüber geschafft hat und kann sich nach einem erfolgreichen Tag abends aufs Sofa fallen lassen. Aber wann kann sich eine Führungskraft aufs Sofa fallen lassen? Was muss sie dafür vorher gemacht haben? Denn anders als z. B. bei einem Programmierer oder einem Vertriebler ist abends nicht immer auf den ersten Blick ein Ergebnis greifbar. Führungskräfte haben die Aufgabe, Meetings zu leiten, Abläufe zu koordinieren, Strategien zu entwickeln und das eigene Fachwissen an die Mitarbeiter weiterzugeben – idealerweise arbeiten sie nicht mehr als Fachkraft mit. Wir arbeiten mit unseren Klienten daran, dass sie diese Übertragung schaffen. Dinge zu tun, die keine Fachaufgaben sind, bei denen sie nicht explizit am Kunden oder am Produkt arbeiten.“

**SASCHA DÜNNEBACKE:** „Führung fühlt sich für die erfahrene Fachkraft nicht wie Arbeit an. Bin ich es als Fachkraft gewohnt, dass ich Kundenkontakt habe, dass ich eine Software entwickle, bin ich im Gegensatz dazu als Führungskraft eher koordinierend unterwegs und versuche, meine Mitarbeiter zu befähigen. Ich arbeite sozusagen durch meine Mitarbeiter an dem Produkt, aber ich arbeite nicht mehr selbst daran. Das fühlt sich für Führungskräfte häufig nach schlechtem Gewissen an und danach, nicht gearbeitet zu haben.“

**In den Köpfen der Führungskräfte ist deshalb ein Umdenken notwendig.**

**SASCHA DÜNNEBACKE:** „Nicht mehr das Produkt an sich, sondern die Menschen, die das Produkt machen, sind jetzt mein Produkt. Das heißt, ich muss gewährleisten, dass sie miteinander funktionieren, dass sie besser werden, dass sie alles haben, was sie brauchen, dass ihre Abläufe stimmen. Ich muss mein Fachwissen an sie weitergeben.“

Um die eigene Rolle zu wissen, ist der erste Schritt. Zeit für Führung können Führungskräfte auch dadurch gewinnen, indem sie der Rückdelegation von Aufgaben entgegenwirken.

**SASCHA DÜNNEBACKE:** „Die Schwierigkeit liegt in der Annahme, die anderen müssten eine Aufgabe schon können. Wenn jemand selbst etwas verstanden hat, geht er davon aus, alle anderen müssten das auch verstehen. Das heißt, wir geben uns nicht mehr so viel Mühe, Aufgaben richtig zu übergeben. Die Führungskraft erklärt ihrem Mitarbeiter etwas, bittet ihn darum, die Aufgabe zu übernehmen und erwartet, dass die Aufgabe entsprechend erledigt wird.“

## Führungskräfte müssen verständlich kommunizieren

**MARIE-CHRISTIN ERNST:** „Dann ist sie plötzlich enttäuscht, wenn der Mitarbeiter die Aufgabe nicht so erfüllt, wie sie es sich vorgestellt hat. Die Erwartungshaltung war: Es kamen keine Fragen, nachdem ich die Aufgabe übergeben habe, also nehme ich an, es ist alles in Ordnung und die Aufgabe wird erledigt. Das ist aber falsch.“

**SASCHA DÜNNEBACKE:** „Nehmen wir an, die Führungskraft hat eine Aufgabe, die sie aktuell selbst macht und die zukünftig von einem Mitarbeiter erledigt werden soll. In diesem Fall sollte die Führungskraft die Aufgabe vormachen. Der Mitarbeiter schaut zu und die Führungskraft erklärt jeden einzelnen Schritt. Im nächsten Step bearbeiten Führungskraft und Mitarbeiter die Aufgabe gemeinsam. Erst im dritten Schritt bearbeitet der Mitarbeiter die Aufgabe allein und stellt Fragen. Die Führungskraft schaut ihm dabei zu und beantwortet diese Fragen. Erst wenn dieser Prozess durchlaufen ist, bearbeitet der Mitarbeiter die Aufgabe vollständig allein. Dabei ist es existenziell, die eigene Erwartungshaltung von vornherein anzusprechen und dem Mitarbeiter zu vermitteln, dass er diese Aufgabe langfristig übernehmen soll.“

## Praxis-Insights: Interview mit Marie-Christin Ernst und Sascha Dünnebacke



**MARIE-CHRISTIN ERNST:** „Weiß die Führungskraft: ‚Mein Mitarbeiter/mein Team hat das drauf‘, kann sie den nächsten Entwicklungsschritt in der Führung gehen und nur noch über Ergebnisse führen. Durch die detaillierte Erklärung und Vorbereitung befähigt die Führungskraft ihre Mitarbeiter zu Eigenständigkeit und verhindert so die Rücknahme der Aufgaben.“

**MARIE-CHRISTIN ERNST:** „In solch einem Fall sollte die Führungskraft das Gespräch mit dem Mitarbeiter suchen und sich nicht mit der erstbesten Antwort zufriedengeben. Wohlwollend und offen versuchen zu verstehen. Warum ist es so, dass du diese Aufgabe nicht übernehmen willst? Was hindert dich an der Aufgabe? Das funktioniert aber nur dann, wenn Mitarbeiter und Führungskräfte eine gute Arbeitsbasis haben.“



### Lieber einmal ausführlich erklären, als fünfmal in Eile

**SASCHA DÜNNEBACKE:** „Es reicht eben nicht, den eigenen Mitarbeitern etwas binnen drei Minuten zu erklären. Da muss ich mich als Führungskraft nicht wundern, warum es nicht klappt. Einige gehen so vor und denken dann, sie hätten total unselbstständige Mitarbeiter und übernehmen die Aufgabe lieber wieder selbst. Zur Rückdelegation braucht es auch die Führungskraft, die es wieder annimmt. Deswegen steht für uns an erster Stelle immer die Rollenklärung. Was sind Aufgaben, die mir als Führungskraft gehören und was sind Aufgaben, die dir als Fachkraft gehören? Sobald das einmal definiert ist und die Aufgaben an die Fachkräfte übergeben sind, darf die Führungskraft sie nie wieder zurücknehmen.“

**MARIE-CHRISTIN ERNST:** „Wenn einmal definiert ist: Das ist nicht deine Aufgabe als Führungskraft, dann musst du dafür sorgen, dass deine Mitarbeiter diese Aufgabe erledigen können. Jeder Versuch der Rückdelegation muss überprüft werden. Handelt es sich um ein Kann-ich-nicht- oder Will-ich-nicht-Thema? Kann mein Mitarbeiter etwas nicht, muss ich es ihm beibringen. Will mein Mitarbeiter etwas nicht, muss ich den Grund herausfinden.“

**SASCHA DÜNNEBACKE:** „Das Kann-ich-nicht versteckt sich häufig hinter dem Will-ich-nicht. Es erscheint manchmal einfacher zu behaupten, eine Aufgabe nicht gut zu finden und sie deshalb nicht zu erledigen, statt zuzugeben, etwas nicht zu können.“

## Deswegen befähigt eine gute Führungskraft ihre Mitarbeiter zur Lösungskompetenz.

### Eine Führungskraft sollte delegierte Aufgaben niemals zurücknehmen

**SASCHA DÜNNEBACKE:** „Die Krux ist, dass die meisten gar nicht so weit kommen. Die Führungskraft bemerkt, dass ihr Mitarbeiter mit der Aufgabe Schwierigkeiten hat. Entweder nimmt sie ihrem Mitarbeiter die Aufgabe direkt ab oder zuckt mit den Schultern und stellt fest: Dabei kann ich dir jetzt auch nicht helfen, da musst du irgendwie selbst durch. Deshalb machen die meisten Führungskräfte zwei Jobs. Nimmt die Führungskraft ihrem Mitarbeiter jede Aufgabe ab, ist der Mitarbeiter niemals gefordert, sich selbst Gedanken zu machen. Das heißt, er muss sich niemals länger mit der Situation oder dem Problem beschäftigen. Das macht der Mitarbeiter gar nicht absichtlich – viel mehr setzt unterbewusst ein Automatismus ein: Ich habe ein Problem, damit gehe ich zu meinem Chef und er nimmt es mir ab. Bringe ich als Führungskraft das meinen Mitarbeitern bei, dann ist klar, dass sie immer unselbstständiger werden und mein Schreibtisch immer voller. Deswegen befähigt eine gute Führungskraft ihre Mitarbeiter zur Lösungskompetenz. In unserem Programm haben wir Teilnehmer, die uns erzählen: ‚Ich google das doch auch nur. Googeln können meine Mitarbeiter das doch auch.‘“

**MARIE-CHRISTIN ERNST:** „Aber die Führungskraft muss diesen Schritt auch gehen, zu sagen: ‚Okay, wenn meine Lösung ist, das Problem bei Google einzugeben, dann bringe ich meinen Mitarbeitern jetzt bei, dass ich in dieser Situation googeln würde und sie das bitte tun sollen.‘ Wenn der Mitarbeiter dann nicht weiß, ob die Lösung optimal ist, dann kann er immer noch mit Vorschlägen zurückkommen und diese mit der Führungskraft besprechen. Aber die Führungskraft sucht nicht mehr selbst.“

**SASCHA DÜNNEBACKE:** „Als Inhaber oder Führungskraft ist man es gewohnt, sich mit Problemen auseinanderzusetzen. Sie können nirgendwo damit hin, deswegen haben sie eine Lösungskompetenz entwickelt. Manche Mitarbeitenden verfügen nicht über diese Lösungskompetenz, weil sie die nie brauchten. Das ist auch völlig in Ordnung. Dann müssen wir sie eben jetzt bei den Mitarbeitern entwickeln. Führung ist aus unserer Sicht nicht nur fachliches Beibringen, sondern insbesondere methodisches Beibringen. Wie gehe ich mit Problemen um? Wie gehe ich mit Druck um? Wenn ich es geschafft habe, dass einer meiner Mitarbeiter, der vorher etwas nicht konnte oder vor etwas Angst hatte, diese Aufgabe jetzt gern und gut erledigt, dann ist das auch mein Erfolg als Führungskraft. Das ist nichts, was die Führungskraft zufällig und nebenher begleitet, sondern sie hat in dem Moment exakt ihren Job erfüllt.“





Durch klare Rollendefinition den eigenen Job erfüllen zu können, entlastet Führungskräfte. Ein weiterer Faktor sind die Kosten, die aufkommen, wenn Führungskräfte weiterhin die Aufgaben von Fachkräften übernehmen.

## Die betriebswirtschaftliche Perspektive einnehmen

**SASCHA DÜNNEBACKE:** „Der betriebswirtschaftliche Blickwinkel ist für Führungskräfte oftmals entscheidend. Was kostet es, wenn die Führungskraft selbst die ganzen Kleinkramaufgaben macht? Wenn sie selbst nach dem Meeting 20 Minuten lang den Tisch abräumt und wieder herrichtet? Was kostet es, wenn diese Führungskraft selbst nach der digitalen Akte sucht? Natürlich kann das eine Führungskraft mal machen. Weil sie gerade selbst den Kopf freibekommen oder helfen möchte. Aber eben nicht grundsätzlich. Es gehört zu den Aufgaben einer Führungskraft, die kleinen Alltagsaufgaben zu delegieren. Wenn Führung nicht stattfindet, kostet das zwischen 25 und 30 Prozent der Unternehmenseffektivität. All die Aufgaben mit unklaren Absprachen zwischen den Menschen. Unklare Rollen, wenn die Mitarbeiter nicht genau wissen, was sie zu tun haben. Konflikte, die stattfinden, weil der eine nicht mit dem anderen redet. Prozesse, die veraltet sind oder nicht klar laufen. Doppelarbeiten, wenn z. B. zwei Abteilungen voneinander nicht wissen, dass sie gleichzeitig am gleichen Problem arbeiten, oder wenn die eine Abteilung das Problem schon gelöst hat, während die andere Abteilung daran noch arbeitet. Das sind alles Führungsthemen, die das Unternehmen unglaublich viel kosten, wenn sie nicht stattfinden. Für unsere Klienten ist das oft ein Eye-Opener. Sie schaden ihren Unternehmen, wenn sie sich als hoch bezahlte Führungskraft in Fachthemen verlieren.“

**MARIE-CHRISTIN ERNST:** „Oft ist aber auch die Geschäftsführung der Meinung: ‚Meine Führungskraft muss auch fachlich alles wissen. Wenn sie vor mir sitzt, hat sie gefälligst die Details zu kennen.‘ In dieser Situation helfen wir zu verdeutlichen, wenn die Führungskraft

das alles kann, dann führt sie nicht. Da geht dem Unternehmen viel Geld verloren. Das sorgt bei der Geschäftsführung zum Umdenken.“

Ein anderer Punkt hingegen sei das Ego von Führungskräften, so Dünnebacke.

**SASCHA DÜNNEBACKE:** „Als Führungskraft ist man gefragt. Man wird in Meetings eingeladen, weil man wichtig ist. Kommt dann der Punkt, an dem die Führungskraft sagen muss ‚In diesem Meeting ist mein Mitarbeiter viel besser aufgehoben als ich, ich schicke ihn dahin‘, dann kann das an manchem Ego kratzen. Nicht selbst vorn im Rampenlicht zu stehen und zu erkennen: Ich muss mein Team ins Rampenlicht stellen, dann bin ich eine viel bessere Führungskraft. Erfahrungsgemäß fragen sich einige an diesem Punkt: Will ich das überhaupt? Ich bin doch gern der Star auf dem Feld. Wir versuchen, das den Führungskräften am Aussehen einer Wasserflasche zu verdeutlichen. Sieht sich die Führungskraft selbst als Star, ist sie der Flaschenhals, der das eigene Team immer unter sich versammelt. Die Kunst ist, die Flasche umzudrehen. Die Führungskraft muss sich entscheiden: Entweder ist sie der Held und hat ganz viele Zuarbeiter. Oder aber sie gibt das eigene Wissen ins Team, um es mit dem Ziel wachsen zu lassen, dass das Team besser wird, als man selbst es jemals war. Dadurch ist gemeinsames und vor allem größeres Wachstum möglich, aber auch der Ruhm muss geteilt werden. Diese Entscheidung muss jeder für sich treffen.“

Einen Trend sehen Ernst und Dünnebacke darin, dass Führungskräfte sich aufgrund des Fachkräftemangels nicht mehr trauen, klare Vorgaben zu kommunizieren.

## Klare Ansagen in freundlichem Ton

**SASCHA DÜNNEBACKE:** „Führungskräfte erzählen uns häufig: ‚Ich traue mich gar nicht mehr, meinen Mitarbeitern eine Ansage zu machen, dann wären sie sofort weg.‘ Dabei macht der Ton die Musik. Kritisches muss gesagt

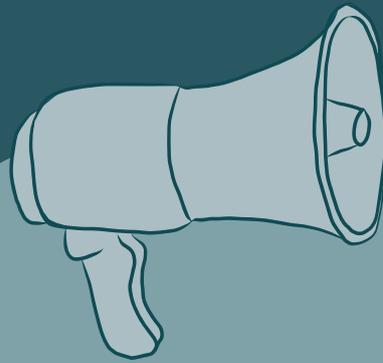
werden, nur deutliche Kommunikation verhindert Missverständnisse. Diese Kommunikation kann trotzdem freundlich und respektvoll gestaltet werden.“

**MARIE-CHRISTIN ERNST:** „Genau das können Führungskräfte bei uns lernen. Denn eine Führungskraft muss eben nicht alles von Beginn an können. Es ist total normal, über mehrere Jahre eine Ausbildung zu absolvieren, es ist alltäglich, mehrere Jahre zu studieren. Aber sobald jemand von der Fachkraft zur Führungskraft wird, kann er Menschen führen und braucht kein Training? Das ist Quatsch. Auch Führungsaufgaben lernt eine Führungskraft erst im Tun, entwickelt sich und braucht verschiedene Anläufe, um Dinge zu lernen. Das ist normal. Führungskräfte-Training ist ein unternehmerisches Thema, deshalb raten wir jeder Führungskraft: Geh damit zu deinem Chef und fordere Support. Deine Mitarbeiter schickst du schließlich auch zu fachlichen Weiterbildungen. Das hier ist deine.“

**SASCHA DÜNNEBACKE:** „Ich fände es toll, den Menschen das Gefühl von Unzulänglichkeit zu nehmen. In den Erstgesprächen erleben wir immer wieder, dass die Führungskräfte denken, sie müssten alles längst wissen. Nein, das musst du nicht. Du hast diesen Beruf nicht erlernt. Wir sind ja genau dafür da, dir diesen Beruf beizubringen. Wir wollen die Erkenntnis wecken, dass es sich bei der Tätigkeit als Führungskraft um einen zweiten Beruf handelt, den man erst erlernen muss. Mitarbeiter, die von der Fachkraft zur Führungskraft werden, landen oft in dieser Zeitfalle. Dass sie in diese Falle getappt sind, ist nicht ihr Versäumnis. Das Versäumnis ist nur, nicht zu versuchen, dort herauszukommen und nichts verändern zu wollen. In diese Falle zu tappen, passiert 90 Prozent der Führungskräfte, mit denen wir arbeiten. Das ist der normale Gang. Es wäre schön, wenn sie akzeptieren würden: Als Führungskraft brauche ich nicht nur Training, sondern es ist sogar notwendig.“

Sie möchten  
in.puncto.personal  
mitgestalten?

*sehr gerne!*



Feedback, Lob, Anregungen, Themenwünsche oder Kritik zur Ausgabe, zu den Wochenupdates oder dem Onlinebereich?

Schreiben Sie einfach eine E-Mail an  
**[feedback@inpunctopersonal.de](mailto:feedback@inpunctopersonal.de)**!



Sie haben ein spannendes Thema,  
über das Sie gerne mit mir  
sprechen möchten?



Dann bewerben Sie sich gerne als Interviewpartner  
für eine Ausgabe von in.puncto.personal!

Schreiben Sie mir eine formlose E-Mail an  
**[hankofer@inpunctopersonal.de](mailto:hankofer@inpunctopersonal.de)** mit ein paar  
Informationen über sich/über Ihr Unternehmen  
und zu dem Thema, über das Sie gerne  
mit mir sprechen möchten.