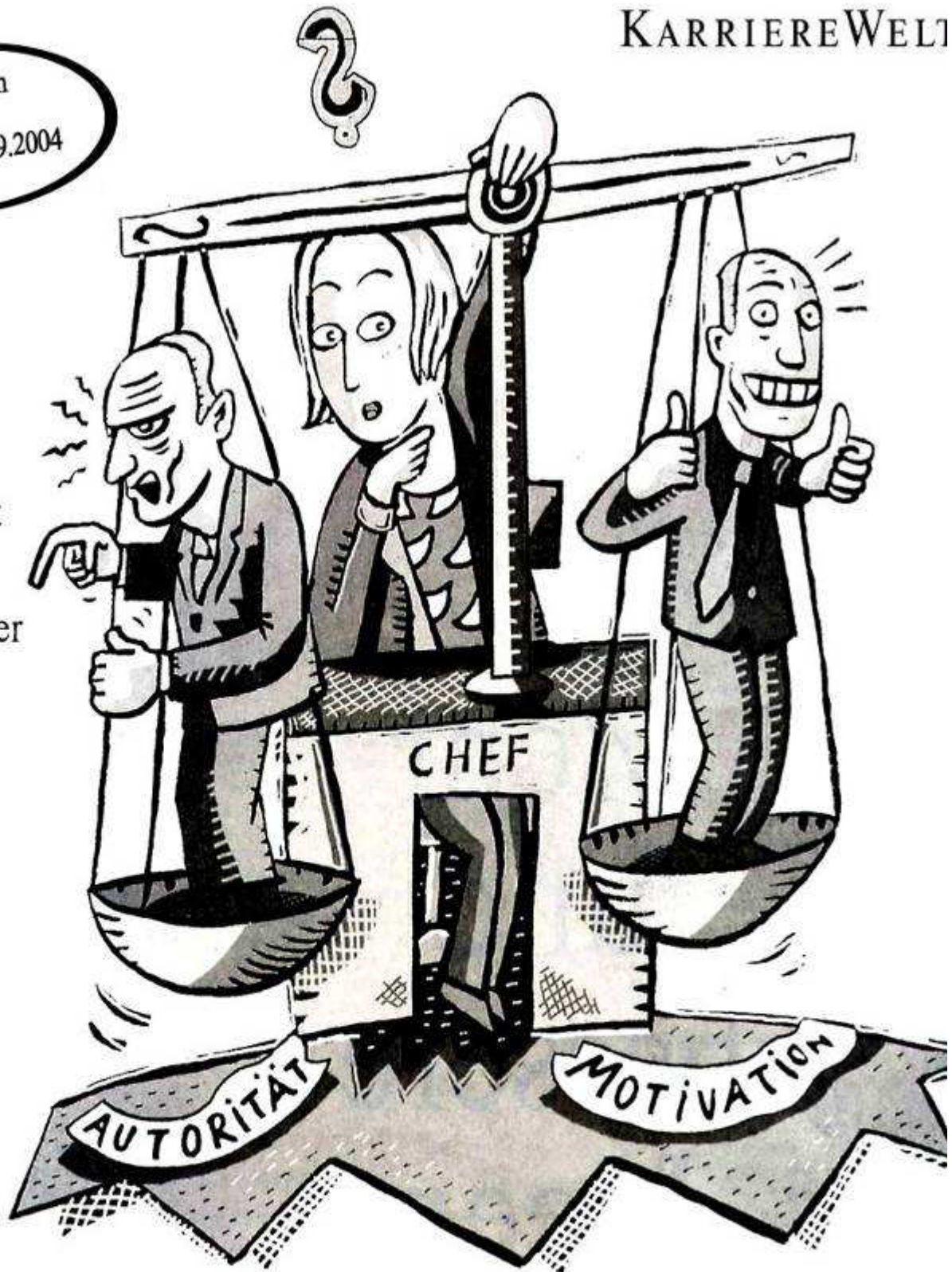


erschienen
in
Die Welt 25.09.2004

Eine gute
Führungskraft
sollte
motivieren, aber
auch mal **hart**
durchgreifen
können



Gratwanderung Mitarbeiterführung

Eine gute Führungskraft ist nicht nur fachlich kompetent, sondern auch entscheidungs- und kommunikationsstark, kann motivieren und beherrscht Problemlösungstechniken – darüber herrscht weitgehend Konsens.

Rainer Niermeyer, Partner bei der Kienbaum Management Consultants GmbH, hält weitere Kriterien für ausschlaggebend, etwa eine gesunde „Work-Life-Balance“: „Arbeit, Gesundheit, die Beziehung zur Familie oder Freunden und eine gewisse Sinnhaftigkeit müssen in Einklang stehen, damit eine Führungskraft ihre volle Leistungsfähigkeit entfalten kann. Das geht nicht, wenn Familie oder Freunde langsam zu Fremden werden oder der Körper

Alarmsignale gibt.“ Zu einer erfolgreichen Managertätigkeit gehört für Niermeyer zudem Ambiguitätstoleranz, also die Fähigkeit mit Widersprüchen umzugehen: „Führungskräfte sollen einerseits motivieren und mit den Mitarbeitern partnerschaftlich umgehen, müssen andererseits aber hart durchgreifen, wenn es nötig ist. An diesem Widerspruch zerbrechen junge Führungskräfte oft. Erfahrene Manager begreifen ihn als natürlichen Teil ihres Jobs“. Als dritten entscheidenden Punkt nennt Niermeyer „ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz. Es geht darum, die eigenen Emotionen zu kennen und managen zu können. Eine gute Führungskraft ist in der Lage, ihre Emotionen sinnbringend einzusetzen. Negative Emotionen hingegen müssen bei der Arbeit unterdrückt werden. Die kann man später beim Squash abrea-

gieren. Aber während der Arbeit heißt es absolut ausgeglichen zu sein.“

Für Roland Jäger ist Authentizität eine grundlegende Eigenschaft, die eine erfolgreiche Führungskraft auszeichnet. Der Trainer und Autor mehrerer Bücher zum Thema Management und Führungsstile, möchte sich nicht für einen der klassischen Führungsstile – autoritär, kooperativ oder laissez-faire – aussprechen, sondern meint „es kommt vielmehr darauf an, authentisch zu sein und den Führungsstil situativ und den Mitarbeitern gemäß anzupassen“. Ein unerfahrener Mitarbeiter etwa brauche eine engere Führung, für die gegebenenfalls auch etwas mehr Zeit eingeplant werden müsse. „Zunächst muss klar gestellt werden, wie die Ergebnisse qualitativ und quantitativ aussehen sollen und wann sie erreicht sein müssen.

Bei der Erläuterung einer neuen Aufgabe sollten aber auch die Hintergründe sowie der Sinn und Zweck der Arbeit erklärt werden“, rät Jäger. „Denn wer versteht, warum er was tut, ist oftmals motivierter.“ Erfahrenen Mitarbeitern hingegen könne man mehr Eigenverantwortung zutrauen. Gerade davor scheuen sich jedoch nach Jägers Erfahrung viele Führungskräfte: „Sowohl davor, die Mitarbeiter einfach laufen zu lassen, als auch andererseits davor, einen engen Führungsstil zu pflegen. Doch genau das macht Führung aus. Das und die Fähigkeit, unterscheiden zu können, welcher Mitarbeiter welche Führung braucht.“

Unabhängig von der Situation und der Erfahrung der Mitarbeiter gehört für Dagmar Säger das Festlegen von Grenzen zu einem erfolgreichen Führungsstil. Die selbstständige Beraterin und Autorin hat in ihren Seminaren festgestellt: „Mitarbeiter wollen wissen: Wie weit kann ich gehen? Auf diese Weise können sie sich viel freier entfalten. Eben bis zur vorgegebenen Grenze.“ Säger empfiehlt einen Führungsstil der kooperativen Konsequenz. Dazu gehört für sie ein ehrliches Feedback den Mitarbeitern gegenüber, das sowohl Lob als auch Kritik beinhaltet. „Es ist und bleibt ein Grundbedürfnis der Menschen, Anerkennung zu bekommen und das ist auch legitim. Deshalb brauchen wir Führungskräfte, die in der Lage sind zu loben und erbrachte Arbeit anzuerkennen, die aber daneben auch Kritik äußern, wenn sie gerechtfertigt ist.“ Für genauso wichtig hält sie jedoch die Übernahme der Führungsverantwortung: „Mitarbeiter kennen ihre Aufgaben und sollen sie auch selbständig erledigen. Aber es muss jemand da sein, der das Ziel vorgibt und bei Nichterreichung den Finger auf die Wunde legt und vor allem das Erreichen des Ziels vorantreibt.“ Trotzdem gibt es immer noch Chefs, die sich vor eben dieser Verantwortung scheuen, hat Säger festgestellt. Sie warnt deshalb: „Nicht der Versuchung erliegen, als Sachbearbeiter zu fungieren und vor lauter Arbeit keine Zeit für strategische Führung zu haben. Wie soll eine Karawane vorankommen, wenn der Führer in der Mitte marschiert? Oder ein Treck im wilden Westen? Der Scout gehört nach vorne!“