

## **Auf den eigenen Standpunkt kommt es an**

Generell gilt: Ein guter Chef – unabhängig ob jung oder alt – sollte einen eigenen Standpunkt haben, Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen.

Transparenz zu schaffen, zu kommunizieren und zu moderieren sind dabei wichtige Voraussetzungen, um in unserer Netzwerk-Gesellschaft Entscheidungen dialogorientiert zu entwickeln und durchzusetzen sowie Impulse und Raum für neue Ansätze zu geben.

## **Bitte kein kumpelhafter Führungsstil**

Für Entscheidungen, die unpopulär sind, sollte die Führungskraft zudem belastbar sein und mit Druck umgehen können. Kumpelhaftes Verhalten hat ab dem Tag der Beförderung in der neuen Führungsposition keinen Platz, die gute alte Vorbildfunktion ist dafür einmal mehr gefragt.

Ein häufiger Fehler junger Führungskräfte ist es, die eigene Persönlichkeit aufzugeben. Aus Angst, etwas Falsches zu tun und dem Erwartungsdruck von Vorgesetzten und Mitarbeitern zu entsprechen, wählen sie die Rolle des vermeintlich perfekten Vorgesetzten.

## **Authentisch bleiben**

Aber dies ist eben nur eine Rolle, schnell zu durchschauen und der Autorität des neuen Vorgesetzten über kurz oder lang abträglich. Als Basis von Autorität ist hingegen Authentizität und Glaubwürdigkeit gefragt.

Dies auch im Sinne der bereits erwähnten Vorbildfunktion. Eine der goldenen Regeln für junge Führungskräfte lautet daher: Authentisch bleiben.

## **Die Grundlagen der Führung**

Den einzig wahren Führungsstil gibt es nicht. Es gilt das richtige Maß zu finden, kooperativ und wenn geboten autoritär zu agieren. Seinen Stil der jeweiligen Situation anzupassen, zählt zweifelsohne zu den wichtigsten Qualitäten eines guten Chefs.

Ungeachtet dessen sollten aber die Grundlagen der Führung erlernt werden:

- Wie gebe ich meinen Mitarbeitern Impulse und motiviere sie?
- Wie führe ich Konfliktgespräche?
- Wie setze ich Prioritäten und manage meine Zeit und die meiner Mitarbeiter?

## **Kann man Führen lernen?**

Hier ist ein grundlegendes Handwerkszeug wie für jede andere Aufgabe von Bedeutung. Dieses können sich junge Führungskräfte beispielsweise im Rahmen von Kommunikationstrainings aneignen – häufig übernimmt die Kosten hierfür das jeweilige Unternehmen.

Wer die notwendigen Grundlagen beherrscht, punktet sowohl bei Mitarbeitern als auch Vorgesetzten. Zudem geben gute Führungsseminare dem Teilnehmer über das Handwerkszeug hinaus Anregungen zur Entwicklung der Persönlichkeit mit.

# **Einfach Entscheidungen fällen für Führungskräfte: Ja, Nein, Vielleicht?**

*// Von Markus Hornung*

Mehr Gehalt, mehr Verantwortung, mehr Karriere: Eine Stelle wird neu geschaffen und bietet einem Mitarbeiter des Teams unerwartete Aufstiegschancen. Tolle Neuigkeit oder Dilemma? Für die Führungskraft ist es häufig beides. Schließlich muss der Chef entscheiden, wem er die Stelle zutraut und in Kauf nehmen, dass er andere Mitarbeiter damit vor den Kopf stößt.

## **Negative Emotionen gehören zum Job**

Es gehört zum ausgewiesenen Standardrepertoire eines Chefs, unliebsame Entscheidungen zu fällen und diese klar zu vertreten. Oft haben aber auch Vorgesetzte ein ungutes Gefühl dabei. Da gibt es vielleicht den seit Jahren engagierten Mitarbeiter, dem fachlich keiner in der Abteilung etwas vormacht.

Und doch mangelt es ihm an sozialen Kompetenzen oder an Offenheit für neue Ideen. Verlangt das die neue Position, wird der Chef diese klugerweise mit einem geeigneteren Kollegen besetzen.

## **Was steckt hinter dem Neid auf den Kollegen?**

Egal, für wen sich der Vorgesetzte entscheidet: Vermutlich sieht sich schon ein anderer Mitarbeiter aus dem Team auf der neuen Stelle. In einem Vier-Augen-Gespräch liegt die Chance, den Konflikt zu entschärfen. Wurde ein Mitarbeiter bei der Beförderung übergangen, so ist das eine persönliche Niederlage.

Schließlich haben seine Qualifikationen, Erfolge und sein täglicher Einsatz nicht ausgereicht, um den Wettlauf im Büro für sich zu entscheiden. Auf der Suche nach den Gründen vergleicht er seine Projekte, Werte und Stärken mit denen des erfolgreicherer Kollegen und kommt möglicherweise zu dem Schluss: "Das ist ungerecht! Ich hätte die Beförderung eher verdient." Darunter kann dauerhaft die Motivation leiden.

## **Emotionen verstehen, Entscheidungen vertreten**

Die Führungskraft kann hier Druck rausnehmen, wenn sie das Unverständnis, die Verärgerung und letztendlich die Enttäuschung auf- und ernst nimmt. Schafft sie es,

vorbehaltlos auf die Emotionen des Mitarbeiters einzugehen, werden diese nachlassen.

Eine hilfreiche Formulierung ist etwa: "Ich kann verstehen, dass Ihnen diese Entscheidung Probleme bereitet und Sie enttäuscht sind." Damit signalisiert der Vorgesetzte ein aufrichtiges Interesse und Anteilnahme an den verletzten Gefühlen des Mitarbeiters.

### **Kurz, aufrichtig, teilnehmend**

Chefs sind gut beraten, herausfordernde Aussprachen kurz zu halten. So hart es sich vielleicht auch anhört, das bedeutet: Kein Smalltalk zur Einleitung des Gesprächs und keine Beschwichtigungsfloskeln. Ein dahingesagtes: "Ist doch alles halb so schlimm" hilft niemandem weiter.

Ist der Mitarbeiter wirklich wütend, so wird er sich nur beruhigen, wenn er das Gefühl hat, das ist auch beim Gegenüber angekommen. Der Vorgesetzte kann sich der emotionalen Lage seines Mitarbeiters anpassen: Also ebenfalls die Stimme heben und nicht etwa versuchen, den anderen in gedämpftem Tonfall zu beruhigen. So macht der Chef deutlich, dass er versteht, was sein Teammitglied bewegt.

### **Transparente Kriterien für die Entscheidung**

Eine gute Vorbereitung ist es zudem, sich schon während der Entscheidungsphase gute und nachvollziehbare Beweggründe, Prioritäten und Kriterien zu überlegen.

Vorgesetzte können diese offenlegen, wenn übergangene Mitarbeiter konkret nachfragen. Das hilft sowohl dem Vorgesetzten, seine Entscheidung zu vertreten als auch dem Mitarbeiter, diese leichter zu akzeptieren.

*Dieser Text stammt aus dem Buch "Der Abschied von der Sachlichkeit: Wie Sie mit Emotionen tatsächlich für Bewegung sorgen (2015)" von Markus Horning, veröffentlicht bei BusinessVillage Verlag, und wurde uns zum Abdruck überlassen.*

# **Teams als Führungskräfte: Weg mit den Alphantieren!**

*// Von Olaf Hinz*

Aber der Teufel steckt im Detail: zu oft wird nur eine formale Doppelspitze oder Managementrunde installiert, in der die anwesenden Manager ihre Ressorts vertreten und eifersüchtig darauf achten, dass jeder Schuster bei seinen Leisten bleibt. Das muss auch anders gehen.

Notwendig für optimale Führung ist ein Team bestehend aus Führungskräften, die bewusst ihre Unterschiede nutzen und Bereichsgrenzen überwinden wollen.

Denn Führungskräfte, die sich entschlossen haben, ein Führungsteam zu bilden, sind nicht nur erfolgreicher, sondern auch gelassener, in vielen Punkten weniger belastet und persönlich zufriedener als jene Gruppen von Managern, die sich nur als "Managementrunde" verstehen.

## **1. Macht und Einfluss ausbalancieren statt Autoritätsgehabe und Alphantier Spielchen**

Wenn sich Führungskräfte zu einem Führungsteam zusammenfinden wollen, ist es ist ganz normal, wenn sich im Laufe des Prozesses Reibungen zeigen. Denn durch das Einlassen auf ein gemeinsames Führungsteam gibt jede Führungskraft ein Stück ihrer Autonomie auf, sorgt sich um ihre Interessen und fürchtet Macht- und Einflussverlust. Der gelassene Umgang mit Macht und Autorität ist für ein wirksames Führungsteam unabdingbar.

Die höhere Qualität von Führungsteams gegenüber Einzelpersonen zeigt sich gerade, wenn die Führungskräfte regelmäßig gemeinsame Reflexionsschleifen durchlaufen und so dysfunktionales Autoritätsgehabe und die dunkle Seite der Macht in ihrem Verhalten effektiv steuern lernen. Deshalb ist es wichtig, mit den im Team vorhandenen Macht- und Einflussdifferenzen nicht Spielchen zu treiben, sondern einen verbindlichen Umgang zu verabreden. "Heikles" wird dann endlich in gemeinsamem Dialog statt in bilateralen Hintergrundgesprächen besprochen. Alphantier Gehabe wird bewusst dort eingesetzt, wo es nützlich ist und echte Gegensätze werden so zugespitzt, dass sie mit Wertschätzung und Würdigung der Leistung des anderen ausgetragen werden.

## **2. Wirksame Informationspolitik statt Starallüren**