

Sind Sie ein guter Chef?

Führungskräfte sollten zur Selbstkritik fähig sein. Sie sprechen Probleme an und entwickeln Lösungsvorschläge. In schwierigen Situationen geben sie ihren Mitarbeitern Rückendeckung

VON ROLF H. RUHLEDER

Vor Jahren ermittelte eine Frauenzeitschrift durch Umfrage den idealen Chef: "1,84 m groß, glücklich verheiratet, diskret-elegant gekleidet, von schlanker, jedoch kräftiger Figur, zwischen dreißig und fünfzig Jahre alt. Nicht blind für weibliche Reize, macht er seiner Sekretärin ab und zu ein Kompliment, ohne plump vertraulich zu werden." Genügt dies wirklich, um als allseits beliebter, souveräner Vorgesetzter zu gelten? Über welche Eigenschaften sollte ein kompetenter Chef außerdem noch verfügen? Nach einer Untersuchung von Professor Michael Hartmann, TU Darmstadt, sind "optimistische, unternehmerische Einstellung, breite Allgemeinbildung, tadelloser Benimm und Souveränität" für eine erfolgreiche Führungskraft von ausschlaggebender Bedeutung.

Die Aufgaben einer Führungskraft werden immer vielfältiger. Der Mitarbeiter von heute ist kein devoter Untertan mehr, der das Prinzip des Befehlens und Gehorchens verinnerlicht hat. Dieser Führungsstil ist zum Glück Vergangenheit. Überzeugend wirkt ein Chef nur, wenn er seiner Vorbildfunktion wirklich gerecht wird. Wenn er über Selbstkritik verfügt und seinen Mitarbeitern nicht Leistungen abverlangt, die er selbst nicht erbringen kann. Der Vorgesetzte muss die Balance halten zwischen der Loyalität seiner eigenen übergeordneten Hierarchieebene gegenüber und der Verantwortung für seine Mitarbeiter. Nur so kann er Glaubwürdigkeit demonstrieren. Bekleiden Sie eine leitende Position, so besteht ein Großteil Ihrer Aufgaben aus Kommunikation. Die Führungskraft von heute arbeitet mit einem Team von Spezialisten, niemand wird von Ihnen erwarten, dass Sie sich in allen Sachfragen zu Hause fühlen. Doch Sie brauchen ein hohes Maß an sozialer Kompetenz, ein Gefühl dafür, wenn in Ihrer Mannschaft Spannungen auftreten, den Mut, Probleme anzusprechen und Lösungsvorschläge zu entwickeln. Sie haben Mitarbeitergespräche zu moderneren, Zielvor-

einbaren und Ihr Team auch zur Umsetzung unerfreulicher Entscheidungen "von oben" zu motivieren. Deshalb brauchen Sie Autorität. Dieses Wort ist zu Unrecht oftmals mit negativen Vorstellungen behaftet. Autorität, im richtigen Wortsinn, bedeutet die Fähigkeit andere zu führen. Schon der französische Staatsmann und Schriftsteller Charles de Montesquieu erkannte: "Wenn du regieren willst, darfst du die Menschen nicht vor dir herjagen. Du musst sie dazu bringen, dir zu folgen!"

Einen guten Chef würden seine Mitarbeiter auch per Abstimmung in den Chefsessel wählen, wenn er

„Einen guten Chef würden seine Mitarbeiter auch per Abstimmung in den Chefsessel wählen, wenn er nicht eingesetzt worden wäre“



Rolf H. Ruhleder

nicht von der nächsthöheren Hierarchieebene eingesetzt worden wäre. Als Führungskraft wird von Ihnen erwartet, dass Sie ein offenes Ohr für Sorgen und Probleme Ihrer Untergebenen haben - dies können im Einzelfall durchaus auch private Schwierigkeiten sein. Andererseits brauchen Sie die Fähigkeit zur Härte, wenn es um gerechtfertigte, sachliche Kritik geht. Bleiben sie menschlich, sie verlieren nichts von Ihrer Autorität, wenn sie Gefühle zeigen. Sind Sie von einem Mitarbeiter enttäuscht, so formulieren Sie dies auch so. Wählen Sie eine "Ich-Botschaft": "Ich bin enttäuscht", "ich bin jetzt wirklich überrascht",

klingt in den Ohren des Gegrüßten sehr viel verbindlicher als ein undeutlich gemurmeltes "Morgen". Bedenken Sie: Nichts ist so schön wie der Klang des eigenen Namens. Begegnen Sie Ihrer gesamten Mannschaft mit Takt und Einfühlungsvermögen, geben Sie ein gutes Beispiel was gegenseitige Rücksichtnahme angeht und beteiligen Sie sich unter gar keinen Umständen an betriebsinternem Klatsch. Behandeln Sie weibliche und männliche Mitarbeiter nicht nur als gleichberechtigt, sondern auch als gleichwertig.

Vielleicht haben Sie schon viele Fortbildungen besucht und fühlen sich rhetorisch den anderen weit überlegen - doch achten stets Sie darauf, Ihre Gesprächspartner in ihrer eigenen Sprache anzusprechen. Was nützt Ihnen die geschliffenste Rhetorik, wenn Ihre Mitarbeiter es nicht mehr wagen, zu Ihnen zu kommen? Auf diese Weise gehen Ihnen vielleicht viele kreative Denkanstöße verloren. Ihre Mitarbeiter haben ein Recht darauf, von Ihnen über all das informiert zu werden, was zur Bewältigung ihrer "ich komme mit Ihrer Reaktion nicht klar", "ich war sicher, dass Sie das besser können". So vermeiden Sie es, Barrieren aufzubauen, wie es leicht bei einem verbalen Angriff geschieht.

Achten Sie die ganz unterschiedlichen Lebensentwürfe und Charaktereigenschaften Ihrer Mitarbeiter und behandeln Sie alle gleichermaßen freundlich. Wann immer möglich, so sprechen Sie Ihre Mitarbeiter mit Namen an. "Guten Morgen, Herr Lehmann" Aufgabe notwendig ist. Sie sollten - soweit es möglich ist - Kompetenzen abgeben und Ihren Mitarbeitern das Gefühl geben, dass Sie ihnen etwas zutrauen. Delegation ist der beste Beweis dafür, dass Sie zu den souveränen Vorgesetzten gehören, denen die Motivation ihrer Untergebenen am Herzen liegt. Beobachten Sie Ihr Team und überlegen Sie sich, wo die Stärken und Talente jedes einzelnen liegen, die Sie aus Kräften fördern sollten - es zahlt sich ganz sicher aus.

Zeugenaussage eine Pförtner: "Der Angeklagte trat so unverschämte auf, dass ich glaubte, er sei ein



neuer Direktor und ihn passieren ließ." Durch wichtig-tügerisches, arrogantes Verhalten verspielen Sie Ihre Autorität und geben sich der Lächerlichkeit preis. Gutes Benehmen ist für Sie als Chef unabdingbar und normbildend für die gesamte Belegschaft. Ein rüpelhafter Chef darf auch keine freundlichen, verbindlichen Mitarbeiter erwarten. Im menschlichen Miteinander gibt es immer Probleme - sie müssen nicht noch durch schlechte Umgangsformen verschärft werden.

Augustinus sagte: "In dir muss brennen, was du in anderen entzünden willst!" Fragen Sie sich selbstkritisch: Habe ich eine Vision, kann ich andere begeistern und mitreißen? Gelingt es mir, bei meinen Mitarbeitern ein Wir-Gefühl zu entfachen, sich für einen gemeinsamen Erfolg einzusetzen und sich mit dem Unternehmen zu identifizieren? Können sie stolz auf die Firma sein, für die sie tätig sind? Dies war in früheren Zeiten sicher einfacher, die Belegschaft blieb oft über ein ganzes Berufsleben hindurch zusammen, ein Wechsel kam seltener vor. Doch ganz unmöglich ist es auch heute nicht, eine solche Unternehmensphilosophie zu verwirklichen.

Haben Sie keine Angst davor, Ihre Mitarbeiter bei guten Leistungen zu loben. Die Sorge, sich hierdurch etwas zu vergeben, ist unbegründet. Ein Lob, das natürlich ehrlich sein muss, spornt den Untergebenen zu höherer Leistung an. Wir alle möchten doch beachtet und wertgeschätzt sein. Also denken Sie bitte daran: "Nicht ausgesprochenes Lob ist vorenthaltener Lohn."

Tragen Sie dafür Sorge, dass Ihre Mitarbeiter sich fortbilden können - und tun Sie es selbst auch. Stellen Sie stets die höchsten Anforderungen an sich

selbst. Machen Sie sich Gedanken darüber, was Ihre Mitarbeiter von Ihnen erwarten und inwieweit Sie diesem Bild gerecht werden. Wann und von wem werden Sie konstruktiv kritisiert? Stellen Sie sich hin und wieder selbst in Frage, gehen Sie neue Wege oder haben Sie einen Hang zur Selbstherrlichkeit? Neigen Sie zur Prinzipienreiterei oder üben Sie sich - wann immer es die Situation erlaubt - in Toleranz? Können sich Ihre Mitarbeiter auf Sie verlassen und geben Sie Ihnen in schwierigen Situationen auch einmal Rückendeckung? Natürlich ist es wichtig, dass Sie klare Vorstellungen haben und diese auch vertreten. Doch flexibel zu sein und auch auf die Wünsche des anderen einzugehen, das heißt noch lange nicht, seine Gradlinigkeit aufzugeben.

Und vor allen Dingen: Sind Sie so souverän, dass Sie auch eigene Fehler zugeben können? Dies ist niemals ein Zeichen von Schwäche - ganz im Gegenteil.

Werden Sie vom Mitglied eines Teams zu dessen Leiter (alternativ: Werden Sie zur Führungskraft mit Mitarbeiterverantwortung befördert), so wird sich Ihr altes Umfeld Ihnen gegenüber auch automatisch anders verhalten. Dies ist eine Situation, in der Sie sich am Anfang vielleicht unsicher fühlen. Sie haben als Führungskraft den schwierigen Drahtseilakt zwischen Distanz und Nähe zu bewältigen. Der Dichter Erich Maria Remarque sagte einmal: "Den Charakter eines Menschen erkennt man dann, wenn er Vorgesetzter geworden ist." Denken Sie immer daran.

TOP-TRAINER

Welche Anforderungen werden heute an Manager gestellt? Was verlangen die Unternehmensleiter ihrerseits von den Mitarbeitern? Wie sieht erfolgreiche Kommunikation im Beruf aus? Wie wird aus einer Idee ein erfolgreiches Produkt? Fragen, auf die international anerkannte Experten wie der amerikanische Bestsellerautor Stephen R. Covey, der Leiter des St. Gallener Management-Zentrums Fredmund Malik und der Top-Rhetoriktrainer und Schlagfertigkeitsspezialist Rolf H. Ruhleder Antworten geben.

Lesen Sie heute: Rolf H. Ruhleder