

Was moderne Führung ausmacht

Ein Chef zum Verlieben

Von Michaela Bürger

Er ist kompetent, schnell, leidenschaftlich, intelligent, ehrgeizig, und er will die Welt retten: Malte, der neue Leiter der Entwicklungsabteilung. Wolfgang, sein Chef, hat mehr als 20 Jahre Berufserfahrung und gilt als einer der anerkanntesten Spezialisten in seinem Bereich - man sagt: "fachlich unantastbar". Eine Autorität. Eine Kapazität. Für die Führung des Teams fehlt Wolfgang meist die Zeit, denn die Themen müssen laufen. Selbstverständlich greift er auch selbst ein und kümmert sich um Details, denn im Zweifelsfall weiß er es stets am besten.

Zu erwähnen ist, dass er es nicht gerade liebt, wenn seine Anweisungen nicht befolgt werden. Und das Einbeziehen unterschiedlicher Standpunkte und Fragen kostet ihn unnötig Zeit, denn am Ende des aufwändigen Diskussionsprozesses wird letztlich sowieso meist die Lösung umgesetzt, die er vorgeschlagen hat. Er möchte, dass Malte ihm Arbeit abnimmt, damit er sich selbst optimieren kann. Wichtig ist, dass seine Ziele erreicht werden, sein Ruf ein tadelloser und der Bonus gesichert ist.

Die Krawatte sitzt, das Rückgrat ist beweglich.

Gestalten ohne Gestaltungsmacht

Malte hat sich ganz bewusst für das Traditionsunternehmen und die Aufgabe entschieden. Der ihm zugesagte Freiraum für die Gestaltung der Zukunft und das gemeinsame Ringen um die beste Lösung haben ihn ganz besonders motiviert.

Aber nach nunmehr sechs Monaten fragt er sich: Habe ich dafür meinen Harvard-Abschluss mit Bestnote gemacht, Jobs im In- und Ausland und bei anerkannten Firmen bravourös gemeistert? Da hatte er in seiner Jugend innerhalb der Familie mehr Autonomie und Mitspracherechte als hier in seiner Funktion als Abteilungsleiter. Wo bleiben Feedback und Austausch? Wo soll es eigentlich konkret hingehen und warum?

Ständig wird darüber gesprochen, wie er etwas zu tun hat, aber nicht, welche Strategie in Summe damit verfolgt wird. Was ist daran unternehmerisch, nachhaltig und wirtschaftlich, wenn den Mitarbeitern der Sinn ihres Tuns nicht klar ist?

Fragen, die ihm niemand beantwortet und die ihm tagtäglich Energie und Motivation rauben.

Ihm wird gesagt, er soll gestalten. Gelebt wird hingegen, dass er verwalten soll.

Angst vor Kontrollverlust

Dienen, um seinem Vorgesetzten zu gefallen und dessen Gunst zu erwerben? Für tiefgehende

Diskussionen ist keine Zeit, denn Wolfgang sitzt mindestens 20 Stunden pro Woche in Besprechungen und Abteilungsleiterrunden. In dieser Zeit ist er nicht erreichbar und danach gilt es nur, die notwendigsten Rücksprachen zu tätigen. Und einfach selbst entscheiden und tun ist nicht erwünscht, weil Wolfgang dann Angst hat, etwas nicht mitbekommen und die Kontrolle zu verlieren.

Kennen Sie so einen Chef? Können Sie Malte verstehen?

Es gibt viele Chefs dieser Sorte, die heute noch erfolgreich sind, aber kann man sich in so einen wirklich "verlieben"? Und ist es "sexy", mit ihm in die Zukunft zu gehen? Kann man von ihm lernen, in einer Arbeitswelt, die sich fundamental verändert und in der viel mehr Wissensaustausch, Kreativität, Flexibilität und der Wille zur Gestaltung von Neuem gefragt sind?

Malte denkt bereits nach sechs Monaten darüber nach, wie er sich trennen kann, denn das Angebot am Markt ist groß.

Natürliche Ober- und Unterordnung

Wie ein Vogel im Käfig

Warum funktioniert dieses Model der Führung nicht mehr, wo es doch so lange getragen hat und anerkannt war?

Lassen Sie es mich so erklären: Es ist wie mit einem Vogel, der in freier Natur aufgewachsen ist und den Sie nun in einen Käfig sperren und davon ausgehen, dass er immer noch genauso fröhlich singt wie auf dem Kastanienzweig im Sonnenlicht.

Führungskräfte von morgen haben nur dann eine Chance, zum Objekt der Begierde zu werden, wenn Sie Mitarbeitern ein Gefühl von Sicherheit, Vertrauen und Aufgehobensein vermitteln, ohne ihnen ihre Autonomie zu nehmen.

Tiefe menschliche Beziehungen, in denen Ober- und Unterordnung auf natürliche Weise stattfinden, bei denen der Fokus auf der gemeinsamen Kompetenz liegt und jeder die Freiheit hat, diese zu leben, bilden die Basis einer gelungenen und erfüllenden Zusammenarbeit von Führungskraft und Mitarbeiter.

Gar nicht weiter ausführen möchte ich die Chancen einer vielfältigen Mitarbeiterschaft in Bezug auf Alter, Erfahrung, Geschlecht und die Sozialisierung in unterschiedlichen Kulturen und Familien, die es ermöglicht, bei der Lösungs- und Entscheidungsfindung unterschiedliche Blickwinkel miteinzubeziehen.

Dafür muss der Chef neugierig, empathisch, leidenschaftlich und standhaft seine Überzeugungen vertreten, um Begeisterung bei denen zu wecken, die er gerne im Team haben möchte. Er muss Menschen mögen, Veränderung vorantreiben, Vorbild sein und nicht nur eine fachliche, sondern auch eine persönliche Autorität ausstrahlen, die stimmig ist: Das bindet Mitarbeiter in der Zukunft, das erzeugt Emotionen und ein Gefühl von Fortschritt und Verantwortung.

Start-ups als Vorbild

Erfolgreiche Start-ups bespielen genau diese Klaviatur und schaffen es, loyale Mitarbeiter von Weltkonzernen für einen Wechsel in eine unsichere, aber spannende und herausfordernde Zukunft zu motivieren. Hier zählt der Chef und somit seine Persönlichkeit. Mit 100 oder 150 Jahren Firmengeschichte kann hier nicht gepunktet werden, und trotzdem gelingt es solchen Startups immer öfter, hervorragend qualifizierte Mitarbeiter für sich zu gewinnen. Diese Mitarbeiter suchen und finden dort Herausforderungen, eine sinnstiftende Aufgabe und einen Chef, der nach Seinesgleichen sucht und ein Sparringspartner ist.

Ich behaupte, jedes Talent, das eine Organisation verlässt, ist eine Niederlage. Eine Niederlage und ein Zeichen für talentfreie Führung oder stolzes, manchmal gar egozentrisches Verhalten der Verantwortlichen. Wie oft höre ich Sätze wie "Reisende soll man ziehen lassen" oder "Ach, das ist nicht schlimm, wir haben so viele Bewerbungen, da findet sich schon wieder eine Gute oder ein Guter".

Ist das wirklich so? Oder versuchen sich die verantwortlichen Führungskräfte und Personaler die Niederlage nur schön zu reden, und verpassen so für ihr Unternehmen den Anschluss an die Champions League, weil Führungsspieler wie Malte keine Lust haben, für diesen Verein aufzulaufen?

Ein Chef zum Verlieben sollte eine Führungskultur anbieten, die von gegenseitigem fachlichem und persönlichem Respekt geprägt ist. Auch wenn vermeintlich noch gar nicht so viel Erfahrung vorhanden ist, ist genau das in unserer digitalen Welt immer öfter von Vorteil.

In dieser komplexen Welt ist für die Lösungsfindung im Alltag "Identitätsarbeit" viel wichtiger als die Nutzung der beruflichen Erfahrung von Führungskräften.

Der Chef als Identitätsstifter

Viele leistungsbereite und motivierte Mitarbeiter, gerade auch die jungen Talente, fürchten heute, die Kontrolle über ihr Leben zu verlieren und damit ihre Identität. Dies haben uns die politischen Ereignisse in den USA und England ganz klar vor Augen geführt. Bevor wir uns in einer globalen Welt "verlieren", schotten wir uns lieber ab und bewahren unsere Identität. Politiker haben diesen Wunsch der Menschen unterschätzt - die Wirtschaft sollte nicht den gleichen Fehler machen.

Was früher in den Schulen, in den Familien und über die Religion als identitätsbildende Institutionen geleistet wurde, verliert an Bedeutung.

Genau dieses Vakuum können Vorbilder und Führungskräfte, die heute mehr Zeit mit ihren Mitarbeitern verbringen als das soziale Umfeld, füllen.

Hierfür braucht es eine stabile Führungsidentität und eine klare Haltung - das ist wichtiger als jede andere Kompetenz.

Ohne einen Rucksack von Erfahrungen "on tour" gehen, sich verlaufen, standhaft bleiben, klar und stimmig kommunizieren, Orientierung geben, Fehler machen und trotzdem gemeinsam zum Ziel zu kommen: Das sind die Kriterien, die Sie ansetzen sollten, wenn Sie einen "Chef zum Verlieben" suchen oder einer sein wollen. Gerne auch mit einem "kleinen Vogel", denn mit diesen Persönlichkeiten kann man auch an "ungewöhnliche Orte fliegen" - wenn man sie lässt.

Michaela Bürger ist Mitglied der [MeinungsMacher](#) von [manager-magazin.de](#). Trotzdem gibt diese Kolumne nicht notwendigerweise die Meinung der Redaktion des manager magazins wider.

© manager magazin 2017

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH