

Wie werde ich eine erfolgreiche Führungskraft?

Die Anforderungen an Führungskräfte sind hoch. Dabei sollten für alle die gleichen Spielregeln gelten, meint Ewald W. Schneider.

Das Anforderungsprofil, das an eine zumal junge Führungskraft gestellt wird, gleicht der Quadratur des Kreises. Es wird oft eine Erwartungshaltung aufgebaut, der leider viele Jungmanager nur gerecht zu werden glauben, indem sie sich über glühende Kohlen jagen lassen, in teuren Outdoortrainings Kopf und Kragen riskieren, Überlebenskurse in Eis und Schnee absolvieren und sich auf Teufel komm raus in Persönlichkeitsseminaren die Psyche deformieren lassen.

Leider treffen Sie als neue Führungskraft in Ihrer Mannschaft oft negativ denkende Mitarbeiter an. So wie ein fauler Apfel den ganzen Korb verderben kann, so kann ein einziger starker Negativdenker oder hoffnungsloser Pessimist die Leistungsbereitschaft eines ganzen Teams unterlaufen. Einem ausgemachten Pessimisten ist auf Dauer nicht einmal ein Team von Optimisten gewachsen. Man kann keinen Verlierer zum Sieger machen, schieben oder ziehen, ohne dass er selbst mitmacht! Man kann ihm nur helfen aufzustehen – gehen muss er selbst. Und das ist bereits eine zentrale Aufgabenstellung von Führungskräften: Den faulen Apfel (um im Bild zu bleiben) einfach auszusortieren, wäre sicher zu einfach.

Beispiel Vertrieb: Viele sind der Meinung, die Führungskraft sollte sich völlig aus dem eigentlichen Verkauf heraushalten und sich auf das Führen seiner Mitarbeiter beschränken. Diese Mitarbeiter erwarten aber womöglich ein „Vormachen“ des Verkaufsleiters, um ihn akzeptieren zu können. Dieses „Vormachen“ sollten Sie aber nicht falsch verstehen. Das etwas einfältige „Nun zeige ich Ihnen mal, wie man verkauft“ wird von Verkäufern meistens nicht sehr gut aufgenommen. Stattdessen sollte ein gesunder Wettbewerb zwischen Führungskräften und Mitarbeitern entstehen. Dabei darf der Verkaufsleiter aber auf keinen Fall bessere Konditionen im Köcher haben als seine Mitarbeiter. Gleiche Spielregeln für alle! Hier einige Tipps:

- Als Führungskraft „müsste man sich eigentlich“ mehr um Führungsaufgaben statt um Sachaufgaben kümmern und mehr die langfristigen Zielsetzungen in der Hektik des Alltags durchsetzen, als im operativen Tagesgeschäft zu versinken.
- Als Führungskraft „müsste man eigentlich“ mehr delegieren. Man tut es dann doch nicht immer. Denn leider, leider: Im eigenen, ganz speziellen Falle geht's

angeblich gerade nicht. Tatsache ist, dass kaum eine Führungskraft ihr Delegationspotenzial voll ausschöpft. Verantwortlich dafür sind nicht nur objektive Zwänge, sondern oftmals auch ganz individuelle, persönliche „Delegationshemmungen“.

- Ihre Mitarbeiter sind keine Kunden – sie müssen mehr gefordert als überzeugt werden.
 - Führen bedeutet auch „loslassen können“. Sie dürfen gerne Ihre Fähigkeiten jeden Tag sich selbst und der ganzen Welt beweisen – aber nicht als Führungskraft.
 - Wenn Sie nicht in der Lage sind, Unternehmensaufgaben kreativ in taugliche Arbeitskonzepte umzusetzen, sondern lediglich den „Druck von oben“ ungefiltert weitergeben, sind Sie als Führungskraft definitiv überflüssig.
 - In der Regel reicht es nicht aus, über Bezahlung und Geld zu motivieren. Denn Geld (alleine) macht nicht glücklich. Es gestattet uns nur, auf verhältnismäßig angenehme Weise unglücklich zu sein. Dagegen ist die motivierende Wirkung von Feedback durch die Führungskraft enorm – ein anerkanntes Gespräch oder ein Lob kann Berge versetzen.
- Fazit: Führungsverantwortung zu übernehmen ist keine einfache Aufgabe. Schritt für Schritt muss man in Führungspositionen hineinwachsen, sich Führungskompetenz erwerben. Führungsverant-



Ewald W. Schneider

wortung übernehmen, heißt auch vielschichtige Prozesse ohne große Reibungsverluste erfolgreich zu steuern. Man ist dann eine Führungskraft, wenn man vorlebt, fordert und fördert. Man muss die Individualität und Begrenzungen der eigenen Mitarbeiter erkennen und auch seine eigenen Persönlichkeitsstruktur einordnen können.

■
Ewald W. Schneider

Schalt mich ...

... einfach mal früher!

Bis zu 25 % Sprit sparen. Mehr Geld im Portmonee. Mehr Klimaschutz. www.sparsprit.info

Einfach Info-Set „Umschalten“ anfordern. Senden Sie 1,53 € in Briefmarken an den NABU-Infoservice, 53223 Bonn.