

Können Sie Chef?

Führungskräfte können motivieren, inspirieren und instruieren. Brillante Chefs können sogar noch mehr. Wir zeigen zehn Fähigkeiten, die Entscheider haben sollten.

Wer es auf einen Chefposten schafft, der hat in der Regel Talent, Fleiß, Biss – und eine gute Portion Glück. Jeder Manager übernahm im Lauf seiner Karriere ehrgeizig Sonderprojekte, sammelte zahlreiche Überstunden und biss sich gegen Konkurrenten durch. Mal lauter, mal unlauter. Das Problem daran: All diese Fähigkeiten helfen dabei, aufzusteigen. Sie zeichnen aber [noch lange keine gute Führungskraft aus](#). Im Gegenteil. Nicht selten landen Mitarbeiter auf dem Chefsessel, die dazu gar nicht geeignet sind. Jene, die zwar gelernt haben, sich durchzusetzen, die aber umgekehrt keine Menschen führen und inspirieren können. Vom Motivieren mal ganz zu schweigen.

"Die meisten Manager entwickeln sich nur bis zu einem bestimmten Punkt", sagt die Harvard-Professorin Linda Hill, "und dann hören sie einfach auf." Fatal! Denn wer erst einmal in der Chefetage angekommen ist, braucht mehr als harte Ellenbogen und profunde Expertise. Er muss vor allem das Beste aus seiner Belegschaft herausholen – und dabei gelten andere Regeln als beim bisherigen beruflichen Fortkommen.

Andere Regeln

Viele Personalentwickler haben das bereits verstanden. In Unternehmen wie Bosch, Henkel oder SAP laufen aktuell neue Programme zur Führungskräfteentwicklung. Manager aus der zweiten und dritten Ebene durchlaufen dabei unter anderem 360-Grad-Feedbacks, bei dem auch ihr Führungsstil überprüft und notfalls verbessert wird – und die Top-Manager stehen als Mentoren zur Verfügung. Damit machen sie vor, was viele andere Unternehmen derzeit diskutieren: Wie schaffen wir es, [gute Führungskräfte zu exzellenten Top-Managern](#) zu formen?

Wirklich brillante Chefs haben Seltenheitswert. Dabei hängt viel von ihnen ab. Rund 61 Prozent der deutschen Manager finden, dass ihre beruflichen Anforderungen in den vergangenen zwei Jahren enorm gestiegen sind, fand das [Hernstein Institut für Management und Leadership erst im Mai bei einer Umfrage heraus](#). Die Wissenschaftler wollten von gut 300 Führungskräften wissen, womit die sich im Job am meisten beschäftigten. Die wenigsten Stimmen bekam das Thema "Umsatz generieren". Mit weitem Abstand auf Platz eins: "Mitarbeitermotivation" – eine Kerndisziplin des Managements. Und eine zunehmend wichtige.

Der demografische Wandel und der Fachkräftemangel sind längst der Flaschenhals in Sachen Wachstum. Kein Arbeitgeber kann es sich leisten, [Talente zu vergraulen](#) und

Potenzial zu verschwenden. Fakt ist aber auch: Mitarbeiter entscheiden sich für Unternehmen – und gegen ihren Chef. Falls ihnen das Mikroklima missfällt, das ihr Vorgesetzter erzeugt, suchen sie sich einen anderen Job.

Das hat gewaltige Auswirkungen auf den Führungsalltag. Als das Institut der deutschen Wirtschaft im vergangenen Jahr knapp 2.000 deutsche Personalchefs befragte, sagte jeder Zweite, dass die [Bindung der Belegschaft an das Unternehmen](#) immer wichtiger wird. Zwei Drittel aller Befragten und fast drei Viertel der Unternehmen ab 250 Beschäftigten haben ihre Führungskräfte deshalb explizit dazu verpflichtet, die Arbeitszufriedenheit der Belegschaft zu verbessern.

Die Manager müssen nun einen schwierigen Spagat meistern: Einerseits sollen sie führen und fordern. Also Ziele definieren, Orientierung geben, entscheiden. Gleichzeitig sollen sie die Mitbestimmung und Selbstverwirklichung der Angestellten fördern. Und das bitte schön so, dass alle ein ausbalanciertes Leben führen können und die Chefs trotz unvermeidbarer Meinungsverschiedenheiten sympathisch bleiben. Der autoritäre Gutsherrenstil, à la "Ich bin Chef, du nix", taugt nur noch für Management-Dinosaurier – und solche, die deren Schicksal teilen wollen

Wie aber führt man Mitarbeiter richtig? Wir zeigen die zehn wichtigsten Regeln in der Übersicht:

Regel 1: Du sollst Vorbild sein

Die entscheidende Eigenschaft für Führungskräfte ist ihre Authentizität. Der Begriff ist umstritten und wird inflationär verwendet. Viele glauben, dass Führungskräfte zwangsläufig von Zeit zu Zeit eine Rolle spielen müssen, dass sie kaum Gefühle zeigen dürfen und dass sie nicht ohne List und Schauspielerei nach oben kommen. Für den beruflichen Aufstieg mag das stimmen. Doch wer sich an der Spitze auch lange halten will, muss vor allem glaubwürdig und verlässlich sein.

Das wissen die Chefs sogar selbst. Als die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft 342 Top-Manager nach den entscheidenden Eigenschaften befragte, nannten ebenfalls 97 Prozent "Authentizität". Nur so hätten sie entsprechenden Rückhalt in der Belegschaft. Bloß: Was bedeutet das – authentisch sein?

Seinen Ursprung hat das Wort im griechischen "authentikós" ("echt"). Der inzwischen verstorbene US-Sozialpsychologe Michael Kernis entwickelte im Jahr 2006 vier Kriterien, die authentische Menschen auszeichnen: Sie sind sich ihrer eigenen Stärken und Schwächen bewusst; sie stehen positiven wie negativen Informationen offen

gegenüber; sie handeln gemäß ihrer Werte und Vorstellungen; und sie sind ehrlich im Umgang mit anderen.

Klar ist, dass sich Führungskräfte mit "echten" Ecken und Kanten auch schon mal unbeliebt machen. Das geschieht allerdings erst recht, wenn ein Manager A sagt und B tut oder von seinen Mitarbeitern Opfer verlangt, diese selbst aber nicht erbringt. Wer dagegen konsequent zu seinem Wort und seinen Werten steht, wird vielleicht nicht immer von jedem gemocht – dafür jedoch respektiert und geschätzt. Mindestens aber gibt eine solche Führungskraft ein ebenso exzellentes wie standfestes Vorbild ab, an dem sich die Mitarbeiter orientieren können.

Regel 2: Du sollst Mitarbeiter mitreden lassen

In jedem Unternehmen gibt es strategische Überlegungen, die zunächst das Top-Management diskutieren muss. Allerdings beschließen deutsche Führungskräfte zu viel im stillen Kämmerlein: 70 Prozent der Mitarbeiter sind damit unzufrieden, ergab eine Umfrage des Beratungsunternehmens Comteam im vergangenen Jahr. 95 Prozent der Befragten bemängelten gar, dass ihre Vorgesetzten die Beschlüsse schon getroffen hätten und die Belegschaft nur scheinbar einbeziehen.

Natürlich gewinnen Manager viel Zeit, wenn sie alles alleine oder im engsten Führungszirkel entscheiden. Doch verlieren sie dadurch etwas viel Kostbareres: die Loyalität ihrer Mitarbeiter. Die Angestellten brauchen das Gefühl, dass ihre Meinung bei wichtigen Beschlüssen zählt – vor allem dann, wenn diese unmittelbare Auswirkungen auf ihren Arbeitsalltag haben. Wer solche Beschlüsse dann auch noch oberflächlich kommuniziert, lässt sie erst recht im Unklaren und verhindert, dass diese die Entscheidungen engagiert mittragen. Irgendwann haben die Mitarbeiter das Gefühl, nur noch ein Rädchen im Getriebe zu sein, in so einem Umfeld [entwickeln sie nachweislich weniger Ideen](#).

Regel 3: Du sollst Freiheiten gewähren

Es gibt sie leider noch. Führungskräfte, die ihre Angestellten behandeln wie Unmündige; die ihnen etwa verbieten, [das Internet am Schreibtisch privat zu nutzen](#), gleichzeitig aber erwarten, dass sie über das private Smartphone am Wochenende erreichbar bleiben; die Arbeitszeiten mithilfe von Stempeluhren kontrollieren und den Plausch in der Kaffeeküche mit der schnippischen Bemerkung "Wohl sonst nichts zu tun?" kommentieren.

Kann man so machen. Bloß: [Wo starre Regeln und Kontrolle herrschen](#), gedeiht keine Kreativität. Es sind vor allem die Fach- und Führungskräfte von morgen, die ein anderes

Arbeitsumfeld brauchen. 76 Prozent der 18- bis 25-Jährigen in Deutschland erwarten größere Freiheiten, [insbesondere flexible Arbeitszeiten](#). 73 Prozent wollen zudem mobil arbeiten, etwa von zu Hause aus, fand im vergangenen Jahr die Denkfabrik Global Workplace Innovation heraus. Kurzum: Die Nachwuchskräfte wollen sich entfalten.

Natürlich ist dafür Vertrauen notwendig. Wer seinen Mitarbeitern Freiheiten lässt, muss sich umgekehrt darauf verlassen, dass sie den Kredit nicht ausnutzen. Diese Souveränität haben nicht viele Chefs. Sollten sie aber: Je mehr eine Führungskraft dazu neigt, Macht auszuüben, desto weniger kommunizieren Mitarbeiter untereinander, konnte die Wissenschaftlerin Leigh Plunkett Tost von der Universität von Washington zeigen.

Die Lösung? Manager müssen klar kommunizieren, dass jeder einzelne Mitarbeiter wichtig ist, und sie wie Erwachsene behandeln.

Regel 4: Du sollst Mitarbeitern Ziele setzen

Wer im Alltag planlos vor sich hinwerkelt, verliert irgendwann die Lust. Es ist eine Binse: Ohne Kurs keine Orientierung, ohne Ziel kein Erfolg. "Werden Angestellte wie auf einem Schachbrett hin- und hergeschoben, arbeiten sie niemals aktiv mit", warnt der Ex-Manager und heutige Coach Roland Jäger.

Entsprechend wünschen sich 95 Prozent der Mitarbeiter, dass ihre Vorgesetzten ihnen klare Ziele stecken und mit ihnen [regelmäßig über Pläne sprechen](#), fand die Managementberatung Krauthammer in Februar heraus. Nur 45 Prozent der Führungskräfte aber berücksichtigen das im Alltag. Schade eigentlich. Denn haben Angestellte ein festes Ziel vor Augen, erkennen sie den Sinn hinter ihrer Arbeit. Und das wiederum treibt an und hilft, die täglichen Prioritäten besser zu ordnen und produktiver zu werden.

Führungskräfte sollten Ziele sowohl individuell als auch kollektiv setzen, um das Engagement und den Teamgeist zu steigern. Wer seine Abteilung anspornen will, kann sie beispielsweise auf besondere Herausforderungen einschwören. Zusätzlich sollten Manager mit ihren direkten Angestellten aber immer auch persönliche Ziele vereinbaren. Motivierend wirken solche Vorhaben jedoch nur, wenn sie richtig gesetzt werden: Ziele müssen spezifisch, zeitlich begrenzt, messbar und realistisch erreichbar sein. Ebenfalls hilfreich ist, große Projekte in kleine Zwischenschritten zu zerlegen und Kollegen in der Schaffenskrise an ihre Stärken und vergangene Erfolge zu erinnern.

Regel 5: Du sollst ein Coach sein

[Feedback spielt eine entscheidende Rolle](#), damit Mitarbeiter produktiv bleiben. Menschen strengen sich mehr an, wenn sie mit rascher Rückmeldung rechnen. Die bloße Antizipation führt bereits zu besseren Leistungen – aus Sorge, den Chef sonst zu enttäuschen.

Eine Erkenntnis, die hierzulande offenbar noch nicht durchgedrungen ist. Ganze 84 Prozent der Beschäftigten finden den Austausch zwischen ihnen und ihren Vorgesetzten "mangelhaft", fand das Management Institute SECS heraus. Allerdings sollten Manager den sprichwörtlichen Spieß umdrehen – und auch ihre Leistung bewerten lassen. Als die britische Psychologin Emma Donaldson-Feilder für ihre Studie im vergangenen Jahr Angestellte zum Führungsstil ihrer Vorgesetzten befragte, kam heraus: Wer von seinen Untergebenen Feedback erhalten hatte, veränderte nicht nur sein Verhalten zum Positiven. Die Angestellten empfanden die Chefs danach auch als integrierter und kommunikativer.

Regel 6: Du sollst Leistung wertschätzen

66 Prozent der Beschäftigten leisten nur noch Dienst nach Vorschrift, resümierte der Gallup Engagement Index im Februar, weil sich viele kaum gewürdigt fühlen. Immerhin: McDonald's kürt den Mitarbeiter des Monats, Daimler ehrt den "Verbesserungsvorschlag des Monats". Menschen streben nicht alleine nach Geld, soziale [Anerkennung ist ihnen wichtiger](#).

Wichtig sind zwei Aspekte: Zum einen müssen die Auszeichnungen für alle sichtbar sein. Jeder Mitarbeiter muss davon erfahren – und Führungskräfte sollten sie an die Preisträger öffentlich und persönlich überreichen. Zum anderen sollten die Kriterien für die Vergabe transparent und begründbar sein. Geraten sie in den Ruch von Willkür und Günstlingswirtschaft, demotivieren sie eher, stigmatisieren die Ausgezeichneten und überführen die Manager des Manipulationsversuchs.

Regel 7: Du sollst Fehler zulassen

Das Ergebnis überraschte Cathy van Dyck. Als die Psychologin von der Universität von Amsterdam vor einigen Jahren mehr als 100 deutsche und niederländische Mittelständler befragte, stellte sie fest: Unternehmen, die besonders [offen und konstruktiv mit Fehlern umgingen](#), erreichten nicht nur ihre Ziele schneller, sie erwirtschafteten auch höhere Renditen und schlugen sich besser als die Konkurrenz.

Fakt ist aber auch: 40 Prozent der Mitarbeiter haben Angst davor, Fehler zu machen, so eine Studie der IGS Organisationsberatung aus Frechen bei Köln. Fehler sind die Basis menschlicher Kreativität und persönlichen Wachstums, schreibt die US-Journalistin Kathryn Schulz, deren Werk *Richtig irren* im August in Deutschland erscheint. Jedoch immer unter der Voraussetzung, dass man daraus lernt.

Diese Lernkurve müssen Führungskräfte ihren Mitarbeitern zugestehen. Zumal Fehlurteile nicht zwangsläufig ein Zeichen von Inkompetenz oder Schwäche sind, sondern eher ein Beleg dafür, dass jemand neue Wege wagen wollte und sich dabei verrannt hat. Um eine Fehlerkultur zu etablieren, sollten Chefs eigene Patzer aus der Vergangenheit vor den Mitarbeitern beichten, inklusive Lösung und Lektion.

Regel 8: Du sollst konsequent sein

Vom langjährigen General-Electric-Boss Jack Welch stammt die sogenannte 20-70-10-Regel: Die besten 20 Prozent der Mitarbeiter gehören mit Boni belohnt, die mittleren 70 Prozent gefördert, die schlechtesten zehn Prozent gefeuert. Eine extreme Form der Leistungsbewertung – aber das Prinzip ist richtig.

Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass ihr Team an einem Strang zieht. Und sie müssen Leistung ebenso konsequent belohnen, wie sie das Gegenteil bestrafen müssen. Denn schon ein Faulpelz reicht, um das gesamte Team zu demoralisieren. Das belegen gleich mehrere Studien.

Eine der jüngsten stammt vom Psychologen Benjamin Walker von der Australian School of Business. Er ließ 158 Studenten in 33 Teams verschiedene Aufgaben lösen. Ergebnis: Schon ein Abweichler zerstörte die Disziplin der übrigen Mitglieder. Erst verschlechterte sich das Gruppenergebnis, dann die Stimmung. Selbst wenn der Rest sich mehr anstrengte – der Faulenzer ließ sich nicht kompensieren. Manager sollten vor allem auf drei Charaktere achten: den Trittbrettfahrer, der in Gruppenprojekten gerne untertaucht; den Dauernörgler, der ständig rummosert; und den Intriganten, der permanent Kollegen anprangert. Selbst wenn es unangenehm ist: Führen heißt eben auch, wiederholtes Fehlverhalten zu ahnden.

Regel 9: Du sollst zuhören

Mitarbeiter ist wichtig, dass ihr Chef sich für sie interessiert, verfügbar ist und sich regelmäßig mit ihnen unterhält. Kurzum, er sollte vor allem eines können: zuhören – eine Eigenschaft, die viele Manager offenbar völlig vernachlässigen, sonst wäre sie nicht so gefragt.

Nur 16 Prozent der deutschen Arbeitnehmer halten ihren Chef für einen guten Zuhörer, fand die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft heraus. Schuld daran ist oft eine fatale Kombination: Einerseits sollen Manager ständig auf Sendung sein – präsentieren und diskutieren, konferieren und mailen. Andererseits hat Zuhören ein Imageproblem, da es mit Passivität assoziiert wird. Doch wer immer nur redet, trifft mitunter falsche Entscheidungen und begeht kostspielige Fehler. Er überhört womöglich Warnungen, gute Ideen oder die Wünsche von Kunden.

Der US-Psychologe Carl Rogers prägte den Begriff des "aktiven Zuhörens". Dazu gehört etwa, sein Gegenüber aufmerksam zu beobachten, ausreden zu lassen und offene W-Fragen (Wer, Wie, Was, Wann) zu stellen und seinem Gegenüber Verständnis zu signalisieren. Erst dann fühlt sich der Betroffene ernst genommen.

Regel 10: Du sollst die Wahrheit ertragen

Ob Politiker oder Top-Manager – immer wieder stolpern vermeintlich integrale Persönlichkeiten über Affären. Dem einen werden schwarze Kassen zum Verhängnis, der andere ruiniert seine Karriere durch Doktor-Plagiate, während sich die Öffentlichkeit fassungslos fragt: Wie konnte ausgerechnet so einem das passieren? Die Antwort: Es geschieht schleichend.

Inzwischen besteht unter Psychologen Einigkeit darüber, dass vor allem extrovertierte Charaktere Führungsjobs ergattern – denn jene drängen häufiger ins Licht der Öffentlichkeit, sie sind tendenziell aktiver, energischer, dominanter und gesprächiger. Doch gerade bei diesen Typen verläuft die Grenze zum Narzissmus oft fließend.

Durch die Isolation in der Chefetage entsteht dann ein Nährboden für Bläh-Egos. So wird aus Selbstbewusstsein schnell Selbstüberschätzung und Überheblichkeit – ohne dass die Betroffenen das merken. 80 Prozent aller Angestellten wünschen sich einen Chef, der Fehler offen zugibt, ermittelte kürzlich die Unternehmensberatung Krauthammer. Allerdings sagten zugleich nur 43 Prozent, dass ihr Vorgesetzter das auch kann.

Im Mittelalter entwickelten Fürsten eine einfache Methode, der Isolation an der Spitze zu entgehen: Der Hofnarr durfte offen und ehrlich sagen, was die Untertanen über ihren

Herrscher dachten und ihn daran erinnern, dass auch seine Macht vergänglich ist. Der Hofnarr hat zwar nicht überlebt, das Problem aber schon: Je höher sie in der Hierarchie steigen, desto seltener suchen Führungskräfte gezielt den Rat von unabhängigen Kritikern. Niemand hört nun mal gerne, dass er etwas besser machen könne oder gar falsch gemacht hat. Die Wahrheit tut weh. Zunächst jedenfalls. Sie kann aber auch befreien. Vor allem dann, wenn sie Manager von dem Irrglauben abhält, unfehlbar sein zu müssen.