

Xing-Vorstand Groß-Selbeck

"Motivierte Mitarbeiter schaffen das Zehnfache"

Was muss eine gute Führungskraft können? Im Interview spricht Stefan Groß-Selbeck, Chefs des Business-Netzwerks Xing, über empathische Manager, klare Kommunikation und Networking im 21. Jahrhundert - und er erklärt, was gar nicht geht im Internet.

KarriereSPIEGEL: Herr Groß-Selbeck, wie haben sich die Anforderungen, die an Manager gestellt werden, in den vergangenen Jahren gewandelt?

Groß-Selbeck: Die wichtigste Eigenschaft, die man heute braucht, ist Empathie - die Fähigkeit, andere Menschen zu verstehen und für eine Sache zu begeistern. Das war früher anders; da reichte es, Dinge von oben anzuordnen.

KarriereSPIEGEL : Und das ist nicht mehr genug?

Groß-Selbeck: Nein. In der Wissensgesellschaft werden immer mehr Menschen zu "Knowledge-Workern". Das heißt, es geht nicht mehr um physische Stärke, sondern um geistige Leistungsfähigkeit. Das sind meist hochintelligente Menschen, die ihre Arbeit nicht einfach nur stumpf erledigen, sondern verlangen, dass ihr Job spannend und herausfordernd ist. Wenn die sich nicht ausgelastet fühlen, gehen sie woanders hin. Eine gute Führungskraft muss deshalb diese Eigenmotivation kanalisieren und auf ein gemeinsames Ziel hin ausrichten.

KarriereSPIEGEL : Schöne Idee. Wie macht man das?

Groß-Selbeck: Entscheidend ist Klarheit in der Kommunikation. Die Menschen wollen wissen, für welche Ziele sie arbeiten, und sie wollen sich in diesen Zielen wiederfinden. Das gilt für den Einzelnen genauso wie für ganze Teams: Wenn Einigkeit und Transparenz fehlen, leidet das Ergebnis. In der Softwarebranche gilt als Faustregel: Ein hochmotivierter Entwickler schafft zehnfach so viel wie ein wenig motivierter. Da sehen Sie, welches Potential in der **richtigen Motivation** steckt.

KarriereSPIEGEL : Wie motiviert man denn am besten? Mit Geld und schmucken Titeln?

Groß-Selbeck: Das spielt auch eine Rolle, aber es ist nicht mehr als eine Art Housekeeping: Die Grundlagen müssen stimmen. Aber was die Mitarbeiter am meisten interessiert, sind die Perspektiven. Sie wollen weiterkommen, beruflich und persönlich. Weil sie immer mobiler werden und ein Bruch oder Wechsel im Lebenslauf längst kein Karriere-Aus mehr bedeutet, muss ein Chef immer mehr leisten, um seine Mitarbeiter zu halten. Seine wichtigste Aufgabe ist es deshalb, sie gut zu entwickeln.

KarriereSPIEGEL : Wie haben soziale Netzwerke wie Xing diese Entwicklungsmöglichkeiten verändert? Ist ein gutes Netzwerk wichtiger als Leistung?

Groß-Selbeck: Mit Sicherheit nicht. Ein Netzwerk ersetzt Leistung nicht - aber es erhöht die Reichweite und damit den Kreis derer, die gute Leistungen wahrnehmen. Als Multiplikatoren haben moderne Netzwerke einen verstärkenden Effekt und sind zudem meritokratisch, denn es wird schneller klar, wer wirklich etwas kann und wo nur heiße Luft ist. Damit schaffen Business-Netzwerke auch mehr Transparenz und ein Stück weit demokratischere Strukturen: Wo früher in Hinterzimmern Posten abgesprochen und Beförderungen ausgehandelt wurden, sind heute die Beziehungen der Beteiligten sichtbarer und nachvollziehbarer.

KarriereSPIEGEL : Wie sieht denn für den Einzelnen ein ideales Netzwerk aus?

Groß-Selbeck: Immer noch am meisten unterschätzt wird das persönliche Profil. Es sollte klar, informativ und authentisch sein und nichts vorspiegeln, was nicht den Tatsachen entspricht. Da sollte man schon etwas Zeit investieren, ebenso in den Aufbau der ersten Kontakte. Die kritische Masse beginnt meiner Meinung nach bei ungefähr 50. Schließlich ist das Hauptziel, immer über die Veränderungen in meinem Netzwerk informiert zu sein, die für mich selbst relevant sein könnten. Wenn ich nur meine zehn engsten Freunde als Kontakte habe, ist das witzlos. Dazu kommt: 50 Kontakte bedeuten Hunderte von Kontakten "zweiten Grades", also Personen, die ich über einen gemeinsamen Bekannten erreichen kann.

KarriereSPIEGEL : Aber wenn jemand Hunderte von Kontakten hat, kann er doch unmöglich zu allen ein enges Verhältnis haben.

Groß-Selbeck: Darum geht es auch gar nicht. Soziale Netzwerke helfen uns ja gerade, unsere Beziehungen zu gewichten und effizienter zu steuern. Zum Beispiel kann ich vor einem Ereignis wie einer Messe genau überlegen, wen ich dort persönlich treffen möchte, wem ich nur eine Mail schreibe und wen ich vorher anrufe.

KarriereSPIEGEL : Welches sind denn die schlimmsten Fehler beim Networking?

Groß-Selbeck: Falsche Angaben im Profil. Zu viel Persönliches, insbesondere Dinge ins Netz zu stellen, die ich später einmal bereuen könnte. Und Spammen. Natürlich kann und sollte ich andere darauf hinweisen, wenn ich ein spannendes Buch geschrieben, einen tollen Artikel verfasst oder ein interessantes Produkt gelauncht habe. Aber ich muss davon ausgehen können, dass es die Empfänger auch interessiert. Mein Netzwerk nur als persönliche Werbeplattform zu missbrauchen, das geht gar nicht. Die Grundregel ist: Immer etwas mehr geben, als du nimmst.

KarriereSPIEGEL : Was unterscheidet Xing dabei von anderen Business-Communitys wie etwa LinkedIn?

Groß-Selbeck: Wir sind weltweit einzigartig, da wir die Online- und Offline-Welt verknüpfen. Mehr als 150.000 Events organisieren die Mitglieder jedes Jahr über die Plattform. Außerdem: Xing ist gezielt auf die Erweiterung meines Netzwerks ausgerichtet, es geht eben nicht nur darum, seinen Lebenslauf zu hinterlegen. Deshalb ist Xing auch die größte und aktivste Business-Community in Deutschland: In Städten wie München oder Frankfurt ist bereits jeder vierte Berufstätige Mitglied.

KarriereSPIEGEL : Was raten Sie ganz konkret jemandem, der seinen Auftritt bei Xing noch mal richtig gut machen will, um auch ein attraktives Jobangebot zu kriegen?

Groß-Selbeck: Zuerst einmal, das eigene Profil zu überarbeiten, also die eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse prägnant und klar zu formulieren. Dann im Job gute Leistung bringen und die über das Netzwerk kommunizieren. Dadurch Reputation aufbauen und den Kreis der Leute, die sich an mich erinnern, erweitern. Daraus ergeben sich neue Kontakte und neue Möglichkeiten, sich zu profilieren. Schließlich geht es beim Netzwerken nicht darum, möglichst schnell den nächsten tollen Job zu ergattern. Sondern darum, im aktuellen Job erfolgreich zu sein und das andere wissen zu lassen. Die Angebote kommen dann von alleine.

URL:

<http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/0,1518,751565,00.html>

MEHR AUF SPIEGEL ONLINE:

Chef-Sprüche: "Wann Sie überlastet sind, bestimme ich" (20.04.2011)

<http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/0,1518,757896,00.html>

Chef werden und sein: Vorsicht, Wirklichkeit! (19.04.2011)

<http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/0,1518,751746,00.html>

Chef-Typologie: Superstars, kreative Chaoten, Nichtskönner (18.04.2011)

<http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/0,1518,757424,00.html>

Führen durchs Chaos: Wer ist hier der Boss? (18.04.2011)

<http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/0,1518,751809,00.html>

Motivation im Job: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist schlechter (18.04.2011)

<http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/0,1518,756247,00.html>

Bewerber an Personaler: Facebook? Gefällt mir nicht (05.04.2011)

<http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/0,1518,754629,00.html>

Bewerberfang im Internet: Auf der Jagd nach den Sahnestücken (24.03.2011)

<http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/0,1518,748303,00.html>

© SPIEGEL ONLINE 2011

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH