

Sächsische Zeitung

SONNABEND/SONNTAG
24./25. OKTOBER 2009

ZEITUNG FÜR DRESDEN

M13

SÄCHSISCHE ZEITUNG

Nicht gemeckert ist gelobt genug

KARRIERECOACH

In Krisenzeiten lassen sich Mitarbeiter besonders schwer leiten, sagt Führungsexperte Alexander Groth, der am 29. Oktober in Dresden gastiert.

Herr Groth, kann man Führung eigentlich lernen?

Zum Führen von Menschen bedarf es dreierlei Dinge: Erstens benötigen Sie Wissen im Sinne von Führungstechniken, die sich vergleichsweise kurzfristig lernen lassen. Zweitens brauchen Sie praktische Erfahrung. Diese zu bekommen, dauert schon wesentlich länger. Drittens sollten Sie eine integere und authentische Persönlichkeit entwickeln, dann lassen sich Menschen auch ohne hierarchische Weisungsbefugnis von Ihnen führen. Hier hört das Lernen nie auf.

Sind Mitarbeiter in Krisenzeiten leichter oder schwerer zu führen?

In Krisenzeiten sind Mitarbeiter deutlich schwerer zu führen, weil viele Angst vor persönlichen Verlusten haben. Ängste führen zu Gerüchten, Demotivation und Erstarrung. Die Führungskraft muss unter diesen Umständen nicht nur das sehr anspruchsvolle Tagesgeschäft am Laufen halten, sondern oft auch noch zusätzliche unangenehme Maßnahmen umsetzen. Ich sehe es aber auch positiv. In der Krise kann eine Führungskraft beweisen, wie gut sie ist. Der erfahrene Steuermann zeigt sich bekanntlich im Sturm.

Was sind die häufigsten Defizite, die Sie bei Chefs erleben? Gibt es dabei nationale Unterschiede?

Der schwäbische Spruch „Net gmault isch globt gnug!“ fasst es ganz gut zusammen. Deutsche Führungskräfte geben ihren Mitarbeitern zu wenig Anerkennung. In einer europaweiten Studie haben 56 Prozent der befragten Mitarbeiter angegeben, dass sie glauben, ihre Leistung werde vom Chef anerkannt. Der Spitzenreiter der Befragung waren die Niederlande mit 78 Prozent. Wir Deutschen lagen als absolutes Schlusslicht bei 28 Prozent. Auch wenn man solche Zahlen mit Vorsicht genießen muss, kann ich das aus meiner Praxis heraus bestätigen. Es fehlt oft das Gespür für die Gefühle der anderen, die emotionale Intelligenz.

Behindert Sie denn nicht den Aufstieg ins Topmanagement?

Wissenschaftler haben festgestellt, dass die gemessene emotionale Intelligenz bis



Deutsche Chefs loben ihre Mitarbeiter zu selten, und das nicht nur in Krisenzeiten, sagt Führungsexperte Alexander Groth. Er hat an der Universität Mannheim Betriebswirtschaftslehre und Philosophie studiert.

Foto: privat

zum mittleren Management zu- und ab da nach oben hin wieder abnimmt. Daraus lässt sich ableiten, dass emotionale Intelligenz hilft, schneller ins mittlere Management zu kommen. Danach scheint sie statistisch gesehen für den weiteren Aufstieg hinderlich zu sein. Tatsächlich spielt die emotionale Intelligenz in der Literatur eine viel größere Rolle als in der Unternehmenspraxis.

Hätte mehr emotionale Intelligenz in den Vorständen eine Wirtschafts- und Finanzkrise, wie sie gerade beschrieben wird, verhindern können?

Nein, es fehlt eher an gelebten Werten. Viele der Spekulationen basieren auf Gier. Es wird bei finanziellen Entscheidungen zu wenig Wert auf Nachhaltigkeit oder gesellschaftliche Auswirkungen gelegt. Das erreichen Sie auch nicht mit einem hohen Maß an Gespür.

Sie beschäftigen sich in Ihrem neuen Buch vor allem mit den Leiden des mittleren Managements. Was macht dessen tägliche Arbeit so unglaublich anstrengend?

Führungskräfte des mittleren Managements haben eine schwierige Position im Unternehmen: Sie bekommen Druck von oben und unten, müssen mit ihren Managerkollegen gleichzeitig kooperieren und konkurrieren und ihre eigene Entwicklung ständig den steigenden Anforderungen anpassen.

Wohin soll sich der Sandwich-Manager orientieren, nach oben?

Der Blick nach oben ist für die eigene Karriere wahrscheinlich der wichtigste. Er wird leider am meisten vernachlässigt. Für die Effektivität der eigenen Arbeit dagegen ist die Orientierung nach unten und zur Seite genauso wichtig.

Was sind die häufigsten Fehler, die im mittleren Management gemacht werden?

Mittlere Manager gehen oft in der Tagesarbeit unter und verlieren den Überblick. Sie werden zu je 25 Prozent von den drei Anspruchsgruppen Mitarbeiter, Kunden und dem Chef fremdbestimmt. Es bleibt Ihnen also maximal ein Viertel ihrer Zeit zur „freien“ Verfügung. Wie sie diese wenigen Stunden nutzen, entscheidet darüber, ob sie sich nur als Trouble Shooter oder als selbstbestimmte Führungskraft empfinden. Man sollte sich als Chef deshalb dauernd zwei Fragen stellen: Welche Aufgabe hat den höchsten Hebeleffekt bezogen auf meine Ziele? Was lasse ich demnach liegen, obwohl es dringend ist?

Können Sie erklären, warum immer die anderen oder Falschen befördert werden?

Oft werden auch die Richtigen befördert. Man sollte sich erst mal ernsthaft selbst fragen, warum man für eine bestimmte Stelle nicht ausgewählt wurde. Meist stimmt bei kritischer Prüfung die eigene Leistung, oder aber die Kommunikation derselben nicht.

Wie mache ich meinen Chef auf meine Leistungen aufmerksam?

Reden Sie weniger über Probleme als über Ihre Erfolge. Viele Chefs wissen nicht, was ihre Mitarbeiter alles tun. Weiß Ihr Chef, welche Leistungen Sie und Ihr Team erbringen? Bauen Sie in Ihre Powerpoint-Präsentationen doch öfters mal eine Folie mit dem Titel „Unsere Erfolge können sich sehen lassen“ ein und listen Sie diese auf. Viele Führungskräfte jammern auch gerne. Das bleibt beim Vorgesetzten negativ hängen. Lassen Sie das. Wenn Sie ein Problem haben, sprechen Sie es an und bieten Sie Ihrem Chef am besten gleich drei Lösungen dazu an. Wie man auch seinen Chef gut führen kann, habe ich übrigens in meinem Buch beschrieben und verrate es in Dresden.

Woran erkennt man, ob man selbst für Führungsaufgaben geeignet ist? Gibt es etwa bei Kindern dafür schon Frühindikatoren?

Man muss Spaß daran haben, mit Menschen umzugehen und diese zu entwickeln. Als Führungskraft haben Sie kaum noch Zeit, sich inhaltlich mit Fachthemen zu beschäftigen. Sie sollten als Führungskraft über ein positives Menschenbild verfügen und stressresistent sein. Wenn Sie dann noch feststellen, dass Kollegen Ihre Vorschläge auch ohne Weisungsbefugnis umsetzen, ist das ein positiver Hinweis.

Auf Vorstandsetagen kursiert der schöne Satz: „Stellvertreter ist nicht der Anfang, sondern das Ende einer Karriere“. Stimmt das mit Ihrer Berater-Erfahrung überein?

Im Top-Management sind Stellvertreter oft Menschen, die lieber im Hintergrund arbeiten, als selbst im Rampenlicht zu stehen. Tatsächlich sind solche Manager manchmal unbrauchbar, wenn sie den bisherigen Vorstand ablösen, obwohl sie vorher einen fantastischen Job gemacht haben. Im unteren und mittleren Management ist die Stellvertreterfunktion sicherlich nicht nachteilig, sondern eher als Karriereversprechen zu sehen. Wenn man aber zu lange Stellvertreter bleibt, kann man sich Gedanken über einen Wechsel in eine neue Firma machen.

Wie gut sind Sie als Chef zu führen?

Das kommt darauf an. Ich habe hohe Anforderungen an mich und an andere. Wer in seiner Arbeit sehr gut ist, kann mich sicherlich am besten beeinflussen.

GESPRÄCH: INES KLEIN

SZ-FORUM

Auch bei der zweiten Auflage der Vortragsreihe „SZ-Erfolgsforum – Von den Besten profitieren“ präsentieren Ihnen die Sächsische Zeitung und Unternehmen hochkarätige Referenten. Sie erleben komprimiertes Expertenwissen für Ihren beruflichen und privaten Erfolg. **Am Donnerstag, den 29. Oktober 2009**, spricht Alexander Groth über das Thema „Führungsstark in alle Richtungen“. Die Veranstaltung in der Mercedes-Benz Niederlassung Dresden, Fritz-Meinhardt-Str. 1, beginnt um 19.30 Uhr. Tickets kosten im Einzelverkauf 99,80 Euro. Wer die letzte Veranstaltung der Reihe (26. November 2009 mit Bestsellerautor Werner Tiki Küstenmacher) mitbucht, zahlt 139,80 Euro. **Informationen** erhalten Sie unter Tel. 0700 / 832 678 33 (max. 12 ct/Min. aus dem Festnetz der Deutschen Telekom)