

KARRIEREWELT

Orientierung geben

Führungskräfte müssen Freiräume lassen und Werte vermitteln

SVENJAHOFERT

HAMBURG - Früher war alles einfach: Der Chef gab die Anweisungen, die Mitarbeiter führten sie aus. Leistung zählte sich in Barem aus, und der Job musste nicht sinnvoll sein, sondern die Existenz sichern. Doch diese Zeiten sind vorbei. Immer mehr Fachkräfte verlangen nach intrinsischer Motivation, und die Generation Y, also die nach 1980 geborenen, fordert darüber hinaus auch noch ihre Work-Life-Balance.

Was muss ein Manager heute also wirklich können? Führung sei ein Handwerk, das selbst in MBA-Studiengängen nur unzureichend gelehrt werde, behauptet Gudrun Happich, Führungsexpertin aus Köln. Kaum jemand könne von Anfang an und naturgegeben führen; man müsse es vielmehr lernen. Und der Lernstoff habe sich in den letzten Jahren eben sehr gewandelt. „Die Herausforderung an mo-

derne Führungskräfte liegt immer mehr darin, Orientierung zu geben und Sinn zu vermitteln“, sagt die Biologin und Inhaberin des Galileo Instituts.

Für Happich macht es keinen Sinn, dass viele Unternehmen immer noch fordern, dass eine Führungskraft zuvor Fachaufgaben übernehmen muss. Die Dreiteilung der Laufbahnen in Fach-, Projekt- und Führungskarriere hält Happich für einen ersten wichtigen Schritt, der auch den Anforderungen der Wissensgesellschaft gerecht werde, die hohe Erwartungen an Innovationskraft und die Expertise von Mitarbeitern stelle.

Aufgrund der gewachsenen Vielfalt des Wissens und Könnens sei es wichtig, verschiedene Laufbahnen als gleichwertig anzuerkennen. Ist eine Führungs-

laufbahn mit höherem Status verbunden als eine Expertenkarriere, was immer noch häufig vorkomme, ziehe das Persönlichkeiten mit den falschen Motivationen an. Es gehe dann um berufliche Stellung und gesellschaftliche Anerkennung - und nicht mehr darum, seine Aufgabe mit Leistung und Leidenschaft zu erfüllen.

Neue Anforderungen an Führung ergeben sich aus dem Wandel der Arbeitswelt. Die Arbeitswelt ist mittlerweile so komplex, dass sie alleine von den Managern nicht mehr beherrscht werden kann. Vertrauen statt Kontrolle ist die Basis nachhaltiger Führung. Vor allem den gut ausgebildeten Experten kann man keinen Manager vorsezen, der in engmaschigen Kontrollen seine hauptsächliche Existenzbe-



ner: „Mal braucht man jemanden, der härter durchgreift, mal jemanden der in der Lage ist, den Menschen Identifikation zu geben. Es kommt darauf an, situativ den geeigneten Führungsstil anzuwenden.“ Verschiedene Ebenen und Aufgaben verlangen verschiedene Persönlichkeiten. „Führungskraft ist nicht gleich Führungskraft, es gibt ganz unterschiedliche Menschen, die für un-

terschiedliche Situationen passend sind“, weiß Hoepfener. Teamleiter seien meist sehr nah dran an ihren Mitarbeitern. Sie brauchen mitunter die fachliche Expertise: Nicht um zu führen, sondern um von den Kollegen ernst genommen zu werden.

Eine fraglos immer wichtigere Fähigkeit liege darin, Werte und Sinn zu vermitteln, sagt Führungskraftexpertin Martina Bandoly. Das setzt persönliche Reife voraus. „Klarheit über die eigenen Wertvorstellungen und Motive gibt allen Mitarbeitern Orientierung und Sicherheit“, so Bandoly. Die brauchen Experten ganz genauso wie die Generation Y und alle anderen.

Dennoch kann Führung sehr verschieden aussehen. Hoeppe-



Weitere Artikel zum Thema und Tipps für Ihre Karriereplanung finden Sie hier: welt.de/karriere

MORGEN IN DER KARRIEREWELT

Thema der Woche Extra
MBA: Maßgeschneiderte Programme für angehende Manager
Bildung: Mit Asien-Wissen in die Chefetage
Junge Profis: Schmuck-Unikate nach Wunsch