

Das Team ins Boot holen

Nicht auf Konfrontationskurs gehen – Worauf junge Chefs achten sollten

Von Annika Graf

An der Spitze ist es einsam, heißt es. Und diese Erfahrung müssen auch - oder gerade - junge Chefs machen. Denn wer mit Mitte 30 eine leitende Position übernimmt, wird von früheren Kollegen häufig kritisch beäugt. Selbstvertrauen ist deshalb für junge Führungskräfte unabdingbar.

„Mir hat man mit 30 Jahren die erste Führungsposition als Abteilungsleiter in einem großen Energiekonzern zuge-
traut“, sagt der Managementtrainer **Daniel Pinnow**. Mit 34 wurde der heute 45-jährige Geschäftsführer der **Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Überlingen/Bad Harzburg**. „Und der Schlüssel war: Ich habe es mir auch zuge-
traut.“

„Führungskräfte brauchen etwas Authentisches“, sagt Sabine Schönberg, die als Leiterin der Abteilung Persönlichkeits- und Managemententwicklung der Volkswagen Coaching GmbH in Wolfsburg auch junge Manager begleitet. Sie sollten sich deshalb von Anfang an positionieren. Die Belegschaft sollte wissen, wofür jemand steht: für seine Karriere oder eine Vision, die er verfolgt.

Häufig fehle jüngeren Vorgesetzten die Durchsetzungsfähigkeit, sagt Buchautor und Coach Jürgen Goldfuß. „Weil sie Angst haben, dass ihre Entscheidungen nicht akzeptiert werden.“ Doch das sei falsch: Sie müssten als Chef ja die Spielregeln festlegen.

„Junge Menschen haben häufig eine gewisse Respektlosigkeit alten Strukturen gegenüber“, sagt Pinnow. „Das gehört auch zu ihren Stärken. Der Drive, sie wollen etwas bewegen, die anderen mitreißen“, sagt Goldfuß. Allerdings sollten junge Vorgesetzte nicht immer gleich aus der Hüfte schießen. Über bestehende Strukturen dürfe nicht einfach hinweggebügelt werden. „Sie sollten sich erst einmal damit auseinandersetzen, was in der Abteilung überhaupt läuft“, erklärt Goldfuß. Gerade bei jungen Chefs bestehe die Gefahr, dass sie zum Beispiel ständig versuchen, ihr Fachwissen von der Universität anzubringen. Neue Ansätze und Lösungen brauche es aber nur, wo es tatsächlich Probleme gebe.

Und um Dinge zu bewegen, müsse man Vertrauen schaffen. Man könne nicht erwarten, dass sich eine alte Belegschaft einfach ändert. Gerade ältere Kollegen hätten häufig

ein größeres Sicherheitsbedürfnis, das sie auch an Altbewährtem festmachen, so Pinnow. Sie hätten häufig schon Familie, und der Job bedeute für sie nicht zuletzt die Sicherung der Existenz. „Jüngere haben wenig zu verlieren und spielen deshalb höhere Einsätze“, erklärt Pinnow. „Was die Jungen auszeichnet, ist natürlich Spontaneität, Ideenreichtum und Dynamik. Diese Unbedarftheit, aber auch ihr Mut zu experimentieren, kann eine große Stärke sein.“

Doch aus diesem Gegensatz könnten auch Probleme entstehen. Besser sei es, die älteren Mitarbeiter mit ins Boot zu holen. „Als Chef sollten Sie den Älteren auf Augenhöhe sagen: ‚Ich brauche dich‘“, rät Pinnow. Denn junge Chefs seien auch auf die Erfahrung ihrer älteren Mitarbeiter angewiesen.

„Transparenz, Offenheit und Konsequenz sind die Zauberworte mit denen junge

Chefs ihre Belegschaft gewinnen sollten“, betont Goldfuß. Sie müssten sich als Dienstleister für ihre Mitarbeiter verstehen, und sich auch in andere hineinversetzen können. „Als Führungskraft hat man Verantwortung für seine Mitarbeiter“, ergänzt Martin Kubessa, Mitglied im Arbeitskreis Führungskräfte des Bundesverbands der Führungs- und Führungsnachwuchskräfte in der Chemie (VAA) in Köln.

In der Führungsrolle müsse man lernen, sich mit Argumenten durchzusetzen, um Probleme gemeinsam zu lösen, sagt Sabine Schönberg. Die Mitarbeiter müssten von den Vorteilen überzeugt werden. „Da ist es immer besser, wenn die Mitarbeiter selbst bekunden, dass ihr Weg nicht optimal ist“, betont Martin Kubessa. Wenn es nicht anders geht, müssten aber auch unbequeme Entscheidungen gefällt werden. „Es gibt auch Dinge, die würde ich nicht mehr diskutieren“, so Kubessa

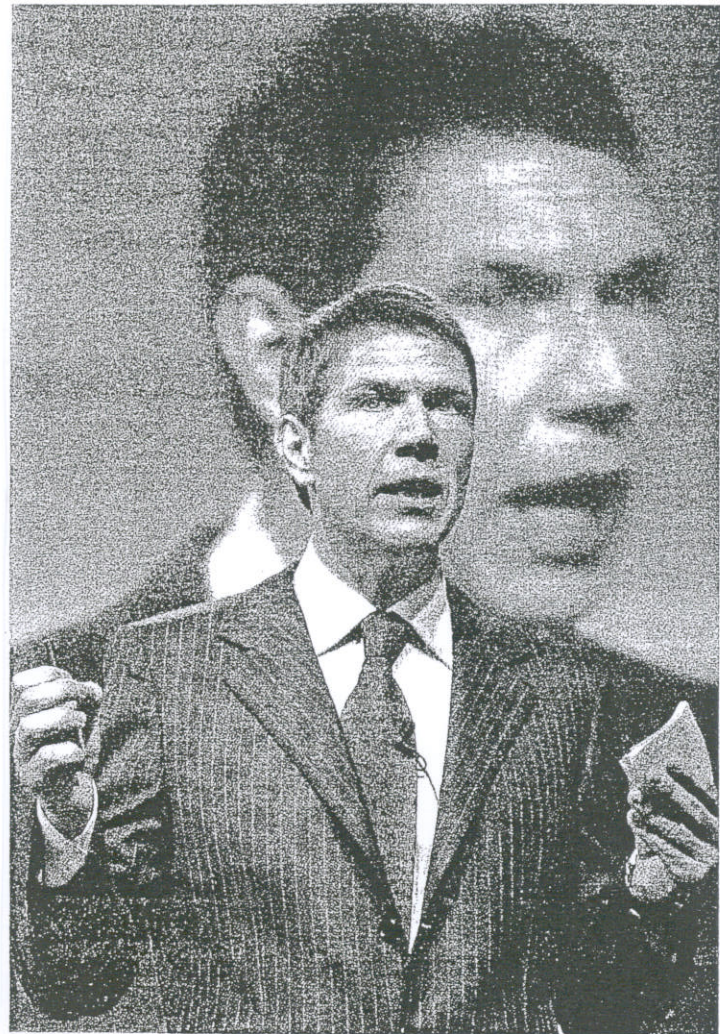
Den inneren Antrieb und die Motivation müssten die jungen Chefs allerdings selbst mitbringen, sagt Goldfuß. „Sie sollten Spaß daran haben, ein Ziel zu verfolgen und zu erreichen.“ Und Sabine Schönberg ergänzt: „Sie müssen aber vor allem eines: führen wollen. Es bringt ja auch nichts, wenn Sie einen Jagdhund zum Jagen tragen müssen.“

■ **Literatur:** Pinnow, Daniel: Führen, worauf es wirklich ankommt. Gabler Verlag; Goldfuß, Jürgen: Endlich Chef - was nun? Was Sie in der neuen Position wissen müssen. Campus.

Klare Verhältnisse

Gerade für jüngere Menschen spielen freundschaftliche Kontakte am Arbeitsplatz eine wichtige Rolle. Das kann im Fall von jungen Führungskräften zu Konflikten führen, sagt Sabine Schönberg, Leiterin der Abteilung Persönlichkeits- und Managemententwicklung der Volkswagen Coaching GmbH. „Zum Beispiel, wenn sie an die Spitze einer Abteilung gesetzt werden, in der sie zuvor selbst gearbeitet

haben.“ Denn das freundschaftliche Verhältnis wollen gerade junge Menschen nicht aufgeben, wenn sie Vorgesetzter sind. „Diese Rolle muss aber eingenommen werden“, sagt Schönberg. Es müsse Klarheit darüber herrschen, was sich geändert hat. Die neuen Chefs müssen klar machen: „Ich habe noch Wohlwollen für euch, muss aber auch Sachen machen, die euch nicht gefallen.“



Führungskräfte müssen überzeugen und sich durchsetzen können - Rene Obermann, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Telekom, weiß das aus eigener Erfahrung. Bild: gms