

Nur wer sich selbst klug führt, kann andere führen

02.12.2011 | 09:42 | Kathrin Gulnerits (Wirtschaftsblatt)

Ein Patentrezept für schwierige Führungssituationen gibt es nicht. Aber Managementtrainerin Monika Herbstrith weiß, worauf es in heiklen Situationen besonders ankommt.

Konkurrenz, Autoritätsverlust, Überforderung - mit diesen Ängsten plagen sich laut einer Studie der FH Köln Führungskräfte. Es gibt aber noch andere Situationen, die ihnen schwer im Magen liegen: Entscheidungen treffen, das Standing bei Kollegen, Konflikte mit Mitarbeitern, Veränderungssituationen und die eigene Sandwich-Position. Managementexpertin Monika Herbstrith leitet das Seminar "Die fünf schwierigsten Situationen für Führungskräfte" bei IIR (7./8. Mai 2012). Sie weiß: "Das ist ein Training, wo man gesichtswahrend reingehen kann. Ein Training ‚Basiswissen für Führungskräfte‘ würde nicht funktionieren."

Laut Herbstrith ist das Bedürfnis, sich bei diesen fünf Themen Tipps abzuholen, groß. "Am liebsten hätten die Manager Erfolgsrezepte, aber die kann ich nicht liefern." Vielmehr versucht sie in den zwei Seminartagen klar zu machen, dass es vor allem darauf ankommt, sich selbst klug zu führen. "Andere Menschen zu ändern, das geht nicht. Was geht, ist eine Beziehung zu gestalten. Nur so kann ich eine andere Wirkung erzielen."

Beispiel "Standing bei Kollegen": "Wenn mein eigenes Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen auf wackeligen Beinen steht, bin ich anfällig für Angriffe von außen", sagt Herbstrith. Vor allem auf die Frage "Warum bin ich eine gute Wahl?" sollten Führungskräfte eine gute Antwort finden. Die ist nämlich Grundvoraussetzung, um zum Beispiel von älteren Kollegen akzeptiert zu werden.

Nachfragen wichtig

Beispiel "Entscheidungen treffen": Laut Herbstrith gilt hier zu oft das "Faustrecht": Wer mehr Druck macht, bekommt zuerst Recht. Sie rät hingegen zum "Sanitärprinzip". Das heißt: Nicht gleich die versorgen, die lauter schreien. "Prioritäten werden leichter erkannt, wenn ich mir die Frage stelle: Welche Auswirkung hat es für wen?", sagt Herbstrith. Sie empfiehlt, des Öfteren nachzufragen. "Häufig besteht die Dringlichkeit nur für einen Teil der Anforderungen." Auch bei Konflikten mit schwierigen Mitarbeitern rät die Expertin zu mehr Gelassenheit. "Wir schaffen es immer wieder, uns darüber zu wundern, dass andere tatsächlich anders sind", schmunzelt Herbstrith. "Solange Sie einen Menschen kategorisieren, wird er Ihnen die zweifelhafte Freude bereiten, sie nicht zu enttäuschen." Sie empfiehlt einen Paradigmenwechsel von "schwieriger Mensch" zu "unerwünschtem Verhalten."

Orientierung geben

Auch Veränderungssituationen wie Umstrukturierungen bereiten den Führungskräften oft Kopfzerbrechen. "Das Gelingen von Veränderungen benötigt das Licht am Ende des Tunnels", gibt die Expertin zu bedenken. Gerade in Krisenzeiten sind alle Augen auf das Verhalten der unmittelbaren Führungskräfte gerichtet. "Entscheidend ist es, Orientierung zu geben. Kommunikation wird zur wichtigsten Führungsaufgabe, um Ängsten entgegenzuwirken."

In einem besonderen Dilemma stecken bei all den Anforderungen die Sandwich-Manager, die aufgrund von Zentralisierung immer weniger Gestaltungsmöglichkeiten haben. Herbstrith weist auf den oft übersehenen Unterschied zwischen dem Arrangieren mit den Gegebenheiten und dem Resignieren hin. Letztes führt oft zu Unzufriedenheit. "Wenn ich mit der Situation arrangiere, heißt das, dass ich den Tatsachen ins Auge schaue und in meiner Kraft und Würde bleibe."

© Wirtschaftsblatt.at