

Tekst 6

Armer, schwacher Chef

Muss ein Chef unbeliebt sein? „Ja“, sagt Personaltrainerin Dagmar Säger. Denn: Ein Chef kann nun mal kein guter Kumpel sein.

Die Personaltrainerin Dagmar Säger fordert Vorgesetzte auf, mehr „Führungsmut“ zu zeigen. Was nicht heißen soll, dass sie auf Tyrannen steht, wie sie im Gespräch mit Jutta Göricke versichert.

SZ: Wer in eine Führungsposition aufsteigt, macht sich vermutlich erst mal wenig Gedanken darüber, dass sich mit diesem Schritt sein innerbetriebliches Sozialleben radikal verändert. Ab sofort steht er auf der anderen Seite. Tut das weh?

Säger: Es kommt darauf an, ob man Chef in einer anderen Abteilung wird oder im eigenen Team. Der Rollenwechsel im alten Kollegenkreis, wo man sich aufgehoben fühlte, ist meist schmerzlich. Man steht plötzlich ganz alleine da. Und wenn man unangenehme Entscheidungen zu treffen hat, muss man möglicherweise mit persönlichen Angriffen rechnen nach dem Motto: Aber das hast du doch 23! Da werden dann Leichen aus dem Keller geholt.

SZ: Das heißt also, dass man sich von dem zutiefst menschlichen Bedürfnis, gemocht zu werden, verabschieden muss.

Säger: Definitiv. Das fällt natürlich leichter als Chef eines Teams, das man noch nicht kennt. Dort wird man per se in seiner Rolle akzeptiert. Aber auch da ist zunächst mal mit 24 zu rechnen, die sich etwa so äußern kann, dass die Kompetenz des neuen Vorgesetzten in Abrede gestellt wird.

SZ: Wie stellen sich Chef-Anfänger dem Problem?

Säger: Meine Erfahrung sagt: Der Wechsel ist vor allem für diejenigen schmerzlich, die Angst vor Macht haben, die sich ewig unwohl fühlen als Entscheider und immer ein schlechtes Gewissen haben, Dinge durchzusetzen. Aber: Macht macht Spaß. Natürlich muss man lernen, richtig damit umzugehen, also konsequent und kooperativ zu sein.

SZ: Will sagen?

Säger: Der Vorgesetzte muss die Balance finden zwischen einerseits 25, sehr konsequentem und zielstrebigem Verhalten und andererseits der Fähigkeit, die Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Dazu gehört unbedingt, dass er eine hohe Wertschätzung für Menschen mitbringt.

SZ: Fühlen sich Mitarbeiter da nicht in eine Pseudo-Verantwortung gezogen?

Säger: Basisdemokratie gibt es nun mal nicht in Unternehmen. Auf die Wertschätzung kommt es an. Wenn jemand authentisch vermittelt, dass er die Expertise seiner Mitarbeiter schätzt, wird er erfolgreich sein.

SZ: Sie reden hier aber nicht dem Chef als guter Kumpel das Wort?

Säger: Ganz bestimmt nicht. Denn hinter dem Kumpel verbirgt sich der Typ Vermeider, der Konflikten aus dem Weg geht und Probleme aussitzt. In seinem Team herrscht das Laissez-faire-Prinzip – mit dem womöglich bitteren Ende, dass ein Mitarbeiter eines Tages 26 eine Abmahnung erhält. Denn sein Boss hatte ja nie etwas gesagt, wenn er zu spät kam oder die Arbeit liegen blieb.

SZ: Begünstigen die allseits propagierten flachen Hierarchien schwache Chefs?

Säger: Nicht notwendigerweise. Aber hier fällt es besonders unangenehm auf, wenn der Rahmen fehlt. Die Mitarbeiter fühlen sich dann 27. Ich höre häufig, etwa von Angestellten aus Werbeagenturen: Wir wollen klare Regeln, die auch eingehalten werden. Denn für die Engagierten wirkt es demotivierend, wenn alle Kollegen gleich lieb behandelt werden, egal ob sie gute Arbeit leisten oder nicht. Da schafft ein klares Wort zur rechten Zeit eine bessere Arbeitsatmosphäre als ängstliches Manövrieren.

Süddeutsche Zeitung

■ Tekst 6 Armer, schwacher Chef

Kies bij iedere open plek in de tekst het juiste antwoord uit de gegeven mogelijkheden.

1p **23** ■

- A früher auch gemacht
- B nur zum Spaß gesagt
- C selbst angeordnet
- D so gemeint

1p **24** ■

- A Ablehnung
- B Akzeptanz
- C Gleichgültigkeit
- D Neugier

1p **25** ■

- A behutsamem Vorgehen
- B klaren Ansagen
- C kluger Nachgiebigkeit

1p **26** ■

- A durch eigene Schuld
- B nach wiederholter Verwarnung
- C ohne jeden Grund
- D völlig unerwartet

1p **27** ■

- A nicht geschätzt
- B orientierungslos
- C überlastet
- D ungenügend ausgelastet