

/ Interview /

/ FAZ /

May-Personalmanagement

Graeffstr. 35

50823 Köln (Ehrenfeld)

Tel. +49-221-500 550 35

Fax +49-221-500 550 34

E-Mail willkommen@may-

personalmanagement.de

Interview mit FAZ.NET 29.08.2008

„Autorität kann man sich erarbeiten“



The screenshot shows the FAZ.NET website interface. At the top, there are navigation links for 'Investor', 'Märkte', 'F.A.Z.-Archiv', 'e-paper', and 'Abo'. The main header features the 'FAZ.NET' logo and a navigation menu with 'Home', 'Politik', 'Wirtschaft', 'Feuilleton', and 'Sport'. Below the header, there is a search bar and a date indicator '15. September 2008'. The article title '„Autorität kann man sich erarbeiten“' is prominently displayed, along with a small illustration of a person climbing stairs. The text of the article is partially visible, starting with '29. August 2008 „Wenn Sie nicht tun, was ich sage, fliegen Sie raus.“ Ein Chefgebaren wie dieses mag überzeichnet und ein persönliches Armutszeugnis sein.'

„Wenn Sie nicht tun, was ich sage, fliegen Sie raus.“ Ein Chefgebaren wie dieses mag überzeichnet und ein persönliches Armutszeugnis sein. Letzten Endes verfügen Vorgesetzte aber über disziplinarische Mittel, um ihre Mitarbeiter (wieder) auf Kurs zu bringen. Anders bei Team- und Projektleitern oder Inhabern einer Stabsfunktion: Sie tragen die Verantwortung für ihr Aufgabengebiet, sind dazu auf die engagierte Beteiligung von Kollegen angewiesen, haben aber jenseits ihrer persönlichen Autorität keinerlei Weisungsbefugnis. Wie es gelingt, Mitarbeiter unabhängig von Machtstrukturen zu führen und welche Fallstricke lauern, verrät Simone May, Geschäftsführerin der Kölner Beratung May-Personalmanagement, im Interview mit FAZ.NET.

Was bedeutet es, Führung wahrzunehmen?

Führen bedeutet, Menschen zu bewegen, eine Aufgabe bestmöglich auszuführen, sprich: Leistung zu ermöglichen. Hierfür werden mehr persönliche und soziale Kompetenzen benötigt als fachliche.

Selbst dann nicht, wenn ein Projektleiter gewißermaßen als Gleicher unter Gleichen führt?

Fachliches Wissen ist von Vorteil, aber kein Muß. Entscheidend ist vielmehr, die Führungsrolle mit einem gewissen Selbstverständnis auszufüllen und Kollegen in dem, was sie wissen und können, zu fordern und fördern.

Was gehört zu diesem „gewissen Selbstverständnis“?

Der Projekt- oder Teamleiter muß die Fäden sicher in der Hand halten und die Gruppe auf ein gemeinsames Ziel einschwören. Dies aber nicht durch Druck oder Ausüben von Macht – das steht ihm nicht zu. Sondern vielmehr, indem er mit seiner persönlichen Autorität einen Sog erzeugt. Wichtig ist, emotional statt funktional zu führen. Nur wer sich auf die Mitarbeiter einläßt, kommt über die fehlende Weisungsbefugnis hinweg.

Gibt es so etwas wie natürliche Autorität? Und läßt sie sich erwerben?

Natürliche Autorität wird oft in einem Atemzug mit Charisma genannt. Das Erlernen zu wollen, ist paradox. Man kann sich aber die zugewiesene Autorität erarbeiten: durch faires, wohl-

/ Interview /

/ FAZ /

May-Personalmanagement

Graeffstr. 35
50823 Köln (Ehrenfeld)
Tel. +49-221-500 550 35
Fax +49-221-500 550 34
E-Mail willkommen@may-
personalmanagement.de

wollendes und zuverlässiges Handeln.
Indem man lebt, was man sagt.

Wie weit sollte sich ein Team- oder Projektleiter im Sinne der Autorität von den Kollegen abgrenzen?

Nur insoweit, als er sich zurückhalten sollte, wenn seine Meinung nicht mit der Meinung der oberen Vorgesetzten übereinstimmt. Tut er das nicht, unterminiert er seine eigene Rolle. Statt mit den Kollegen ein Klagelied über unsinnige Vorgaben anzustimmen, sollte er ihnen den höheren Sinn erklären und Empathie vermitteln. Notfalls mit der Parole: Da müssen wir jetzt alle durch.

Worauf sollten informelle Chefs in puncto Kommunikation noch achten?

Viele Projekt- und Teamleiter sprechen sehr weich und im Konjunktiv, etwa: „Es wäre schön, wenn du das machen könntest“ oder „Ich würde dich bitten, bei Gelegenheit...“. Das läßt dem Geführten stets ein Hintertürchen offen – weil sich die Gelegenheit eben noch nicht geboten hat. Sprechen zwei miteinander, die keinen richtigen Pakt geschlossen haben, ist es schwierig, Absprachen verbindlich einzufordern. Besser ist es, auf höfliche Art individuelle Ziele zu vereinbaren, etwa: „Wie kannst du es möglich machen, die Unterlagen rechtzeitig bereit zu stellen?“ Damit ziehe ich den Mitarbeiter klar in die Verantwortung.

Was tun, wenn ein Kollege im Team nicht mitzieht?

Am besten, man versucht im Zweiergespräch herauszufinden, was im Argen liegt: Ist es ein sachliches Problem, etwa weil dem Mitarbeiter Erfahrung oder

ausreichend Zeit für die Aufgabe fehlt? Oder ist es ein persönliches Problem, weil der Mitarbeiter nicht mit dem Kollegen zusammen arbeiten will? Widerstände lassen sich am besten durch offene Fragen oder einen gedanklichen Rollentausch brechen. Die Frage: „Wenn du an meiner Stelle wärst, wie würdest du das anpacken?“ ist ein rhetorisch sehr machtvoll Instrument. Zu drohen, etwa daß man den disziplinarischen Chef einschaltet, ist wenig hilfreich. Wenn dieser abblockt, kann sich das sogar als Eigentor erweisen – was nicht selten der Fall ist.

Welche Rolle spielt der Umgang mit dem eigenen Chef für Projektleiter?

Ein vertrauensvoller Umgang mit der eigenen Führungskraft ist entscheidend für das eigene Selbstverständnis als Projektleiter. Dazu gehören Fördergespräche, in denen Erwartungen klar formuliert werden und Vorgehensweisen bei Problemen diskutiert werden. Nach dem Motto: „Was machen wir im Falle daß...?“ Das passiert meiner Beobachtung nach allerdings nur selten. Viele meiner Kursteilnehmer klagen über mangelnde Rückendeckung durch ihren Chef.

Das Gespräch führte Birgit Obermeier

Text: FAZ.NET