



Quelle: Aron-Weidlich  
© Aron-Weidlich

Martina Aron-Weidlich ist Coaching-Expertin und Autorin des Management-Buchs "Essenz der Führung".

26.04.2013 - Welche Leitkriterien sind für Manager in der Führung von Mitarbeitern wesentlich? Martina Aron-Weidlich, Coaching-Spezialistin und Autorin des Buchs "Essenz der Führung", sprach darüber im Interview mit Springer für Professionals.

Springer für Professionals: Sie beschreiben in Ihrem Buch "Essenz der Führung" (<http://www.springerprofessional.de/978-3-642-16608-5—essenz-der-fuehrung/4016360.html>) einen „Miss-Match“ zwischen gestellten Erwartungen und tatsächlich erbrachter Führungsleistung. Wie sieht dieses Missverhältnis aus und wie können Führungskräfte in ihre neuen Aufgaben und Rollen am besten hineinwachsen?

Martina Aron-Weidlich: Ich meine mit MISS-Match die Diskrepanz zwischen der tatsächlich zu leistenden Führungsarbeit und der Erwartung von Führungskräften und ihren Vorgesetzten, schnelle „Wunder“ mit ihren Mitarbeitern zu vollbringen. Führungskräfte haben häufig ein verschobenes Bild ihrer tatsächlich erbrachten Führungsarbeit und überschätzen sich oft. Zeit und Ressourcen werden zum Beispiel extrem gekürzt, die qualitativen und quantitativen Leistungsanforderungen steigen jedoch. Irgendwann mal ist es eben nicht mehr möglich, mit drei verbleibenden Mitarbeitern den Job von vorher sechs Kollegen zu bewerkstelligen, außer die Führungskraft steigt selbst mit ein und kompensiert diese fehlende Ressource mit extrem hohem operativen Engagement auf lange Zeit. Führung fällt hinten herunter. Die Situation bleibt unreflektiert, die Zufriedenheit mit der Situation nimmt Schritt für

Schritt bei allen Beteiligten ab. Führungskräfte müssen auf eine Erwartungstransparenz drängen und mit ihrem Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern die an sie gestellten Erwartungen offen besprechen. Dieser Diskurs sollte die Fragen klären: Welche Erwartungen hast du an mich? Was ist dir wichtig? Was ist aus meiner Sicht wichtig? Was bräuchten wir dafür? Wo können wir Abstriche machen? Wo sind Grenzen? Welche Möglichkeiten gibt es noch? Aus den Antworten eröffnen sich Möglichkeiten für die Führungskraft, Prioritäten und Vorgehensweisen zu harmonisieren, um den Frust auf allen Ebenen zu minimieren und eine sinnstiftende Führung zu ermöglichen. Daraus entsteht die Kraft der Führung, die Ausrichtung und Orientierung auch in schwierigen Situationen bietet.

Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Hebel in der Mitarbeiterführung und bei den Management-Qualitäten, die neu berufene Führungskräfte vom Start weg beherrschen sollten, um das Mitarbeitervertrauen zu gewinnen und gleichzeitig den geforderten Aufgaben gewachsen zu sein?

Unabhängig ob wir von neu berufenen oder altgedienten Führungskräften sprechen, ist der wichtigste Hebel die innere Haltung sich zur Führungsrolle zu bekennen und die bewusste Entscheidung gefällt zu haben:

Ja, ich will führen! Dies sollte vom Start weg vorhanden sein. Erst dann verstärkt sich die Hebelwirkung der Führungstechniken, Instrumente, Methoden und Vorgehensweisen des rationalen Management und des emotionalen Leaderships. Führung ist ein permanenter Reflexions- und Antizipationsprozess, bei dem die Führungskraft gleichzeitig Leitender, Entscheider und Gestalter und andererseits Lernender, Zuhörender, Verstehender und manchmal auch nicht Wissender ist. Vertrauen und Gefolgschaft bei den Mitarbeitern erhalten Führungskräfte, die sich zu beiden Aspekten ihrer Führungsarbeit bekennen und authentisch sind. So zu tun, also ob man immer allen Aufgaben gewachsen ist, ist unglaubwürdig – was glaubhaft ist, dass die Führungskraft ein ernsthaftes Streben nach Lösungen hat und ihr Handeln aktiv danach ausrichtet.

**Ketzerisch gefragt: Wie wichtig sind eigentlich bei allen trainierbaren Führungsfähigkeiten, für die es inzwischen ja viele verschiedene, situationsbezogene Konzepte und Leitbilder gibt, klassische Werte wie persönlicher Erfahrungsschatz und Empathie im Umgang im Mitarbeitern einzuschätzen?**

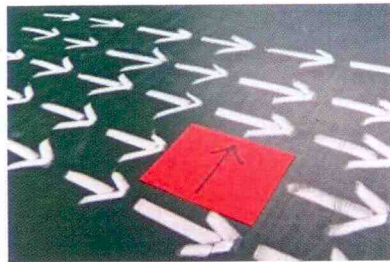
Verachtung und Geringschätzung dem Mitarbeiter gegenüber, kein Zutrauen in die Fähigkeiten des Geführten ist reines Gift für die Arbeitsbeziehung. Um Mitarbeiter gut führen zu können, muss man von Anfang an seine Mitarbeiter in einer entsprechenden Art und Weise mögen und schätzen. Hier genau gehören die klassischen humanistischen Werte von Fairness, von Gerechtigkeit, von Geben und Nehmen im Ausgleich hin. Empathisches Führungsverhalten spiegelt genau diese Werte wider. Die persönlichen Erfahrungen sind immer Spiegelbild der eigenen Vorstellungen, wie die Welt sein sollte. Eine pessimistische, kritische, misstrauische Führungskraft wird zwangsläufig entsprechend schwierige Situationen mit Mitarbeitern erleben. Diese bestätigen sie in ihrer negativen Haltung und somit in ihren Erfahrungen. Umgekehrt wird eine optimistische, Vertrauen gebende und von den Fähigkeiten der Mitarbeiter überzeugte Führungskraft, positiv bestätigt werden. Insofern geht es um die Reflexion der eigenen Erfahrungen im Hinblick auf die Zufriedenheit mit den Ergebnissen. Führungskräfte sollten im antizipierenden Lernmodus sein: Was hat nicht so gut funktioniert? Welches Verhalten hat gute Ergebnisse gebracht? Welche Erfahrungen möchte ich wiederholen? Welche Erfolge möchte ich vertiefen? Was genau funktioniert mit welchem Typ von Mitarbeiter und mit welchem Typ von Vorgesetzten?

Quelle: Das Interview führte Eva-Susanne Krahl | Redaktion Springer für Professionals

### Von der Redaktion empfohlen - lesen Sie jetzt

- Martina Aron-Weidlich: **Führung 2.0**. In *Essenz der Führung - Wie Sie sich selbst und Ihre Mitarbeiter nachhaltig motivieren, steuern und führen*, Springer Berlin Heidelberg Berlin, Heidelberg, 2012, Seite 5-15 [weiter](#)
- Martina Aron-Weidlich: **Führung in permanenter Veränderung**. In *Essenz der Führung - Wie Sie sich selbst und Ihre Mitarbeiter nachhaltig motivieren, steuern und führen*, Springer Berlin Heidelberg Berlin, Heidelberg, 2012, Seite 111-126 [weiter](#)

Ihnen hat dieser Artikel gefallen? Gerne informieren wir Sie einmal wöchentlich über die wichtigsten Themen Ihres Fachgebiets. Melden Sie sich jetzt an für den kostenlosen [Springer für Professionals-Newsletter](#). (<http://www.springer-professional.de/newsletter-registrierung/4591150.html?jsessionid=B0DA29DC3110E4AFCE1C20FD6E5A21C0.sprprofftc0102>)



Quelle: iStockphoto

Moderne Führung will gelebt sein - an Führungskräfte in Unternehmen stellt dies besondere Anforderungen.

In „Führung 2.0“ beschreiben Sie unter anderem, dass der globale Wandel in den Unternehmen und die Dynamik, mit der sich unternehmerische Parameter verändern, besondere Anforderungen an das Führen stellen. Inwiefern müssen Führungskräfte hier umdenken und auf was müssen sie sich vor diesem Hintergrund einstellen, um eine gute Performance zu leisten ?

Die alten, vertrauten Führungskontexte, in denen Hierarchie und Macht, Informationsvorsprung und Erfahrung als Führungsinsignien greifen, stoßen in einer digitalen und globalen Gesellschaft schnell an ihre Grenzen. Netzwerke und Kontakte, Zugang zu einem fast grenzenlosen Meer von Fakten und Wissen, globales Denken und internationale Erfahrungswelten erschaffen andere Mitarbeiter, die andere Führungskräfte brauchen. Was ist das Andere? Der Anspruch der Mitarbeiter, geführt zu werden, ohne Führungsdominanz offensiv auszudrücken. Eine gute Führungsperformance zu leisten, heißt in diesem Sinne, flexibel, Orts- und Sprachen-unabhängig zu agieren, sich offen für Neues zu zeigen. Sich durch eine exzellente Team- und Beziehungsorientierung auszuzeichnen sowie die Gratwanderung zwischen Anleiten, Kontrolle, Beeinflussen und Vertrauen schaffen zu realisieren. Gleichzeitig geht es darum, Meinungen zu beeinflussen, die richtigen Netzwerke zu nutzen und seine Führungsarbeit klar und trotzdem entspannt zu bewerkstelligen. Führungskräfte 2.0 sind eher Jongleure, die die Bälle der Motivation, der temporären Identität und Loyalität der Mitarbeiter für ein Produkt, eine Abteilung oder ein Unternehmen in der Luft

halten und jederzeit wissen, dass Veränderungen einen "Ballwechsel" bedeuten.

**Sie sprechen an, was in vielen Unternehmen zur Crux geworden ist: Das Maß an operativer Mitarbeit der Führungskräfte ist zu hoch, echtes Führen kommt daher häufig zu kurz. Wie können Manager dieses Problem lösen?**

Diese Problematik ist in der Konsequenz nur nach dem Prinzip Top-Down zu lösen. Solange das Top-Management eines Unternehmens die Führung von Mitarbeitern nicht als zentrale Aufgabe von Führungskräften sieht und die

Erfüllung dieser Aufgaben nicht zur qualitativen Bewertung von Führungskräften heranziehen, wird sich schwerlich etwas daran ändern. Führungskräfte, deren Führungsarbeit definiert, festgeschrieben und beurteilt wird, sind ein gutes Stück weiter. Wenn diese Führungsarbeit als Leistung anerkannt wird und auch noch eine monetäre Auswirkung hat, dann gibt es eine reale Chance die operative Tätigkeit zu minimieren. Diese Luxusituation ist leider selten vorhanden.

Als mittelfristige Strategie ist das „Button up“-Prinzip zu nennen, bei dem die Führungskraft ihrem Vorgesetzten die Situation bewusst macht und konkrete Vorschläge unterbreitet. Mit Hilfe eines Tätigkeitsprotokolls, das den Anteil von operativen- und Führungsaufgaben sichtbar macht, wird ein Problembewusstsein geschaffen. Dem gegenüber visualisieren Sie den geschätzten, notwendigen Zeitaufwand für Führung und zeigen die Vorteile dieses Zeitinvestments in Führung im Hinblick auf Mitarbeitermotivation, die strategische Weiterentwicklung von Themen und den emotionalen Mehrwert für das Unternehmen auf. Das Liefern von Ideen für die Delegation von operativen Aufgaben in der Kombination mit Vorschlägen zur Qualifikation von Mitarbeitern und die Überlegungen zur Veränderung und Optimierung von Arbeitsabläufen runden dies ab. Die Wichtigkeit für Führung kann somit auch von unten nach oben kommuniziert werden.

**Was sind aus Ihrer Sicht wesentliche Aspekte einer modernen Führungskultur und wie können Führungskräfte heute am besten eine eigene Führungspersönlichkeit entwickeln, die sowohl den eigenen als auch den Unternehmenszielen gerecht wird?**

Kompetenz, Qualität, Performance... Eine moderne Unternehmenskultur schafft es, sich konsequent auf die Kunden und deren zukünftigen Bedarfe auszurichten und ihre Ziele und Geschäftsprozesse in einem entsprechenden Tempo anzupassen. Um dies engagiert und mit Spaß an der Gestaltung zu realisieren, sind Führungskräfte mit besonderen persönlichen Qualitäten wichtig. Diese Führungspersönlichkeiten sind eher Leader, die Visionen für ihre Branche, ihr Unternehmen oder ihren Bereich haben und gleichzeitig ihre Kunden und ihre Mitarbeiter im Blick behalten. Menschen die Zukunftsorientierung leben, Vorbild sind im Handeln und in der Auseinandersetzung mit dem Bewährten, den bisherigen Erfahrungen. Die bereit sind, ihre Kompetenz und ihr fachliches Wissen in diesen Auseinandersetzungsprozess zu integrieren. Dafür braucht es Persönlichkeiten, die ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein sowie einen hohen Gestaltungswillen haben und die Offenheit besitzen, sich immer wieder zu Hinterfragen und sich als lebenslang Lernender zu begreifen. Dieser Typ von Führungskraft wird in regelmäßigen Abständen die Fragen zulassen müssen: Passt das Unternehmen noch zu mir und meinen Zielen? Bin ich für das Unternehmen noch eine attraktive, Sinn stiftende Führungskraft? Bei positiver Antwort entsteht dann eine Performance als Führungskraft, die Kongruenz und Charisma mit der freudvollen Erfüllung der persönlichen und unternehmerischen Ziele verbindet.

**Ihr Tipp für die drei wichtigsten Do's and Don'ts für angehende Führungskräfte...?**

Machen Sie sich nichts vor – überprüfen Sie Ihre Führungswirkung regelmäßig. Achten Sie auf Ihre persönliche Entwicklung – gehen Sie auch ungewöhnliche Wege, um Ihre Führungsqualitäten permanent weiterzuentwickeln. Motto: Mensch sein und die Wirkung seines Führungsverhaltens auf andere mit in Betracht ziehen – Sie gestalten Ihre Arbeitsbeziehungen Hierarchie übergreifend und prägend mit."

**Lesen Sie auch**

[Sind Sie Manager oder Leader? \(http://www.springer-professional.de/sind-sie-manager-oder-leader/4233550.html?jssessionid=3D47E807EE4C557CF39E9E62671F28BA.sprproflct0102\)](http://www.springer-professional.de/sind-sie-manager-oder-leader/4233550.html?jssessionid=3D47E807EE4C557CF39E9E62671F28BA.sprproflct0102)

Quelle: Das Interview führte Eva-Susanne Krahl | Redaktion Springer für Professionals

**Von der Redaktion empfohlen - lesen Sie jetzt** 

- Martina Aron-Weidlich: **Führung 2.0**. In: *Essenz der Führung - Wie Sie sich selbst und Ihre Mitarbeiter nachhaltig motivieren, steuern und führen*, Springer Berlin Heidelberg Berlin, Heidelberg, 2012, Seite 5-15 [weiter](#)
- Martina Aron-Weidlich: **Führung in permanenter Veränderung**. In: *Essenz der Führung - Wie Sie sich selbst und Ihre Mitarbeiter nachhaltig motivieren, steuern und führen*, Springer Berlin Heidelberg Berlin, Heidelberg, 2012, Seite 111-126 [weiter](#)