

Stefan Boes

Diese 3 Stärken sollte jeder Chef heute haben

17. April 2019

Denn sie sind der Schlüssel für die Arbeitswelt von morgen.

Fragt man die 45 Millionen berufstätigen Menschen in Deutschland, ^{#1} warum sie gern oder ungern zur Arbeit gehen, dann bekommt man wohl 45 Millionen verschiedene Antworten. Warum aber lieben die einen ihren Job, während die anderen ihn hassen? Wann beflügelt eine Tätigkeit, wann macht sie krank?

Nur an dem Gehalt, dem persönlichen Ansehen und der Länge des Arbeitsweges liegt es nicht. Denn längst haben Wissenschaftler herausgefunden, dass es auch auf etwas ganz anderes ankommt: Gute Arbeit stiftet Sinn. ^{#2}

Wer seinen Job nicht als sinnstiftend und erfüllend empfindet, meldet sich häufiger krank. Das haben Gesundheitswissenschaftler der Universität Bielefeld und des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO) im Jahr 2018 in einer umfassenden Studiensammlung ^{#3} gezeigt.

Sie haben aber nicht nur herausgefunden, dass es für 93% der Beschäftigten wichtig ist, etwas Sinnvolles zu tun, während für nur 61% ein hohes Gehalt von großer Bedeutung ist. Die Wissenschaftler sind auch auf einen entscheidenden Faktor gestoßen, wenn es darum geht, ob Arbeit

erfüllend ist oder nicht. »Das Sinnerleben bei der Arbeit korreliert stark mit der Bewertung des Vorgesetzten«, schreiben die Autoren.

Ob jemand im Job zufrieden ist und gesund bleibt, hängt ganz entscheidend von dem oder der Vorgesetzten ab. Eine gute Führungsperson verbessert also nicht nur die Bilanzen eines Unternehmens. Sie trägt dazu bei, dass Arbeit zu guter Arbeit wird.

Aber wie sieht gute Führung in unserer modernen Arbeitswelt überhaupt aus – und gibt es den perfekten Chef für alle?

1. Ein guter Chef hört zu

Die Zeiten, in denen Chefs mit allen Mitteln versuchen, immer mehr und noch mehr aus ihren Mitarbeitern herauszuholen, ^{#4} sind vorbei. Wer nur noch funktionieren soll, funktioniert irgendwann gar nicht mehr. Davon ist Stephanie Huber ^{#5} überzeugt. Die Mediatorin werde immer dann gerufen, »wenn's kracht«, sagt sie. Unzufriedenheit, innere Kündigung, ein schlechtes Betriebsklima, all das sind Realitäten der Arbeitswelt, in die sie tagtäglich hineingeworfen wird.

Sie hat eine klare Antwort auf die Frage, welche Fähigkeit eine Führungskraft in Zukunft haben muss. Und sie weiß, dass diese Antwort dem typischen Bild vom statusbewussten Anführer in der Chefetage fundamental widerspricht.

Um Konflikte von vornherein zu vermeiden und Mitarbeiter dazu zu bewegen, ihr Bestes zu geben, braucht es für Stephanie Huber etwas anderes als Druck und Machtgebaren. »Es werden die emotionalen Führungsqualitäten ^{#6} sein, auf die es in Zukunft ankommt«, sagt sie und erklärt, was sie damit meint:

- > Emotionale Führungskräfte achten auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter. Sie hören zu. ^{#7}

Stefan Boes

Diese 3 Stärken sollte jeder Chef heute haben
perspective-daily.de/article/783/zZlZD4w3

- > Sie verlangen nicht nur Ergebnisse, sondern gehen auch auf die Wünsche der Beschäftigten ein. Gute Führung ist ein Geben und Nehmen.
- > Sie zeigen Interesse an den Dingen, die die Mitarbeiter beschäftigen. Sie erkundigen sich auch, wenn Menschen private Angelegenheiten belasten.
- > Sie sind Ansprechpartner für Konflikte und managen die Situation, ohne Partei zu ergreifen.

Wer auf diese Weise führe, erreiche eine große Mitarbeiterbindung, sagt Stephanie Huber. Denn: »Menschen haben ein hohes Geltungsbedürfnis. Jeder möchte bedeutend sein.« Empathische Chefs gehen auf dieses Bedürfnis ein. Man könnte auch sagen: Wer führen will, muss fühlen.

Wer diese Fähigkeiten nicht so gut beherrscht, aber ein hervorragender, rational denkender Lenker und Manager ist, dem rät sie, jemanden für die emotionale Seite der Mitarbeiterführung einzustellen. »Dann besteht die Führungsqualität darin, Positionen zu schaffen, die den emotionalen Part übernehmen.«

Ohne einen Ansprechpartner für die Belange der Mitarbeiter werde es in Zukunft nicht gehen, glaubt Stephanie Huber. Denn sie weiß auch, dass Beschäftigte zunehmend nach der Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit suchen. Gute Chefs erklären diesen Sinn.

2. Ein guter Chef lernt – und regt zum Lernen an

»Wenn wir über neue Arbeit sprechen, müssen wir auch über neue Führung sprechen«, sagt die New-Work-Expertin Inga Höltmann. Sie ist Gründerin der »Accelerate Academy«, ^{#8} einer Plattform für neues Arbeiten. ^{*1} Doch wie sollte dieser neue Führungsstil aussehen? Und wie

Stefan Boes

Diese 3 Stärken sollte jeder Chef heute haben
perspective-daily.de/article/783/zZlZD4w3

kann er dazu beitragen, dass nicht nur die Führungskraft glänzt, sondern das gesamte Team aufblüht?

»Ein Chef ist in Zukunft nicht mehr nur dazu da, zu managen und zu überwachen«, sagt Inga Höltmann. Immer Bescheid wissen, immer die Richtung vorgeben, darauf komme es weniger an. Das Gegenteil sei viel wichtiger: »Eine gute Führungsperson weiß, wann sie etwas in den Hintergrund treten muss.«

»Chefs müssen Räume schaffen, in denen sich die Fachkräfte entfalten können. Sie müssen zeigen: Ich kann dir vertrauen.« – Inga Höltmann, New-Work-Expertin

Dann ist die gute Führungskraft diejenige, die sich nahezu überflüssig macht. Nicht ohne Grund verzichten immer mehr Unternehmen bereits auf feste Hierarchien und Führungspositionen. Selbst große, traditionelle Konzerne wie die Deutsche Bahn setzen auf sogenannte Selbstorganisation.

Oft seien es die einzelnen Mitarbeiter selbst, die sich am besten damit auskennen würden, wie bestimmte Dinge zu erledigen seien, sagt Inga Höltmann. Dann müsse nicht der Mitarbeiter vom Chef lernen, sondern der Chef von den eigenen Leuten. Dessen Aufgabe sei es, den Austausch von Wissen zu unterstützen und das Lernen zu fördern.

Dazu gehört aber auch, dass eine Führungskraft sich nicht auf dem eigenen Erfahrungsschatz ausruht. Sie sollte diejenige Person sein, die Veränderungen an vorderster Front vorlebe, sagt Inga Höltmann. Deswegen ist eine althergebrachte Führungsqualität zukünftig wichtiger denn je: die Bereitschaft, konstant zu lernen.

3. Ein guter Chef lässt seine Mitarbeiter von der Kette

Stefan Boes

Diese 3 Stärken sollte jeder Chef heute haben
perspective-daily.de/article/783/zZlzd4w3

Lernen bedeutet auch, dass Dinge, die komplex erscheinen, plötzlich verständlich werden. Dafür brauche es Ideenreichtum und Emotionen, sagt Alexander Paufler. Fast 30 Jahre lang war er Geschäftsführer bei großen Autoherstellern in Japan, Griechenland und Thailand. Seine Führungserfahrungen hat er jetzt in dem Buch »Führung – Kreativität – Innovation« #9 aufgeschrieben.

Führungskräfte müssten lernen, ihre Mitarbeiter auf kreative Weise für Ziele zu gewinnen, sagt er. »Starre Anweisungen oder detaillierte Top-down-Führung bringen, wenn überhaupt etwas, dann nur die zu erwartenden Resultate«, sagt er.

Gebe man dem Mitarbeiter hingegen Freiräume, dann würden sie sich häufig mit neuen Ideen selbst übertreffen, sagt er. Seine Devise lautet: Keine Idee darf verloren gehen. »Dann werden Mitarbeiter sich auch mit Begeisterung für das Unternehmen einsetzen.«

Eine empathische Person, die konstant dazulernt, selbst zum Lernen anregt, die Ideen anderer fördert und dabei immer die Bedürfnisse der Mitarbeiter im Blick hat, könnte in Zukunft vielleicht so etwas wie der ideale Chef oder die ideale Chefin sein. Ganz nebenbei macht er oder sie die Arbeitswelt zu einem besseren Ort für alle.

Dieser Text ist Teil unserer Serie [»So arbeiten wir 2029«](#).

Stefan Boes

Diese 3 Stärken sollte jeder Chef heute haben

perspective-daily.de/article/783/zZlzd4w3

Zusätzliche Informationen

- *1 New Work beschreibt eine neue Art, Arbeit zu organisieren und besser mit dem Privatleben zu vereinbaren. Es geht darum, die Arbeits- und Wirtschaftswelt von festgefahrenen Strukturen zu befreien, ebenso von unbefriedigenden Jobs, und stattdessen neue Unternehmenskulturen zu etablieren. Konkret kann das bedeuten, Hierarchien abzubauen, Mitarbeiter stärker zu beteiligen, mobiles Arbeiten zu fördern und Arbeitszeiten zu flexibilisieren. Neues Arbeiten setzt auf Vertrauen in die Mitarbeiter und nicht auf deren Kontrolle. New Work ist auch eine Kritik an der wettbewerbs- und wachstumsorientierten Wirtschaftsweise und der damit verbundenen Verschwendung natürlicher Ressourcen. Neues Arbeiten bedeutet daher auch, nachhaltig zu wirtschaften, sinnstiftende Tätigkeiten zu stärken und wirtschaftliche Produktion am Gemeinwohl zu orientieren. Geprägt wurde der Begriff von dem Philosophen Frithjof Bergmann. Seine »kürzest mögliche Zusammenfassung der Neuen Arbeit« kannst du [hier nachlesen](#).

Stefan Boes

Diese 3 Stärken sollte jeder Chef heute haben
perspective-daily.de/article/783/zZlzd4w3

Quellen und weiterführende Links

- #1** Die Angabe entstammt dem aktuellen Datenreport der Bundeszentrale für politische Bildung (2018)
 <http://www.bpb.de/nachschlagen/datenreport-2018/arbeitsmarkt-und-verdienste/278085/entwicklung-der-erwerbstaetigkeit-und-erwerbslosigkeit>
- #2** In diesem Text erklärt Maren Urner, wie sinnorientierte Arbeit aussieht
 <https://www.perspective-daily.de/article/137/>
- #3** Bei dieser Studie handelt es sich um den Fehlzeiten-Report 2018
 https://aok-bv.de/presse/pressemitteilungen/2018/index_20972.html
- #4** Warum schlechte Vorgesetzte zu Kündigungen führen, erklärt Katharina Wiegmann
 <https://www.perspective-daily.de/article/591/>
- #5** Stephanie Huber ist Gründerin des Unternehmens »konSENSation«
- <https://konsensation.de/>
- #6** Über die besonderen emotionalen Führungsqualitäten hochsensibler Personen schreibe ich in diesem Text
 <https://perspective-daily.de/article/750/>
- #7** Was macht einen guten Zuhörer aus? Katharina Ehmman erklärt es
 <https://perspective-daily.de/article/671/>
- #8** Die Website der »Accelerate Academy« von Inga Höltmann
- <http://www.accelerate-academy.de/>

Stefan Boes

Diese 3 Stärken sollte jeder Chef heute haben
perspective-daily.de/article/783/zZlzd4w3

#9 »Führung – Kreativität – Innovation«: Pauflers Buch über einen
- ganzheitlichen Führungsstil

https://www.buch7.de/store/product_details/1034476859

Stefan Boes

Diese 3 Stärken sollte jeder Chef heute haben
perspective-daily.de/article/783/zZlzd4w3