

# Vom Teenager zum Manager

## Leadership in der New Economy

**In den Unternehmen der New Economy werden die Führungskräfte immer jünger. Doch auch in traditionellen Unternehmen sinkt die Altersgrenze für hohe Führungspositionen. In diesem Beitrag wird diskutiert, welchen Problemen sich die neue Generation von jungen Führungskräften gegenüber sieht und wie ihnen die Unternehmen personalpolitisch begegnen können.**

Die Unternehmen der New Economy stellen nicht nur die Marktgesetze und die Zeitrechnung auf den Kopf. Auch überkommene Organisations- und Führungsprinzipien, wie die Gliederung in unzählige Hierarchiestufen oder der Aufstieg nach dem Senioritätsprinzip, geraten bei den jungen Start-ups in Vergessenheit. Damit einher geht eine deutliche Verjüngung der Führungskräfte, welche sich nicht mehr so sehr über ihre Titel und Positionen, sondern über ihre Kompetenz und ihr Fachwissen definieren. Nichts desto trotz müssen sie im Unternehmensalltag Position beziehen und das ungewohnte, neue Verhältnis zwischen ihnen als Führungskraft und ihren Mitarbeitern effizient gestalten.

Mit der Übernahme der Führungsposition sind eine Reihe von Konfliktsituationen verbunden, die zu erheblichen Reibungspunkten führen können. Sie begleiten jede Vorgesetzten-Mitarbeiter-Situation und müssen entsprechend gelöst werden. Der Augsburger Organisationspsychologe Oswald Neuberger unterscheidet in seinem Buch „Führungsverhalten und Führungserfolg“ (Berlin 1976) eine ganze Reihe von Konfliktdimensionen der Führungsrolle, die im Folgenden auf die Problematik junger Führungskräfte zugespitzt werden

### 1. Statusunterschied versus Gleichheit

In der häufig chaotischen Phase der Unternehmensgründung fühlen sich alle als Angehörigen eines Teams, das gemeinsam an einem Projekt arbeitet. Wird im Zuge des Wachstums und der zunehmenden Aufgabenstrukturierung einer aus dem Team zum Vorgesetzten, fällt es ihm oder ihr häufig schwer, den Stellungswechsel auf der Hierarchieleiter zu vollziehen. Dies gilt auch für junge Gründer, die das erste Mal den hierarchischen Unterschied zwischen ihnen und ihren Mitarbeitern ausfüllen müssen. Das Dilemma zwischen „einer von uns“ und „über den anderen stehen“ kann nur gelöst werden, indem eine klare Definition und Abgrenzung all jener Situationen vorgenommen wird, in denen die Über- und Unterordnung eindeutig sein muss. Junge Führungskräfte tun sich in dieser Abgrenzung oftmals schwer und vermischen dann zu kollegiale Töne in eindeutigen Entscheidungssituationen mit autoritärem Verhalten im Kollegegeplauder. Nur durch eine klare Trennung können hier Konflikte vermieden werden.

### 2. Abhängigkeit versus Unabhängigkeit

Die Forderung nach Freiheiten und selbstbestimmter Arbeit steht im Widerspruch zum Wunsch vieler Mitarbeiter nach einer „starken Hand“, die Geborgenheit und Lenkung signalisiert. Junge Führungskräfte gehen bei Führungsentscheidungen häufig von ihrer eigenen Arbeitsweise aus. Diese ist in der Regel durch eine große Eigenständigkeit und viele Freiräume geprägt. Daher fällt es ihnen oftmals schwer, klare Anweisungen auszusprechen und durchzusetzen. Mitunter endet dies in einer Überforderung der Mitarbeiter, je nachdem, welchen Führungsstil diese bisher gewohnt waren. Hier ist es von besonderer Bedeutung, eine mitarbeitergerechte „Vorstrukturierung“ der Aufgaben vorzunehmen, welche die individuellen Bedürfnisse und den Bedarf der Mitarbeiter nach Führung berücksichtigt.

### 3. Bewahrung versus Veränderung

Von den Vorgesetzten in einer Organisation wird häufig erwartet, dass sie auf zuverlässige Weise die bestehende Ordnung bewahren, aber gleichzeitig auf laufende Veränderungen flexibel reagieren. Die Balance zwischen Stabilität und Flexibili-

tät zu halten, ist für jede Führungskraft eine große Herausforderung. Junge Führungskräfte tendieren dabei häufig in Richtung Veränderung (z.B. von verkrusteten Strukturen und unnötigen Routinen), wobei diese Tendenz natürlich gerade als der Vorteil junger Vorgesetzter gesehen und bei Stellenbesetzungen z.T. bewusst eingesetzt wird. Der starke Veränderungswille auf dem neuen Posten muss jedoch mit viel Fingerspitzengefühl in produktive Bahnen gelenkt werden. Alles gleichzeitig zu verändern, überfordert die Führungskraft und die Mitarbeiter. Und nicht alles, was bislang getan wurde, kann nur schlecht sein. Wichtig ist es in einer solchen Situation, abgegrenzte Veränderungsprojekte zu identifizieren, Prioritäten zu setzen und dabei die Erfahrungen und Meinungen der Mitarbeiter nicht aus dem Auge zu verlieren. So schafft man sich Verbündete und profitiert vom Wissen der anderen.

#### 4. Konkurrenz versus Kooperation

Die Erwartungen an einen Vorgesetzten umfassen häufig eine kooperative Zusammenarbeit, Hilfeleistungen und die Förderung der Mitarbeiter. Andererseits hängt die eigene Karriere davon ab, wie geschickt und aggressiv man im Umgang mit der Konkurrenz ist und wie gut (und kompromisslos?) man seine eigenen Interessen durchsetzen kann. Die widersprüchlichen Anforderungen von Konkurrenz- und Kooperationsverhalten in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation gleichermaßen zu erfüllen, erfordert von Führungskräften großes Geschick. Besonders wer aus dem Konkurrenzkampf um die Führungsposition als Sieger hervorgegangen ist, tut gut daran, offen die möglichen Schwierigkeiten in der zukünftigen Zusammenarbeit anzusprechen, um möglichst schnell zu einem kooperativen Klima zurückzufinden. Denn nach wie vor gilt, dass die meisten guten Leistungen das Produkt kooperativer Zusammenarbeit sind. Und die Qualität der Führung wird nicht nur an der Eigenleistung, sondern auch an der Leistung der Mitarbeiter gemessen.

#### 5. Spezialisierung versus Generalisierung

In vielen Unternehmen sind ausgezeichnete Fachkenntnisse nach wie vor unabdingbar für den Wechsel in eine Führungsposition. Gerade junge Führungskräfte bringen aufgrund ihrer (nicht lange zurückliegenden) Ausbildung aktuelles Fachwissen und entsprechend hohe fachliche Kompetenzen mit. Mit der Übernahme einer Führungsposition stellt sich nun jedoch die Frage, ob es besser ist, „alles über nichts“ oder lieber „nichts über alles“ zu wissen. Ein Vorgesetzter muss nicht der Beste in einer Spezialaufgabe sein, muss jedoch genug Fachwissen mitbringen, um die Arbeit seiner Mitarbeiter begleiten und beurteilen zu können. Junge Führungskräfte müssen akzeptieren, dass ihr spezialisiertes Fachwissen im Vergleich zu jenem der Kollegen, welche reine Fachaufgaben wahrnehmen, sinkt. Der häufige Versuch, fachlich immer auf dem aktuellsten Stand zu sein, ist nicht nur kräftezehrend sondern auch wenig zielorientiert. Von besonderer Bedeutung für die Karriere ist die Investition in soziale und methodische Kompetenzen, um langfristig die richtige Mischung aus Generalisten- und Spezialistenwissen anzueignen.

Die Diskussion der fünf Konfliktdimensionen hat gezeigt, wie wichtig es ist, den schwierigen und ganz individuellen Balanceakt zwischen den gegensätzlichen Dimensionen zu vollziehen. Die Entscheidung für ein reines „entweder oder“ führt in jedem Fall zum Scheitern bei der Ausfüllung der Führungsaufgabe. Ein ausgewogenes „Sowohl als auch“ ist dagegen unabdingbare Erfolgsvoraussetzung für junge Führungskräfte. Dabei müssen sie besonders darauf achten, sich nicht zu sehr von ihren Stärken (in der Regel die starke Ausprägung der Dimensionen Gleichheit, Unabhängigkeit, Veränderung, Konkurrenz und Spezialisierung) leiten zu lassen, sondern gezielt ihre Schwächen abbauen, um nicht nur für den jetzigen, sondern auch für weitere Karriereschritte gut gerüstet zu sein.

(Hanna Fearn)