

Der Weg zum Leader

Niek Jan van Damme und Jürgen Dagutat sprechen im Interview über die Tücken des Chef-Seins



Was unterscheidet den Manager vom Leader? **Telecom Handel** fragte nach bei Niek Jan van Damme, Non Executive Board Member Telstra, und Jürgen Dagutat, Geschäftsführer Aurenz.

Immer mehr Vorgesetzte haben das Gefühl, es reiche nicht mehr, einfach nur ein ‚guter Chef‘ sein zu wollen. Immer mehr wird dabei auch vom ‚Leader‘ im Gegensatz zum klassischen ‚Manager‘ gesprochen. Herr van Damme, was muss man sich darunter vorstellen?

Niek Jan van Damme: Ein Manager ist jemand, der sehr stark kontrolliert, der genau vorgibt, was gemacht werden muss. Entsprechend wenig Freiheiten räumt er den Mitarbeitern ein. Das ist in gewissen Punkten unverzichtbar, zum Beispiel bei einem Callcenter. Wenn jeder Mitarbeiter individuell entscheiden dürfte, was er dem Kunden für Rabatte oder Ähnliches einräumt, würde Chaos ausbrechen. In eher kreativen Feldern ist es dagegen wichtig, dass die Mitarbeiter mehr Freiheiten haben – hier ist dann eher der Leader als der Manager gefragt.

Woher weiß ich denn, welcher Typ Chef ich bin?

van Damme: Die meisten haben als Manager angefangen, etwa mit einem Shop und zwei Mitarbeitern, die genau die Vision des Inhabers umsetzen sollen. Wenn dieser Unternehmer nun aber wächst und irgendwann zehn Shops und 40 Mitarbeiter hat, sollte er sich überlegen, inwieweit er an dem Managementsystem festhalten kann. Denn irgendwann kann man nicht mehr alle Mitarbeiter kontrollieren. Dann sollte man besser der Kreativität seiner Teamleiter ihren Raum lassen – und das ist das Leadership-Modell.

Sollte man im Idealfall also beides können – Manager und Leader?

van Damme: Wenn das eigene Unternehmen gerade eine schwierige Phase durch-

läuft, ist eher der Managertypus gefragt, da hier schnell wichtige Entscheidungen gefällt und umgesetzt werden müssen. Wenn es dem Unternehmen aber gut geht, müssen Spielräume da sein, damit Entwicklung geschehen kann.

In kreativen Feldern ist es wichtig, dass die Mitarbeiter mehr Freiheiten haben.



Niek Jan van Damme,
Non Executive Board Member
Telstra

Kann man es lernen, zum guten Leader zu werden?

van Damme: Es ist vor allem dann nicht einfach, wenn man es nie vorgelebt bekommen hat. Oft haben es diese Menschen aber auch einfach noch nie versucht. Ein Beispiel: Meine beste Freundin mag keinen Kaffee, aber sie hat ihn auch noch nie probiert. Ich hatte das Glück in meiner Karriere, dass ich das Leadership-Modell immer vorgelebt bekommen habe. Meine damaligen Vorgesetzten gaben mir die Freiheit, ein Problem nicht nur anzusprechen, sondern auch gleich eine Lösung vorzuschlagen. Und das ist ein ganz wesentlicher Bestandteil von ‚Chef-Sein‘.

Wie sehr hat das Thema Leadership auch etwas mit Loslassen zu tun?

van Damme: Die meisten Firmengründer tun sich schwer, neben dem Manager dann mit wachsender Unternehmensgröße auch zum Leader zu werden, sie tun sich aber auch schwer, diese Aufgabe dann jemand anderem zu übertragen.

Herr Dagutat, inwieweit spielen auch die eigenen Glaubenssätze und die der Mitarbeiter beim Weg zum Leader eine Rolle?

Jürgen Dagutat: Es gibt viele Glaubenssätze, die man oft schon seit frühester Kindheit mit sich trägt, zum Beispiel ‚Eigenlob stinkt‘ oder ‚Geld macht nicht glücklich‘. Auf der anderen Seite entwickeln sich einige Glaubenssätze aber auch erst mit der Zeit – gewinnen aber dennoch immer mehr an Kraft. Das kann der einfache Satz sein ‚Dafür bist du einfach nicht gut genug‘. Auch wenn der Ursprung meist irgendwo anders liegt, so taucht dieser Satz dann doch immer wieder in bestimmten Situationen auf und hemmt uns.

In gewisser Weise ist das doch wie die sich selbst erfüllende Prophezeiung, oder?

Dagutat: Ja – wenn ich bereits mit dem negativen Gedanken ‚Das klappt eh wieder nicht!‘ an eine Sache herangehe, dann führe ich das Scheitern unterbewusst selbst herbei. Vielfach wird die Schuld für das Misslingen aber nicht bei sich selbst und dem jeweiligen Glaubenssatz gesucht, sondern im Außen, in der Umwelt – und die kann man ja ohnehin nur schwer bis gar nicht beeinflussen.

Wie erkenne ich denn nun solche Glaubenssätze?

Dagutat: Man sollte sich einmal bewusst in die eigene Sozialisation zurückversetzen und nach solchen Glaubenssätzen suchen. Ich bin mir sicher, dass jeder da sofort eine ganze Reihe davon findet. Im nächsten Schritt muss

man sich fragen: Welche dieser Sätze beschäftigen mich immer und immer wieder?

Und was tut man dagegen?

Dagutat: Die negativen Glaubenssätze lassen sich nicht von heute auf morgen abschalten, man kann sie aber durch neue, positive überschreiben. Diese sogenannten Affirmationen können zum Beispiel so aussehen, dass man sich regelmäßig den Satz vorsagt ‚Es gelingt mir jeden Tag besser, mich bei der Kaltakquise auf den Kunden einzustellen‘ und damit den Satz überschreibt ‚Ich kann Kaltakquise einfach nicht‘. Das hat auch zu einem gewissen Grad damit zu tun, sich den positiven Ausgang eines Ereignisses zu visualisieren und mit dem dazugehörigen Gefühl dabei zu untermauern – also in diesem Beispiel ein Gespräch, bei dem ich den Kunden trotz anfänglicher Zweifel überzeuge und er am Ende sogar glücklich über das Gespräch ist. ■

Interview: Christopher Bertele

Negative Glaubenssätze lassen sich nicht von heute auf morgen abschalten.



Jürgen Dagutat,
Geschäftsführer
Aurenz GmbH