

Es braucht Klarheit

Vorgesetzter sein ist in der zunehmend komplexer werdenden Arbeitswelt herausfordernd. Doch was macht einen guten Chef, eine gute Chefin aus? Die Unternehmensberaterin Martina Grötschnig klärt auf.



BILD: SN/MARIA KANTZAI

Martina Grötschnig hat im Land Steiermark lange Zeit Changeprozesse geleitet, war selbst Führungskraft und coacht nun Unternehmen, NGOs und Privatpersonen, die sich neu orientieren wollen oder müssen. Ein Gespräch über Kompetenzen, die nötige Lernbereitschaft sowie grundlegende Eigenschaften, die man als Vorgesetzter oder Vorgesetzte mitbringen sollte.

SN: Frau Grötschnig, Sie helfen Führungskräften, ihren persönlichen Weg des „Chef- bzw. Chefinnenseins“ zu finden. Gibt es so etwas wie einen Kardinalfehler, den man als vorgesetzte Person vermeiden sollte?

Martina Grötschnig: Nicht klar zu kommunizieren wäre ein Kardinalfehler, oder als Führungskraft für die Mitarbeitenden nicht greifbar zu sein, weil sie sich nur in ihrem Zirkel bewegt. Der abgehobene Chef oder die abgehobene Chefin, „die da oben“, das ist heute nicht mehr akzeptiert. Fatal ist, die Verbindung zur Basis zu verlieren, schließlich gilt es gemeinsam an einem Unternehmenszweck, an einem Ziel zu arbeiten. Was gar nicht mehr funktioniert: über Angst zu führen und künstliche Macht auszuspielen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen eine Führungskraft spüren und sich mit dem Sinn auseinandersetzen, welches Ziel angestrebt wird und wie sie sich einbringen sollen.

SN: Die Arbeitswelt hat sich ja stark verändert. Ein Vorgesetzter vor 40 Jahren, in der Regel männlich, erschien und verteilte die Arbeit. Heute sind Arbeitsprozesse vielschichtiger und die Menschen, die mit den Aufgaben betraut sind, stellen eigene Interessen stärker in den Vordergrund. Was bedeutet das für eine Führungskraft?

Organisationen sind keine trivialen Maschinen, die programmierbar sind, Menschen keine Figuren, die man wie auf dem Schachbrett herumschieben kann. Manche Führungskräfte glauben das aber nach wie vor. Eine militärische Befehlsausgabe oder triviale Anreizsysteme bringen nichts, das hat früher vielleicht funktioniert. Heute lockt kaum noch der Dienstwagen oder das viele Geld, und wenn, dann nur kurzfristig. Mittlerweile geht es den Menschen in der Arbeitswelt mehr darum, Sinn zu sehen in dem, was sie tun. Die Aufgabe von Führungskräften ist, auf das Verhalten der Menschen einzugehen und gemeinsam optimale Wirkmechanismen zu finden, um das Ziel und ein optimales Ergebnis zu erreichen. Hier geht es auch um eine klare Wertschätzung im Miteinander.

SN: Wie weiß ich überhaupt, ob ich ein guter Chef, eine gute Chefin bin?

Wenn ich es sehen möchte, werden mir das mein Team, die Mitarbeitenden und auch die Ergebnisse spiegeln. Es ist wie bei „Des Kaisers neue Kleider“. In dem Märchen geht es ja darum, dass Betrüger Kleidung anpreisen, in der vermeintlich Menschen, die sie tragen, mächtig werden und glänzen. In Wahrheit gibt es diese Kleider nicht, der Kaiser steht nackt vor der Menge, führt in großen Gesten und Gebärden die neue „Kleidung“ vor. Übersetzt heißt das: Menschen, die um ihrer selbst willen „glänzen wollen“ und die eigentliche Aufgabe aus dem Blick verlieren, verlieren auch den realen Blick. Wenn man zu den Mitarbeitenden eine gute Verbindung hat und deren ehrliche und kritische

Stimmen hört, werden diese offen Dinge an- und besprechen können. Bei Führungskräften ist oft das Thema Eitelkeit im Spiel, kritische Stimmen werden ausgeblendet, weil man die nicht hören möchte. Die Folgen: Die Belegschaft nimmt die Führungskraft nicht mehr ernst und wird ihr nur mehr zum Schein folgen.

SN: Kann man Mitarbeiterführung lernen?

Zunächst muss ich für mich wissen, ob ich überhaupt führen will und wie ich mir die Rolle vorstelle. Ich muss gern wirksam sein und gestalten wollen. Ja, es braucht Respekt vor der Komplexität, die dieser Job mit sich bringt, doch Angst hilft nicht weiter. Und es gibt natürlich zahlreiche Unterstützungsmöglichkeiten im Rahmen von Fortbildungen, wie etwa eine ressourcenorientierte Gesprächsführung gelingen kann, durch persönliche Coachings, den wichtigen Austausch mit anderen Führungskräften oder einen guten Mix aus allem.

SN: Was braucht es für eine gute Führung?

Es ist wichtig, in Reflexion zu gehen, sich selbst zu beobachten, das geht zum Beispiel durch Coaching, oder man sucht sich einen Sparringspartner auf Augenhöhe. Was ganz wichtig ist – auch wenn es paradox klingen mag: Führen funktioniert vor allem durch Fragen! Durch reines Sagen gebe ich Dinge vor, durch Fragen öffne ich mich und kann zuhören und somit wichtige Erfolgsfaktoren herausfinden. Zentral ist die Haltung der Führungskraft, deren Werte. Die ganzen Tools, die Managementschulen, all das ist nutzlos, wenn die innere Haltung nicht passt.

SN: Wie freundschaftlich darf das Verhältnis zu den Mitarbeitenden sein?

Kommunikation ist ja per se neutral. Konkret bedeutet Kommunikation, in den Austausch zu gehen und im Kontakt zu sein. Das bedeutet: Ich muss die vielen Stimmen, die in meinem Team sind, hören wollen, ohne gleich dagegenzuargumentieren. Statt Freundschaft wäre Wertschätzung angebracht. Und Transparenz, indem die Führungskraft erklärt, warum zum Beispiel welche Entscheidungen getroffen wurden oder welche Kriterien für bestimmte Positionen ausschlaggebend sind.

SN: Wo sind da die Grenzen des Sich-Erklärens, damit man als vorgesetzte Person nicht ins Rechtfertigen kommt?

Transparenz ist nicht gleichbedeutend mit Glaskasten. Wenn eine Führungskraft in einem Prozess noch keine konkreten Angaben machen kann, weil das noch nicht möglich ist, kann sie das so mitteilen. Auch, dass allfällige Entscheidungen nur von ihr getroffen werden und es kein Mitspracherecht gibt. Das Team sollte stets darüber informiert werden, in welchem Stadium sich der Prozess gerade befindet. Was nicht geht: Erwartungen der Mitsprache oder Mitentwicklung zu wecken, wo es sie nicht gibt oder sie nicht gewünscht wird.

SN: Wie schütze ich mich als Führungskraft vor dem „Tratsch hinter dem eigenen Rücken“?

Indem man eine direkte und transparente Kommunikation selbst vorlebt und achtsam damit umgeht, wo und wie welches Thema platziert

gehört, welche Personen eingebunden sein sollen und wer Teil des Lösungssystems ist. Es sollten immer mehr Stimmen gehört werden, es braucht aber auch eine klare Kommunikation darüber, dass es in der Verantwortung der Führungskraft liegt, diese Stimmen zwar hören zu wollen, aber sie in der Entscheidung nicht zwangsläufig Berücksichtigung finden müssen. Wenn das in Klarheit abläuft, haben Gespräche „hintenrum“ nicht viel Kraft und Boden. Wichtig ist auch, die Gegenstimmen vermeintlicher „Widerständler“ zu hören – sie sind wichtige Informationen, worauf achtzugeben ist, wo es noch Antworten braucht! Gegenstimmen wahrzunehmen heißt nicht, dass diese automatisch recht bekommen.

SN: Wie geht man generell mit solchen Stimmen um? Solche Personen haben ja oft einen großen Einfluss auf das Team und die Stimmung dort.

Diese Personen müssen auf jeden Fall Beachtung finden, auch wenn das nicht immer angenehm ist. Hier ist es Aufgabe der Führungskraft, damit bestmöglich umzugehen und die Sache neutral zu sehen. In die Kränkung zu gehen ist eine kontraproduktive Reaktion. Es kommt auch vor, dass „unbequeme“ Personen aus dem Team zu Besprechungen nicht mehr eingeladen werden, um so deren Stimmen auszublenzen. Das ist ein fataler Fehler, das rächt sich meist, weil diese Menschen ihre Meinung auf anderen Nebenschauplätzen artikulieren. Als Führungskraft muss ich den Mut haben, mich auch den Unbequemten zu stellen und klare Grenzen aufzuzeigen.

SN: Everyone's Darling sollte man nicht sein wollen, wenn man einen Führungsjob übernimmt?

Das ist nicht der Job einer Führungskraft. Es hilft hier, an die Schulzeit zurückzudenken. Jeder hatte doch eine Lehrkraft, die streng, aber fair war und akzeptiert wurde. Die haben einfach ihre Führungsrolle klar ausgeführt. Auf Führungskräfte, die Everyone's Darling sein wollen, ist oft kein Verlass, weil sie aus dieser Rolle heraus keine Stringenz im Tun oder Argumentieren haben, selten Orientierung bieten und sich und ihre Entscheidungen damit schwächen.

SN: Welche Empfehlungen gibt es für Mitarbeitende, die aus dem Team in eine Führungsposition aufsteigen? Ist das gemeinsame Bier nach Dienstende da weiterhin noch möglich?

Auch hier ist es wichtig, sich selbst klarzumachen, welches Bild als Führungskraft man vermitteln möchte. Everyone's Darling sollte nicht dazugehören. Es ist empfehlenswert, zu thematisieren, dass man als Führungsperson nun andere Entscheidungen zu treffen hat und eben eine neue Rolle einnimmt. Führung hat stets mehrere Aspekte – man führt eine Abteilung oder Organisation, man führt Mitarbeitende und letztlich sich selbst. Dabei tut man sich keinen Gefallen, wenn man als Kumpel auftritt.

SN: Ist die Führungskraft dann überhaupt noch Teil des Teams?

Das führt oft zu Missverständnissen, man ist in einer anderen Position. Für viele ist die Erkenntnis traurig, aber die Führungsposition kann etappenweise sehr einsam sein. Wichtig sind hier Selbstreflexion und das Akzeptieren der Tatsache, dass nun eben bestimmte Dinge ohne mein Beisein besprochen werden, das muss ich aushalten. Insofern sollte sich eine Führungskraft genau überlegen, ob es sinnvoll ist, beim abendlichen Bier unbedingt dabei sein zu wollen bzw. aus welchem Grund. Als Zeichen der Wertschätzung oder des gemeinsamen Feierns von Erfolgen ist es wichtig. Es braucht aber auch immer wieder ein



BILD: SN/MARIA KANTZAI

Martina Grötschnig
Unternehmensberaterin

„Jede Führungskraft sollte sich klarmachen, welches Bild er oder sie vermitteln möchte. ‚Everyone's Darling‘ sollte man dabei nicht sein wollen.“

Loslassen und Vertrauen in „reine“ Teamprozesse, wenn der Handlungsrahmen klar ist. Und wenn ich klar kommuniziere und auch „Widerständler/-innen“ ernst nehme, reduziere ich den Nährboden dafür, dass hinter meinem Rücken getratscht wird.

SN: Was braucht es, damit Arbeitsprozesse gut laufen?

Am allerwichtigsten ist ein gemeinsames Bild dazu, wo es hingehen soll. Es braucht Klarheit zum Ziel und ob wir alle das Gleiche darunter verstehen. Und es braucht Klarheit darüber, was die Mitarbeitenden brauchen, um dieses Ziel zu erreichen. Häufig wird das Ziel einseitig kommuniziert und alle „reiten“ drauflos, in der jeweiligen Vorstellung, was das Beste ist, was darunter zu verstehen ist. Es bräuchte aber den gemeinsamen Austausch, welches Pferd, welcher Weg am besten geeignet ist – um in diesem Bild zu bleiben.

SN: Wie gut müssen die Teammitglieder reiten können?

Wichtig wäre es, erst loszureiten, wenn Ziel und der Weg dorthin klar sind, vor allem, welche Vorgaben fix sind und was frei wählbar ist. Ob es zum Beispiel möglich ist, den Teammitgliedern zu überlassen, wer eine Strecke mit vielen Hindernissen wählt, weil er oder sie die Herausforderung liebt, oder wer lieber trabt, um nichts zu übersehen. Nur so kann die oft zitierte Vielfalt bestens genutzt werden, um innovative, effiziente und effektive Ergebnisse zu erzielen. Die Führungskraft hat dafür zu sorgen, dass alle möglichst sturzfrei zu einem bestimmten Zeitpunkt das erwünschte Ziel erreichen. Diese Ziel- und Prozessklarheit ist in der Regel wichtiger, als die tollsten Rennpferde mit der besten Ausrüstung im Kreis zu schicken. Belohnt wird man in gut laufenden Arbeitsprozessen durch motivierte Reiter und Reiterinnen, die trotz so mancher Hindernisse noch immer reiten wollen!

SN: Wie sollten die Reitkünste des Teamleaders sein?

Gut reiten muss man nicht unbedingt können. Viel wichtiger ist, dass die Führungskraft beim Reiten das positive, zu erreichende Zielbild nicht aus den Augen verliert und allen anderen zur Verfügung steht, wenn es um die Frage geht, wie man am besten ans Ziel kommt.