



Wie gelingt gute Führung?

*Der Fachkräftemangel ist für die Augenoptik bundesweit spürbar. Die Zahl der arbeitslos gemeldeten Augenoptiker war in den vergangenen Monaten historisch niedrig. Gründe genug, darüber nachzudenken, wie Top-Leute gehalten werden können. In unserer Serie zum Thema Fachkräftemangel in Kooperation mit Top-Speakerin Regina Först geht es im **dritten Teil** um gute Führung, sei es beim Boss oder im mittleren Management – wie kann sie gelingen?*

eyebizz: Fällt Ihnen ein prominentes Beispiel ein, bei dem Führung so richtig schief gelaufen ist?

REGINA FÖRST: Ex-Manager Thomas Middelhoff von Karstadt, eine schillernde Persönlichkeit, ehemals anerkannt, flog er im Privatjet über Staus auf der Autobahn hinweg. Von seiner ganzen Körpersprache ging – aus meiner Sicht – eine hohe Arroganz aus, er lebte auf recht großem Fuß...

Um solche egozentrischen Menschen wird es extrem einsam. Sie wollen niemanden, der ihnen auf Augenhöhe die Wahrheit sagt. Wenn aus der Führungsposition heraus nicht mehr auf die Menschen geguckt und nur noch geldgesteuert gehandelt wird, kommt es regelmäßig zur extremen Schiefelage – sowohl im Zwischenmenschlichen wie auch im Produktiven der Firma bis hin zu wirtschaftlichen Verlusten. Die Mitarbeiter verlieren auf Dauer das Vertrauen

und die Verbundenheit zu ihrem Chef, zum gesamten Unternehmen und die Motivation, sich zu engagieren. Business ist People. Wer die Menschen in seinem Unternehmen nicht wertschätzend behandelt, steht bald allein da. Aber vielen Unternehmen ist gar nicht bewusst, dass sie Führungsprobleme haben.

Welche drei Aspekte sind wichtig für gute Führung?

Zunächst ist die Grundhaltung wichtig: Führungspersönlichkeiten müssen Menschen mögen und an deren Entwicklung interessiert sein. Aus Haltung entsteht Handlung.

Als Zweites müssen Chefs über herausragende Sozialkompetenzen verfügen: souverän, einfühlsam, fair und konstruktiv mit ihren Mitarbeitern umgehen – ehrlich und verlässlich gegenüber anderen auftreten und handeln. Der Mangel an Sozialkompetenz der Vorgesetzten ist laut Gallup Studie hauptverantwortlich für die innere Kündigung oder Demotivation von Personal. Dementsprechend muss ein guter Chef eine gute Portion Selbstbewusstsein haben, die ihm eine gute Selbstführung ermöglicht. Dann kann er oder sie authentisch sein. Als Vorbild dafür habe ich persönlich Fußballtrainer Jürgen Klopp erlebt: Authentisch und im positiven Sinne völlig verrückt, in dem Sinne, dass er von dem weggerückt ist, was man so normalerweise tut. Er ist Menschenfreund, macht klare Ansagen.

Meiner Erfahrung nach fehlt ein Führerschein für Führungskräfte, den wir in keiner Schule oder Universität erwerben. Was mentales Training bewirken kann, zeigt uns der Sport. Darauf aufbauend habe ich ein nachhaltiges Seminarangebot auch für Führungskräfte entwickelt.

Drittens muss ein Chef kommunikationsstark sein: klar, offen, Ziele vorgehend und berechenbar.

Werden wir noch einmal konkret: Frau Müller aus dem Team XY wird Abteilungsleiterin. Welche Fallstricke spannen sich für die Gute und wie kommt sie trotzdem weiter?

Gute Frage. Frau Müller hat fachliche Kompetenzen, aber keine Erfahrung mit Führung. Wenn eine Bank eine gute Verkäuferin ins mittlere Management hebt, werden doppelte Misserfolge eingefahren: Die Bank verliert die Verkäuferin und die Frau selbst wird unglücklich, weil ihr der Verkaufserfolg fehlt. Sie sammelt negative Erfahrungen, weil sie als neue Führungskraft nicht klar kommuniziert. Ihr Ego freut sich zunächst über Anerkennung in Form von mehr Geld und einem Titel, aber dann geht vieles schief.

Gerade Frauen gehen häufig in die Kumpel-Richtung: Sie denken, wenn mich alle liebhaben, klappt es.

Sie scheitern daran, dass sie nicht Nein sagen können, sich nicht abgrenzen, dass sie Lieblinge haben.

Die gegenläufige Reaktion bei Kandidaten, die schon vorher eher egozentrisch unterwegs waren, ist, dass sie alles deckeln. Ganz wichtig für den Chef des Teams ist, dass er dieser Person aus dem mittleren Management klar macht, dass der Kandidat einsamer wird. Weil Verbundenheit aber einer der Hauptmotivatoren ist, fühlt sich die Beförderung plötzlich gar nicht mehr so gut an. Auch da helfen Mentoren oder Trainings, um zu üben, wie man führt.

Der Teamgedanke hört im mittleren Management spätestens dann auf, wenn Herr Schulze merkt, dass jemand im Team besser ist als er selbst.

Wenn Herr Schulze so reagiert, hat er die falsche Position. Er hat keine Führungskompetenz: Sein Selbstbewusstsein muss so stark sein, dass er andere fördern kann. Wieder mag ein Beispiel aus dem Fußball das Vorgehen verdeutlichen: Philipp Lahm war als Kapitän klar, dass andere ihr Tor nie geschossen hätten, wenn er die Flanke nicht gespielt hätte. Das Zusammenspiel von Ich – Du – Wir sollte klappen. Dazu gehört Selbstbewusstsein, das Wahrnehmen von Stärken des anderen und Toleranz. Wenn Menschen sehr unsicher sind, lassen sie niemanden vorbei. Der Chef oberhalb der mittleren Etage muss darauf reagieren und den Bremser zur Seite nehmen. Sich gegenseitig fertigzumachen, macht keinen Sinn, weil es insgesamt kontraproduktiv ist.

Nehmen wir mal den, zugegeben, etwas flapsig dargestellten Fall: Der Chef ist doof. Den Boss wird aber niemand umerziehen. Was raten Sie den Mitarbeitern?

Schlechte Führung ist tatsächlich Kündigungsgrund Nummer eins in Deutschland. Da wir momentan eine Art Paradies für Arbeitnehmer haben, gibt es natürlich die Möglichkeit zu gehen: Change it, leave it or love it.

Frage ist: Was heißt doof genau? Was stört den Mitarbeiter, kann er seine Perspektive auch ändern? Ob er sich über ein Meeting ärgert, entscheidet er schließlich selbst. Wenn einem das Unternehmen und die Arbeit gefallen, gibt es mindestens zwei Möglichkeiten: Seine eigene Haltung überprüfen. Oft schießen sich Menschen auf den anderen ein und sehen nur noch das Negative.

Hier ein Tipp für jeden, der lösungsorientiert einen Perspektivwechsel vornehmen möchte.

Man nehme sich ein Blatt Papier und überlege: Was finde ich gut an meinem Chef? Damit kann sich die eigene Haltung ändern, was dann wiederum die künftigen Handlungen beeinflusst. Auf die Not-to-do-Liste kommen Mittagspausen, in denen ausgetauscht wird, wie doof der Chef gerade wieder war. Damit wird alles nur schlimmer.

Die zweite Möglichkeit ist es, um ein Vieraugengespräch zu bitten und frei von Klagen darzulegen, was Sie wie wahrgenommen haben und was das mit Ihnen macht. Oft weiß der andere gar nicht, was von ihm ausgeht und womit er andere verletzt. Wir sind fast alle so im Galopp unterwegs, dass wir unser Gegenüber gar nicht mehr richtig wahrnehmen, geschweige denn zuhören. Dem anderen eine Lernchance zu geben, ist dementsprechend nur konsequent. Wenn das auch nichts bringt, ist es Zeit zu gehen.

Danke für das Gespräch, Frau Först! III CH

REGINA FÖRST

zählt zu den renommiertesten Referentinnen und Unternehmensberaterinnen im deutschsprachigen Raum. In Vorträgen, Trainings und Coachings führt sie Menschen in ein breites Spektrum ihrer individuellen und unternehmerischen Erfolgsmöglichkeiten. info@people-foerst.de.

