„Man muss Menschen mögen“

Im Arbeitsalltag eines Betriebes kommt es nicht nur auf die fachlichen Qualitäten, sondern vor allem auf den Umgang miteinander an. „Wie motiviert oder demotiviert Mitarbeiter sich einbringen, hängt in hohem Maße vom Führungsverhalten des unmittelbaren Vorgesetzten ab“, sagt die Unternehmensberaterin Regina Först. Was die Bestsellerautorin damit meint, erklärt sie im GE-Interview.

VON CHRISTIAN SCHMITZ

„Führerschein für Führungskräfte“ ist der Titel des Vortrags, den Sie am 20. April in Eupen halten werden. Was erwartet die Besucher?

Das Thema richtet sich vornehmlich an Unternehmer und Mittelständler. Es geht darum, der Herausforderung des Fachkräftemangels zu begegnen. Mit dem „Führerschein“ werden Führungskräfte unterstützt, die ja oftmals Führungskräfte sind, weil sie die fachliche Kompetenz mitbringen, nicht aber die sozialen Fähigkeiten. Mit dem Führerschein lernt man, was ein Führungsstil beinhalten muss, damit Mitarbeiter motiviert werden, mit großer Begeisterung ihre Arbeit erledigen und Selbstverantwortung übernehmen. Das erhöht dann auch die Schlagkraft des Unternehmens und natürlich auch die Attraktivität als Arbeitgeber.

„Wir kommen mit Soft skills auf die Welt, doch dann wird uns das in der Schule regelrecht abtrainiert.“

Sie sprechen in diesem Zusammenhang von Soft skills. Was ist damit gemeint?

Wie motiviert oder demotiviert Mitarbeiter sich im Unternehmen einbringen, hängt in hohem Maße vom Führungsverhalten des unmittelbaren Vorgesetzten ab. Zu den Soft-skills-Kompetenzen gehört die Empathie genauso, wie eine wertschätzende Feedbackkultur, zielorientierte Karriereplanung, den Einzelnen in seinen Stärken zu fördern und entsprechend einzusetzen. Die Liste könnte ich endlos weiterführen. Als Führungskraft muss man Menschen mögen und Lust haben, sie zu entwickeln. Führung ist Dienstleistung und kein Privileg. Es ist die Aufgabe von Führungskräften, die individuellen Leistungspotenziale der Mitarbeiter freizusetzen. Das Wie ist fast wichtiger als das Was. Wie ich miteinander umgehe, ist wichtiger als die Frage, was ich eigentlich tue. Der Arbeitsalltag ist geprägt von zwischenmenschlichen Problemen, nicht unbedingt von fachlichen Schwierigkeiten. Deshalb sind diese Soft skills entscheidend für den Umsatz und die Position auf dem Markt. Das mag früher nicht so wichtig gewesen sein, als man zahlreiche Bewerber hatte. Doch heutzutage sind gute Mitarbeiter rar gesät.

Und diese Soft skills haben viele Führungskräfte nicht?

Sagen wir mal so: Es wird ihnen nicht beigebracht. Wir kommen als Kinder mit unglaublichen Soft skills auf die Welt, doch dann wird uns das in der Schule regelrecht abtrainiert. Es wird dann auch nicht in einem Studium gelehrt. Ich bin in fast allen Branchen in Deutschland, Österreich und der Schweiz unterwegs gewesen - das Studienfach Sozialkompetenzen ist mir dabei nie begegnet. Im Vortrag hole ich genau diese Themen ins Bewusstsein und zeige eine klare Strategie, wie man diese Fähigkeiten zum Wohle aller aktiviert. Das ist ungemein wichtig und bestimmt kein „Weiberkram“, wie früher immer behauptet wurde.

Sie verweisen dabei auch gerne auf den Fußball?

Generell gehört es im Leistungssport seit Jahren als Selbstverständnis dazu. Die Wirtschaft tut sich hingegen schwer, diese Themen zu integrieren und als Wachstumschance zu verstehen. Ich arbeite seit Jahren als Coach im Fußball und erlebe ja, dass hier selbst in der 3. Liga schon Mentaltrainer Unterstützung bieten und die Soft skills gelehrt werden. Wir erleben es sehr oft: Findet ein Trainerwechsel statt, blüht ein Fußballer plötzlich auf, der bislang vielleicht auf der Reservebank gesessen hat. Dieser Spieler hat ja über Nacht nicht anders trainiert. Daran erkennt man, dass die Haltung einem Menschen gegenüber eine ganz andere Handlung hervorruft. Ein Trainer hat, wie eine Führungskraft die Aufgabe, aus herausragenden Einzelkönnern ein perfektes Wir zu formen. Der Weg geht vom Ich zum Du zum Wir.

Haben Sie dafür ein Beispiel?

Schauen Sie sich an, was Island so erfolgreich bei der letzten Europameisterschaft im letzten Jahr in Frankreich gemacht hat. Das war das große Wir-Gefühl. Da sind auch die Spieler auf der Reservebank bei den Toren aufgesprungen und haben mitgejubelt. Dabei konnten die Isländer nicht mal richtig Fußball spielen, wie die hohe Fehlpassquote gezeigt hat. Dieses Wir-Gefühl zu schaffen, ist für eine Führungskraft Aufgabe Nummer eins. Mit dem Führerschein wird diese Führungskompetenz wieder geweckt und trainiert, damit sich Mitarbeiter wieder mit einer hohen intrinsischen Motivation für das Unternehmen einbringen und der Chef sich seinen eigentlichen Aufgaben widmen kann. Damit das auch nachhaltig funktioniert, biete ich über den Vortrag hinaus den Führerschein auch als 90-tägiges Nachhaltigkeitstraining online an.

Das heißt, ein Unternehmen kann viel vom Profifußball lernen?

Ich mag dieses Bild, weil ich als Mentalcoach sofort erkennen kann, in welcher Körperhaltung ein Fußballer aufläuft oder wie er beispielsweise einen Elfmeter schießt. Nicht nur im Fußball, sondern generell in allen Mannschaftssportarten wird sehr gut sichtbar, worum es eigentlich auch in einem Unternehmen geht: Jeder muss auf seiner Position die bestmögliche Kompetenz haben. Das ist das Ich. Natürlich muss ich auch das Auge für den Mitspieler haben und den Ball abgeben können, wenn jemand besser postiert ist. Das ist das Du. Diese beiden Aspekte führen zum Wir, das der Trainer hervorkitzeln muss. Er muss seinen Job vor und nach dem Spiel gut machen - mit klaren Anweisungen. Und dann muss er seine Mannschaft machen lassen.

Und genau so arbeiten erfolgreiche Trainer?

Ja, der deutsche Bundestrainer Jogi Löw macht das sehr gut. Er findet ein Ebenmaß beim Wechsel von den alten zu den jungen Spielern und kritisiert zum Beispiel nur denjenigen, der einen anderen Spieler aus einer misslichen Lage hätte retten können. Er kritisiert also nicht das schwächste Glied. Das ist ein Erfolgsgeheimnis. Wenn ein Trainer das gut macht, steigert dies auch das Image des Vereins. Nehmen Sie als Beispiel Jürgen Klopp, den ehemaligen Trainer von Borussia Dortmund. Ein super Typ - da war das Stadion immer ausverkauft. Jetzt bleiben schon mal Plätze leer in Dortmund.

Hat Jürgen Klopp diese Fähigkeiten denn im Laufe seiner Trainerkarriere gelernt?

Ich glaube, das ist ein Naturtalent, das sich nicht verbiegen lässt. Ich habe Jürgen Klopp kennengelernt. Er hat mir gesagt: „Du musst Menschen mögen, wenn Du Chef sein willst.“ Das trifft es genau. Jürgen Klopp stellt sich immer die Frage, was bei einem Spieler noch geht. Er denkt nicht darüber nach, was seine Spieler alles falsch machen.

Regina Först ist sich sicher: „Wie motiviert oder demotiviert Mitarbeiter sich im Unternehmen einbringen, hängt im hohen Maße vom Führungsverhalten des unmittelbaren Vorgesetzten ab.“ Foto: Michael Goldenbaum

Geht nicht seine Autorität verloren, wenn der Chef zu allen nett und freundlich ist?

Freundlichkeit heißt nicht, auf Schmusekurs mit allen oder abends zusammen Kegeln zu gehen. Es muss deutliche Ansagen und klare Regeln geben. Die Mitarbeiter müssen aber auf Augenhöhe wahrgenommen und behandelt werden. Es braucht also eine klare Hierarchie, aber gleichzeitig auch Freundlichkeit und Wertschätzung.

Nehmen wir mal ein kleines Unternehmen, in dem ein Kollege plötzlich zur Führungskraft wird. Wie kann diese Person diesen Spagat hinbekommen?

Ich habe darüber gerade mit dem Vorstandsvorsitzenden einer Bank gesprochen, der mir erzählte, er habe Jahre gebraucht, bis er verstanden hatte, dass so etwas ein doppelter „Griff in die Kloschüssel“ ist. Das hat er mir wortwörtlich so gesagt. Problematisch ist das deshalb, weil ein guter Mitarbeiter aus seinem Team geholt wird und dann Führungskraft wird. Sie verlieren damit einen guten Mitarbeiter, weil er das, was er bislang gut gemacht hat, nicht mehr ausführt. Gleichzeitig soll diese Person als neue Führungskraft Menschen führen, motivieren und Kommunikationsprobleme lösen - und dafür wurde er nie ausgebildet. Deshalb braucht die Person Unterstützung bei dieser Aufgabe.

Kann ein Chef zusammen mit seinen Mitarbeitern Mittagspause machen? Oder sollte er sich abgrenzen?

Ein Chef muss nahbar und gleichzeitig unnahbar sein. Wenn er Mittagspausen macht, muss es auf Sicht einen Gleichklang mit allen Mitarbeitern geben. Denn Mitarbeiter merken sofort: „Aha, mit dem war der Chef schon drei Mal essen und mit mir noch nicht.“ Das gilt beispielsweise auch für Gespräche morgens auf dem Flur. Die Tür eines Chefs sollte immer offen stehen für Mitarbeiter, und er sollte viel Wert auf Gleichbehandlung legen.

Wie muss sich ein Chef verhalten, wenn er merkt, dass auf dem Flur über ihn hergezogen wird?

Das muss so schnell wie möglich geklärt werden. Generell hat es aus meiner Sicht höchste Priorität, dass die Mitarbeiter miteinander und nicht übereinander reden. Das verunsichert, demotiviert, bindet Energie, kostet Geld und Nerven. Ist die Beziehungsebene gestört, wird es auch anderswo nicht erfolgreich weitergehen. Und diese Regeln auszuloten, ist eine Führungsaufgabe. Als Chef muss ich eine gute Beziehungsebene aufbauen, sonst klappt die gemeinsame Arbeit nicht.

„Es hat höchste Priorität, dass die Mitarbeiter miteinander und nicht übereinander reden.“

HINTERGRUND

Regina Först referiert am 20. April in Eupen

- Die Bestsellerautorin Regina Först gehört zu den erfolgreichsten Unternehmensberaterinnen im deutschsprachigen Raum. Seit rund 25 Jahren begleitet sie Menschen und Firmen und bietet dabei Trainings und andere Programme an.
- Als Verkaufsleiterin und Personalchefin international agierender Unternehmen wie „Hennes & Mauritz“ und „New Yorker“ sammelte die studierte Textil-Betriebswirtin praktisches und unternehmerisches Know-how.
- Am kommenden Donnerstag, den 20. April 2017, ist sie in der Kapelle des Kloster Heidberg in Eupen zu Gast und wird dort einen Vortrag zum Thema „Führerschein für Führungskräfte“ halten.
- Die Veranstaltung (Do., 20. April, ab 18.25 Uhr) findet im Rahmen des 90. Geburtstages des GrenzEcho und in Zusammenarbeit mit der IHK, KBC und THG statt. Aufgrund der begrenzten Teilnehmerzahl ist eine Anmeldung via E-Mail (90jahre@grenzecho.be) oder per Fax (087/74 38 20) bis spätestens 18. April erforderlich.