

»Glückliche Menschen sind immer erfolgreich«

Was können Führungskräfte in der Pandemie besser machen? Und woran scheitern sie immer wieder? Die Beraterin und Buchautorin Regina Först hat Antworten

VON CLAAS TATJE

ZEIT für Unternehmer: Frau Först, Sie sind Personaltrainerin und Coach. Warum wenden sich Unternehmer in diesen Wochen an Sie?

Regina Först: Viele klagen über enormen Stress. Die Chefs von Autohäusern zum Beispiel stehen gerade unter einem Wahnsinnsdruck. Der kommt von den großen Autobauern, die unter der Absatzkrise leiden. Die Händler geben das oft an ihre Verkäufer weiter, und die flehen jeden Kunden fast schon an: Kauf jetzt endlich dieses Auto! Erfolgreich wird man damit nicht.

Sondern womit?

Der Händler sollte die Situation akzeptieren und nicht betteln, sondern sich unabhängiger machen, seine Chance suchen: Kann ich mit Service, mit Reparaturen gerade mehr verdienen? Welche Ideen haben meine Mitarbeiter, die wir ausprobieren können? Wenn ich keine eigene Kompetenz habe und das zeige, lähme ich alle.

Machen Sie es sich da nicht zu einfach?

Es ist einfach! Ich rate jedem Chef: Warte nicht aufs Konjunkturpaket, sondern motiviere dein Team. Nutze seine Energie und seine Ideen.

Wenn man Ihnen glaubt, dann schaden schlechte Chefs der Wirtschaft ohnehin mehr als das Coronavirus.

Eine Studie der Marktforschungsorganisation Gallup zeigt es: Die Chefs schaffen es in Summe nur, 14 Prozent ihrer Mitarbeiter zu motivieren. Das kostet die deutsche Wirtschaft jedes Jahr 105 Milliarden Euro und deckt sich mit meinen Erfahrungen!



»Warte nicht aufs Konjunkturpaket, sondern motiviere dein Team«

Regina Först, 61

Zahlen die Firmen zu wenig?

Nein, am Geld oder am fehlenden Dienstwagen liegt es nicht. Die Menschen fordern Respekt und keinen Kummerkasten. Sie wollen, dass man ihr Talent bestmöglich nutzt, das motiviert. Nach der Devise: Was brauchst du, um Vollgas zu geben?

Klingt nach Selbstverständlichkeiten!

Aber Führungskräfte lernen die in keinem Studium. Die werden ja meistens Chef,

weil sie fachlich etwas gut gemacht haben, aber nur selten, weil sie Menschen führen können.

Lässt sich schlechte Führung wirklich in Euro beziffern?

Klar. Ich war gerade in einem Unternehmen, die haben ein Riesebudget für einen Anwalt, der nur dafür da ist, Mitarbeiter aus ihren Verträgen zu klagen, damit sie gehen. Das Geld könnten die doch besser in die Personalauswahl stecken – auch das ist eine Führungsaufgabe. Und wenn die Chefin oder der Chef Choleriker sind, wirkt sich das auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter aus. So hat die AOK in ihrem jüngsten Fehlzeiten-Report ermittelt, dass Beschäftigte, die sich von ihrer Führungskraft gerecht behandelt fühlen, seltener krank sind.

Wie kriegen solche Chefs die Kurve?

Das ist nicht leicht. Sie müssen Einsicht zeigen und zunächst einmal verstehen, dass sie selbst sich ändern müssen. Ich habe einen Handwerksbetrieb beraten, da hat der Meister seine Mannschaft ständig angeschrien. 15 Jahre lang. Und warum?

Vor lauter Stress?

Nein: Weil er es selbst so vom Chef gelernt hatte! Und weil sich das unter Männern im Handwerksbetrieb angeblich so gehört.

Dann scheint es sich ja bewährt zu haben.

Er war supererfolgreich, ja. Aber es ging ihm dabei nicht gut – und seinen Mitarbeitern auch nicht. Es gab eine hohe Fluktuation, viele Krankmeldungen, und Kundenbeschwerden über unfreundliche Mitarbeiter waren an der Tagesordnung. ▶

Konnte der Mann sich denn überhaupt noch ändern, oder musste man ihn austauschen?

Wer will, kann sich ändern. Ich habe mit ihm besprochen, wie es besser geht. Er hat seiner Belegschaft jahrelang nicht zugehört. Dann fragte er seine Mitarbeiterin, wie der Elternabend war. Und siehe da, die Stimmung hat sich gedreht, seine Mannschaft harmonisiert, und nach sechs Monaten ging es ihm selber besser.

Müssen Chefs nur empathischer sein?

Sie müssen das auch ernst meinen. Ein Manager aus einer Bank hat mir gebeichtet, dass er in der Bank wahnsinnig mitfühlend tun könne, ihm die Probleme seiner Mitarbeiter aber am Arsch vorbeigehen. Diese Unehrllichkeit spürt die Belegschaft natürlich und entfremdet sich.

Schlimmer geht es nicht, oder?

Doch. Manche Chefs platzieren über den Flurfunk Gerüchte, damit sich die Mitarbeiter zerfleischen und sie als Retter darstellen, wenn es eskaliert.

Die Pandemie ist für alle anstrengend. Wie können Chefs da auch noch Empathie für alle aufbringen?

Wichtig ist, dass sie ehrlich sind und nicht Tarzan markieren. Das gibt echte Sicherheit. Und natürlich gehört es auch dazu, die Mitarbeiter mal im Homeoffice anzurufen und zu fragen: Klappt es mit dem Homeschooling? Auch eine handgeschriebene Geburtstagskarte bedeutet gerade sehr, sehr viel. Während der Pandemie muss ich mir die Situation des Mitarbeiters genau angucken – und abklopfen, was meine Leute wollen. Bis heute gibt es Personal, die fragen: Wieso will der Mann in Elternzeit gehen – hat der keine Frau?

Sie bieten einen Führerschein für Führungskräfte an. Fallen da ähnlich viele durch wie durch die Fahrprüfung?

Das kommt vor. Aber jeder hat drei Versuche. Bisher haben es alle geschafft. Im Grunde wollte ich weg von Vorträgen und Seminaren. Im Arbeitsalltag wird das dort Gelernte gern vergessen. Der Führerschein funktioniert anders. Im ersten Schritt lernen die Führungskräfte, was für ein Typ sie überhaupt sind, welche Werte sie verkörpern. Ein Firmeninhaber hat mir dabei einmal gestanden: Ich will das Unternehmen gar nicht führen!

Wie kommt man da raus?

Er hat es sich eingestanden und Platz für einen Partner gemacht. Dafür musste er natürlich Macht und Verantwortung abgeben, das ist der Preis. Aber seither war er glücklich – und auch seinem Team ging es besser.

Was wollen die Menschen von Ihnen?

Reden. Die meisten Chefs wollen sich mit mir austauschen und dabei reflektieren. Im Extremfall auch mitten in der Nacht. Führungskräfte fühlen sich ja oft einsam.

Bei Fahrprüfungen scheitern viele, weil sie anderen die Vorfahrt nehmen. Was ist das größte Defizit bei Führungskräften?

Sie haben oft ein aufgeblasenes Ego – und verstehen nicht, dass sie als Mensch so entscheidend wichtig sind für ihre Belegschaft. Sie müssen lernen: Menschen haben unterschiedliche Werte, und die gilt es zu erkennen. Wer seine Talente und Stärken ausleben kann, ist von sich aus motiviert. Aber er muss auch entdeckt werden. Im Sport nennt sich das Talent-Scouting. Eine Führungskraft habe ich kaum mit diesem neugierigen Blick auf sein Team erlebt.

Kann ich die Mitarbeiter nicht einfach mit Geld motivieren?

Nein. Aber die Bezahlung muss stimmen, damit niemand noch ein, zwei Jobs nebenher machen muss. Es muss fair zugehen.

Und mit mehr Freizeit?

Es kann sich lohnen, Mitarbeiter ganz gezielt für einen Tag freizustellen, damit sie sich um eigene Projekte kümmern oder etwas gemeinsam unternehmen. Das lässt sich auch regelmäßig in den Arbeitsalltag integrieren. Glückliche Menschen sind immer erfolgreich, erfolgreiche aber nicht immer glücklich.

Ist es so einfach?

Das ist eine große Herausforderung! Wie ich zum Beispiel als Mitarbeiter mit einer Pandemie umgehe, ist auch eine Frage der Haltung. Sehe ich nur die Katastrophe – oder ist es eine Chance, Althergebrachtes zu überdenken? Wird Homeoffice selbstverständlich oder zur Last? Glück kommt nicht von außen, sondern von einem selbst, da bin ich selbst schon dran gescheitert.

Wie das?

Ich hatte schon mit Ende 20 tolle Positionen. Erst bei H&M und später als Personalchefin der Jeanskette New Yorker. Wenn die Personalkosten im Verhältnis zum Umsatz sanken, war ich die Heldin. Aber ich konnte gar nicht mehr abschalten. Erst nahm ich über 20 Kilo zu, obwohl ich mich nicht schlecht ernährt habe, dann wurde ich ernsthaft krank. Mein Arzt meinte: Wenn Sie gesund werden wollen, müssen Sie schon mithelfen. Also habe ich Bücher über Wellness und Achtsamkeit gelesen ...

Und das bringt was?

Erst habe ich nur gedacht: Was für ein esoterischer Scheiß. Aber ich wurde mir gegenüber empathischer – und habe plötzlich ein Gespür dafür entwickelt, welche Signale ich an meine Umgebung sende. Dann habe ich angefangen, dieses Wissen weiterzugeben. Das ist übrigens auch ein Rat an Chefs: Behaltet euer Wissen nicht für euch, sondern gebt es weiter, und haltet eure Mannschaft so fit, dass sie auch ohne euch agieren kann. ●

»Haltet eure Mannschaft so fit,
dass sie auch ohne euch agieren kann«

Regina Först