

Veronika Bluhm

Die beste Führungskraft ...

1. Die beste Führungskraft die ich kenne...

Ein Seminar, eine Fragestellung: „Die beste Führungskraft die ich kenne...‘
Beschreiben Sie die wichtigsten Eigenschaften, die Sie gerne bei Ihrer
Führungskraft wiederfinden würden.“ Einzelarbeit ist gefragt. Schließlich soll ja
jeder sein eigenes ganz persönliches Wunschbild seiner Führungskraft zeichnen.
Beim Verteilen auf die Gruppenräume kommen die ersten – nicht ganz ernst
gemeinten – Kommentare: „ein Aussehen wie Brad Pitt wäre nicht schlecht“ oder
„Hauptsache: lange Beine – der Rest ist mir egal!“

Die anschließenden Ergebnisse sind natürlich ernst gemeinter. Wann wird man
schon als Nicht-Führungskraft nach seiner Meinung gefragt, wie ein Traumchef
sein soll? In der Regel wird der einem ‚vor die Nase gesetzt‘ und eine
Rückkoppelung seiner Macken und Fehler erfolgt gerne in geselliger Rund mit
den Kolleginnen und Kollegen und sorgt für den einen oder anderen
Schenkelklopfer. So sieht der Alltag oft aus: der Chef oder die Chefin handelt –
die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewerten die Handlung. Aber bitte hinter
vorgehaltener Hand, denn wenn der Chef wüsste, wie schlecht man über ihn
denkt und redet, könnte es einem zum Nachteil gereichen. Denn der Chef sitzt
immer noch am längeren Hebel.

Doch zurück zum Idealchef aus Beschäftigtensicht.

2. Der Vorgesetzte als Dienstleister

Ein Chef ist in gewisser Hinsicht Dienstleister für die Mitarbeiterinnen und
Mitarbeiter. Das bedeutet natürlich nicht, dass er seinen Beschäftigten gegenüber
alles tun soll, was diese gerne hätten. Vielmehr erwarten Mitarbeiterinnen und
Mitarbeiter von ihrem Vorgesetzten, dass er alles in seiner Macht stehende tut,
um möglichst gute Voraussetzungen für die Erbringung guter Arbeitsergebnisse
schafft. Dazu gehört zum Beispiel:

- dass er Informationen weitergibt, die zur Aufgabenerfüllung
benötigt werden
- dass er Entscheidungen trifft, die in seiner Befugnis liegen
- dass er sich für Arbeitsmittel einsetzt, die für die Arbeit benötigt
werden.

Alle diese Faktoren sind wichtig, um ‚in der Sache‘ ein guter Dienstleister zu sein.
Sie sind manchmal operationalisierbar, d. h. sie können messbar gemacht und als
Anforderung klar formuliert werden. Zum Beispiel hinsichtlich der Qualität der
Hardwareausstattung eines Arbeitsplatzes.

Schwieriger wird es bei den ‚weichen‘ Faktoren, die eine Führungskraft
ausmachen. So ist der Punkt ‚Entscheidungen treffen‘ oder
‚Informationsweitergabe‘ weitaus schwieriger zu messen und einzufordern. Hier
wird schon deutlich, dass sich die Sachebene der Aufgabeerfüllung als Chef nicht
einfach von den ‚weichen Komponenten‘ des Vorgesetztendaseins trennen lässt.
Wie im tatsächlichen Kundengeschäft hängt der Erfolg des Dienstleisters/des
Vorgesetzten viel davon ab, wie er sich auf den Kunden/den Beschäftigten
einstellen kann.

Durchgespielt am Beispiel ‚Informationsweitergabe‘ können sich die Bedürfnisse in folgender Bandbreite bewegen:

Mitarbeiter X will seinen Job machen und alles, was ihn nicht direkt betrifft, interessiert ihn nicht. Die wöchentlichen Dienstbesprechungen nerven. Was kümmert's ihn, was auf Vorstandsebene geschieht oder vor welchen Herausforderungen die Kolleginnen und Kollegen in den Nachbarbüros stehen? Er sitzt am liebsten in seinem Büro und erledigt seine Aufgaben. Kontakt zu den anderen sucht er auf privater Ebene. Wenn es nach ihm ginge, könnte man die Dienstbesprechungen ausfallen lassen.

Mitarbeiterin Y ist am ganzen Betriebsgeschehen interessiert. Sie identifiziert sich nicht nur mit ihrer Arbeit, sondern mit dem Betrieb als Ganzes. Alles was sie hört wird nicht nur dahingehend abgeklopft, was für ihre Aufgaben wichtig ist, sondern stärken ihr Gefühl von Zugehörigkeit und ihre Bindung an den Gesamtbetrieb. Der Blick über den Tellerrand ist ihr wichtig. Wissen ist Macht. Und neben den Dienstbesprechungen ergänzt sie ihr Wissen durch die verschiedenen Kontakte zu anderen Kolleginnen und Kollegen.

Dieses Beispiel macht deutlich, wie schwierig es ist, auf die Bedürfnisse aller Beschäftigten zu reagieren und deren Bild von den ‚weichen Faktoren einer Führungskraft‘ zu erfüllen. ‚Die beste Führungskraft, die ich kenne...‘ wird daher bei jedem eine andere Ausprägung haben.

Blicken wir im Folgenden auf ein ganz subjektives Bild eines Vorgesetzten, wie er es nun gar nicht sein sollte.

2.1 Der Chef, der sich für den Besten hält

Führungskräfte müssen kooperativ sein. Sie müssen auf die Arbeitsergebnisse ihrer Mitarbeiter vertrauen. Die Mitarbeiter bringen viel an Know-how mit; Veränderungsprozesse können daher nur unter ihrer Beteiligung stattfinden. Von einem Chef wird Kritikfähigkeit und Fähigkeit zur Selbstreflexion erwartet. Und, und, und...

Die Anforderungen an Vorgesetzte sind vielfältig. Kaum einer wird sie alle erfüllen (können). Und doch gibt es ihn: den Vorgesetzten, der sich selbst für den Besten hält. Und dies auch gerne lauthals kundtut. Dabei von anderen Führungskräften spricht, als hätten diese nicht wie er selbst den Stein der Weisheit gefunden. Der aus Führungskräfte-seminaren wiederkehrt und erzählt, wie er das Neuerlernte rein intuitiv eh' schon praktiziert hat.

Er geht selbstverständlich davon aus, dass seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zufrieden sind und sich glücklich schätzen können, unter ihm zu arbeiten. Selbstreflexion findet statt. Aber eher in der Form, dass man seine Verhaltensweisen als die einer guten Führungskraft bestätigt sieht.

In diesem Schwelgen in von Fähigkeiten fällt es Mitarbeitern schwer, Ansatzpunkte für eine Verhaltensänderung zu finden. Der Chef, der sich für den Besten hält, verträgt nämlich keine Kritik. Beleidigt zieht er sich in sein Schneckenhaus zurück, um wenig später in Erinnerung an die beste

Führungskraft auf den Kritiker zuzugehen und ein ‚unheimlich‘ gutes Gespräch zu führen, aus dem man stolz erhobenen Hauptes herausgeht, weil man mal wieder gezeigt hat, wie ungemein sensibel und kooperativ man doch ist. Doch Denkanstöße nimmt er nicht mit.

Bei diesem Chef hat man in der Regel nur zwei Möglichkeiten: 1. Man schwelgt mit, wird vom Chef gemocht und genießt die Freiheiten des konfliktscheuen Vorgesetzten. 2. Man bleibt der ewige Kritiker und rennt eigentlich permanent gegen eine Wand aus Verständnis und Gönnerhaftigkeit.

2.2 Störfaktor Mitarbeiter und der Chef, der immer Hauptsachbearbeiter bleiben wird

Wer in eine Vorgesetztenfunktion wechselt, sollte grundsätzlich gerne mit Menschen umgehen. Das klingt zunächst sehr profan und selbstverständlich – ist es aber nicht.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten, dass der Vorgesetzte Zeit für sie hat; sei es um fachliche Dinge zu klären, Entscheidungen zu erhalten oder Probleme – auch zwischenmenschliche – zu lösen. Das können massive Eingriffe in das Persönlichkeitsrecht sein, wie z. B. sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz, die arbeitsrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen können. Das können aber auch zunächst trivial erscheinende Probleme sein, wie „Ich will aber nicht mit Frau X in einem Büro sitzen – ihr Parfüm mag ich nicht.“

Bei manchen Vorgesetzten hat man das Gefühl, dass sie sich den Mitarbeitern am liebsten entziehen würden. Man weiß nie, ob sie überhaupt da sind, da die Tür immer geschlossen ist. Man traut sich kaum, an die Tür zu klopfen, weil ein böser Blick „was wollen Sie denn hier?“ klar macht, dass man stört. Hastig bringt man sein Anliegen vor, weil man spürt, dass der Chef genervt ist. „Bloß raus hier“ – Störfaktor Mitarbeiter.

Oft ist diese Art Führungskraft gepaart mit dem Chef, der lieber Hauptsachbearbeiter hätte bleiben sollen/wollen. Fachliche Aufgaben werden in den Vordergrund gestellt und dienen als Vorwand, warum man keine Zeit hat und sich um die eigentlichen Führungsaufgaben nicht kümmern kann. Bittere Klagen über die einen oder anderen Sonderaufgaben machen deutlich: Hier sind keine freien Kapazitäten mehr. Kümmert Euch bitte selbst um Euren Kram. Organisiert Euch selbst und haltet die Zeitziele ein.

Schwierig wird es dann, wenn gerade das nicht passiert. Durch den fehlenden Kontakt zu den Beschäftigten besteht für den Vorgesetzten keine Transparenz darüber, was in den Aufgabengebieten läuft. Und ein reines Herumstochern à la „warum wurde das und das nicht geschafft“ schürt die Unzufriedenheit.

Der Traum vom selbststeuernden Team oder von der selbststeuernden Arbeitsgruppe funktioniert nicht. Fehlende Führung verursacht Unzufriedenheit, weil sich jeder in diesem System seinen eigenen Platz sucht, der aber möglicherweise nicht zu den Zielen und Werten der Arbeitsgruppe passt. Und je nachdem, wie bequem dieser Platz ist, geht dies zu Lasten der anderen Arbeitsgruppenmitglieder.

Warum werden solche Menschen Vorgesetzte? „Wasch' mich, aber mach' mich nicht nass?“. Haben Sie die Aufgabe unterschätzt?

Als Beschäftigter fällt es schwer, so einen Vorgesetzten ernst zu nehmen. Die scheinbare Dauerüberlastung wirkt auf Dauer lächerlich und die mangelnde Wahrnehmung von Führungsaufgaben schürt Groll. Um sich in diesem Arbeitssystem nicht permanent aufzureiben, arrangiert man sich, indem man auch seinen eigenen möglichst angenehmen Platz im System findet. Nur der dient nicht immer der Sache.

2.3 Der launische Chef

„Und, wie ist er heute drauf?“. Vor unkalkulierbar launischen Chefs sind Mitarbeiter auf der Hut. Sie bieten die gesamte Bandbreite von dem strahlenden, freundlich lachendem Menschen, den man einfach gern haben muss, bis zum grollenden, finsternen Gesellen, deren Gegenwart man als reine Bedrohungssituation empfindet.

Die schlimmste Bedrohung geht davon aus, dass man nicht weiß, ob man derjenige sein wird, der ungewollt das Fass zum Überlaufen bringen wird und die volle Wucht des Ausbruchs zu spüren bekommt. Man hat das Gefühl, dass es egal ist, was man sagt – es wird auf jeden Fall gegen einen verwandt und man bekommt vom Chef die volle Breitseite. Hier geht es nicht mehr um die Sache, sondern darum, dass man zum Abreagieren benutzt wird. Die Launenhaftigkeit des Chefs ist unkalkulierbar. Morgens noch gut drauf, lässt das Verhalten nach der Mittagspause schon wieder Schlimmes befürchten.

Schade nur, dass man sich entsprechende Entgegnungen verkneifen muss. Sei es in der Familie, im Freundeskreis oder im Kreis der Kolleginnen und Kollegen: hier kann man Grenzen aufzeigen – „so kannst Du mit mir nicht umgehen“ - oder einfach mal den Kopf gerade rücken – „reiß Dich mal am Riemen – Deine Launen sind unerträglich“. Bei seinem Vorgesetzten muss man sich schon gut überlegen, ob man diesen Schritt wagen will, weil der Rückschlag unkalkulierbar sein kann.

Die Opferrolle, die Beschäftigte gegenüber ihren launischen Chefs einnehmen und die Hilflosigkeit, mit der sie auf seine Ausbrüche reagieren, lassen launische Vorgesetzte unerträglich werden. So ein Verhalten ist untragbar für das Arbeitsklima. Als Mitarbeiter kann man erwarten, dass sich jemand, der die exponierte Stelle einer Führungskraft wahrnimmt, so weit im Griff hat und so an sich arbeitet, dass er seine Mitarbeiter nicht zum Opfer seiner Launen macht.

2.4 Der Platzhirsch

Platzhirsch-Vorgesetzte sind meist männlich. Unabhängig vom Alter fallen sie noch stark unter die Vorstellung eines Chefs ‚der alten Schule‘. Sie sind wer und haben was zu sagen.

Das tun sie auch gerne körpersprachlich kund, indem sie sich in Besprechungen gerne ‚breit‘ machen: der Stuhl wird vom Tisch abgerückt, die Beine gespreizt und die Arme werden weitgreifend hinter dem Kopf verschränkt. Das Raumgreifende wird manchmal gerne noch durch ein ständiges Hin- und Herkippen des Stuhles

betont. Bei Besprechungen mit mehreren Platzhirschen hat dies zur Folge, dass auch die anderen räumlich dominieren wollen und der Anblick der Besprechungsteilnehmer eher an eine Yoga-Runde als an einen Kreis von Führungskräften denken lässt.

Aus der reinen Verhaltenslehre kann man unschwer dieses Gebaren interpretieren. Aber an dieser Stelle würde es zu weit gehen, auf die Ursprünge männlicher Verhaltensweisen einzugehen. Rein Umgangssprachlich kann man davon ausgehen, dass hier ‚der Chef herausgekehrt werden soll.‘

Platzhirsche sind umgänglich, solange man tut, was sie wollen. Schwierig sind Platzhirsche, die den Kontakt zur Basis verloren haben und Probleme entstehen, wenn fachlich versierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine andere Meinung haben als der Platzhirsch. Denn Platzhirsche können schlecht zurückstecken. Im Zweifel kommt dann der Auftrag ‚per ordine mufti‘. Kritische Diskussionen über Sinn, Zweck und Ressourcen von Arbeitsaufträgen sind sinnlos. Widerspruch wird nicht geduldet.

3. Vorgesetzte sind immer auf einem Präsentierteller – der Chef als Vorbild

Viele Vorgesetzte scheinen eine Sache immer wieder zu vergessen: in ihrer Rolle sitzen sie auf dem Präsentierteller, der von allen Beschäftigten kritisch beäugt, beobachtet und bewertet wird.

Ob sie wollen oder nicht; von Führungskräften wird erwartet, dass sie eine Vorbildfunktion wahrnehmen. Gerade weil sie doch so besonders gut sind, sind sie in die Führungsetage gekommen.

Werte und Verhaltensweisen, die von den Beschäftigten erwartet werden, müssen die Führungskräfte ganz besonders repräsentieren. Eine Führungskraft, die die Mittagspausen überzieht, macht sich lächerlich, wenn sie die Mitarbeiter an die Einhaltung der Mittagspausen erinnert. Ein Chef, der sagt, dass für eine dringend notwendige bessere PC-Ausstattung kein Geld da sei und sich kurz danach ein sündhaft teures Laptop beschafft, wird unglaubwürdig.

Die offensichtlichen „Fehlritte“ vieler Führungskräfte lassen die Frage aufkommen, ob solche Vorgesetzte völlig das Gefühl dafür verloren haben, wie das Verhalten auf die Mitarbeiter wirkt? Waren sie nicht selbst einmal Mitarbeiter und wissen, wie das ankommt? Oder ist es ihnen gleichgültig, denn dafür sind sie ja schließlich Chef?

Nach außen hin werden von den Beschäftigten solche Verstöße gegen die Vorbildfunktion toleriert. Kaum ein Beschäftigter wird zu seinem Vorgesetzten gehen und sagen: „Wieso soll ich pünktlich Mittagspause machen? Sie überziehen Ihre doch auch permanent!“

Das, was die Beschäftigten aus so einem Verhalten mitnehmen, hat weitaus subtilere Formen. Zum einen ist es der Verlust von Achtung. Der Vorgesetzte wird sowohl in seiner Persönlichkeit als auch in seiner Funktion als Vorgesetzter nicht mehr respektiert. Die Fassade wird gewahrt, innerlich macht man sich lustig.

Je nachdem wie groß der Achtungsverlust wird, um so feintriebiger werden die Reaktionen. Natürlich wird die Mittagspause eingehalten, aber man kann auch zunehmend private Dinge im Büro erledigen, um dadurch das Gefühl zu haben, doch zu seinem Recht zu kommen. Oder vielleicht könnte man den Chef in einer Angelegenheit mit hilfreichen Informationen unterstützen; aber die kleine persönliche Rache kann auch so aussehen, dass man ihn ‚verhungern‘ lässt. Eine primitive Befriedigung von kleinen Rachgelüsten.

Diese subtile Form von Macht ist die Macht, die Beschäftigte ausüben können. Dagegen ist die Macht der Vorgesetzten viel klarer und offensichtlicher, manifestiert durch Zuständigkeiten für Beurteilungen und Gehaltserhöhungen oder durch Entscheidungskompetenzen.

4. Zurück zum Wunschbild

Wie soll sie denn nun sein, die ‚beste Führungskraft‘?

Die Wunschführungskraft nimmt die Aufgabe ‚Führung‘ gerne an und ist auch bereit, sich mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu befassen. Die Menschen sind ihr wichtig und sie hat die Kooperationsbereitschaft aber auch das Durchsetzungsvermögen, deren Einsatz im Sinne der Sache zu fördern und zu steuern. Dabei ist sie sensibel für die Menschen und deren Belange. Sie ist in der Lage zu motivieren und mitzureißen.

Der Wunschvorgesetzte verliert nicht den Kontakt zur Basis, d. h. er reflektiert sein Verhalten daraufhin, wie es bei den Beschäftigten ankommt und ist dabei auch offen für Kritik und Veränderung. Er hat Werte, die ihm wichtig sind und die er vor allem auch selbst lebt und die im Umgang mit anderen Menschen unabkömmlich sind, wie z. B.

- Gleichbehandlung,
- Fairness,
- Loyalität,
- Wertschätzung,
- Vertrauen.

Die Wunschführungskraft ist bereit, sich für die Sache einzusetzen. Es ist ihr wichtig, die Voraussetzungen zu schaffen, damit an der Sache gut gearbeitet werden kann. Das heißt, sie gibt Informationen weiter, ist für Rückfragen ansprechbar und trifft Entscheidungen, zu denen sie befugt ist.

Eine guter Vorgesetzter vertritt seine eigene Meinung. Das heißt aber nicht, dass er sein Ding ‚durchzieht‘, sondern abweichende Meinungen oder Entscheidungen transparent macht und erläutert.

Eine abschließend wichtige Eigenschaft einer guter Führungskraft ist die Fähigkeit, die beschriebenen Verhaltensweisen flexibel und situations- und personenangepasst einzusetzen.

Mix it baby!