

Schwieriger Balanceakt für beide Seiten

Sozialverhalten von Führungskräften immer wieder ein heikles Thema

Oberndorf. Der Personalberater und Managercoach Stefan Müller arbeitet gern mit Führungskräften zusammen: Da geht es um spannende Fragen, zum Beispiel Personalführung. Diese kann schnell zum Balanceakt werden zwischen sachlich konstruktiver Kritik und einem rüden »Basta-Stil« einerseits oder einer Führung, die keine ist und bei der die Mitarbeiter dem Chef auf der Nase herumtanzen. Schädlich sind beide für ein Unternehmen – die Variante mit dem brüllenden Choleriker kann zudem krank machen.

Herr Müller, das Thema »Umgang mit Mitarbeitern« beschäftigt Sie seit vielen Jahren. Ist schon mal ein »fieser« Chef zu Ihnen gekommen, weil er sich selber nicht mehr ausstehen konnte?

So etwas gibt es – wenn auch selten. Aber für den Betroffenen ist es dann wie eine Selbstbefreiung. Verhaltensstrukturen und Persönlichkeitsmuster spielen immer eine Rolle, wenn wir mit Führungskräften arbeiten. Wenn ein Handwerker den Auszubildenden sachlich zurechtweist, weil er den Hammer falsch hält, dann ist das ja fachliche Kritik. Aber wenn dazu ein Mangel an Wertschätzung für den Mitarbeiter kommt, dann wird es schnell viel problematischer. Ein Vorgesetzter, der mit dem Mitarbeiter in der Ich-Form über seine Wahrnehmung des Gegenübers spricht, sagt etwas anderes aus, als einer der mit den Worten »du bist« einsteigt. Das fordert dann zur Rechtfertigung heraus, weil es ein Angriff und ein Urteil ist. Sicher, manchmal hängt Kommunikation von der Tagesform ab. Im Coaching geht es aber auf einer tieferen Ebene darum, die eigene Führungsrolle wahrzunehmen, sie quasi zu spiegeln.

Dazu gehören sicher Bereitschaft und Fähigkeit des Klienten, sein eigenes Verhalten zu reflektieren oder gar zu ändern, oder?

Generell ist eine Veränderung des Wesens im Erwachsenenalter nur sehr marginal mög-

lich. Geprägt werden wir durch unsere Gene, Erziehung und Umwelt und bestimmte Einzelereignisse in unserem Leben. Ich muss im Coaching das Vertrauen meines Klienten gewinnen und so viel wie möglich von ihm verstehen wollen. Erst dann kann ich die richtigen Fragen stellen: Was kann am Verhalten verändert werden? Wie kann sich zum Beispiel die Eigenwahrnehmung des Klienten so verbessern, dass er sich besser reflektieren und weiterentwickeln kann? Wie sieht es mit der Erkenntnis aus, dass ich mit mir selbst so umgehe, wie ich mit anderen umgehe? Ich habe einmal gesagt, dass jemand, der andere hinterücks demontiert, in aller Regel ein Problem mit sich selbst hat. Und dass derjenige, der sich demontieren lässt, auch einen Grund dazu hat. Führen

IM GESPRÄCH MIT

Stefan Müller



ist eine anspruchsvolle Aufgabe, es geht um die Balance zwischen Strenge und »langer Leine« – und selbst wer die findet, wird es nicht allen recht machen. Der »Softie« auf dem Chefsessel, der alles durchgehen lässt, weil er geliebt werden will, wird vom Ergebnis sehr enttäuscht sein.

Dennoch, es gibt diesen Typ Chef, der brüllt, beleidigt, unter Druck setzt und am Ende – wenn er meint, sich zu entschuldigen – lediglich rechtfertigt, dass er so ist, wie er ist.

Das sind die problematischsten Fälle. So jemanden erreichen sie in der Regel nicht. Er wertet andere ab, um seine Position zu sichern. Vielleicht tut er das aus Angst, vielleicht aus Frust, vielleicht auch als Methode zum Machterhalt. Ich wundere mich, wie viele Vorgesetzte sich halten können, solange ihre »Zahlen«

nur halbwegs stimmen, auch wenn ihr Umgang und ihre Führungsqualitäten katastrophal sind. Umgekehrt staune ich auch über die Leidensfähigkeit vieler Mitarbeiter. Die Angst, ein gewohntes Umfeld zu verlassen, hat viel damit zu tun. Es gibt dann einen »gefühlten« Mangel an Alternativen. Dazu kommt die Angst vor Repressalien, wenn einer aufmuckt. Es ist mit viel Unsicherheit verbunden, bei Kollegen oder anderen Vorgesetzten mit solchen Problemen aufzuschlagen, da man nie sicher sein kann, wie die Machtverhältnisse und Netzwerke im Betrieb wirklich sind. Anders sieht es aus, wenn ein ganzes Team zusammensteht und mit der Parole »Er oder wir« gegen einen piesackenden Vorgesetzten vorgeht.

Das klingt recht hoffnungslos für die Einzelperson, die kein funktionierendes Team für eine ordentliche Meuterei »im Boot« hat.

Auch der Chef arbeitet bisweilen unter vielen »Zwängen« und verdient es, zu Vorwürfen konstruktiv Stellung nehmen zu können. Wenn ein 45-Jähriger mir etwas von seinem fieseren Chef vorjammert und dann sagt, dass er das noch bis zur Rente aussitzen will, dann frage ich mich, warum das seine einzige Perspektive ist. Anders ist es, wenn ich weiß, dass der ungeliebte Vorgesetzte bald in Rente geht. Die weitaus bessere Alternative aber ist, sich in eigener Sache unabhängig zu machen, ein Bewusstsein für Alternativen zu entwickeln, am Ende vielleicht innerhalb eines großen Unternehmens die Position zu wechseln oder gar den Betrieb zu verlassen. Die Frage ist, ob es eine Alternative gibt, bei der die Selbstachtung erhalten bleibt. Wenn es mir gelingt, innere und äußere Freiheit zu erlangen, kann ich zum Vorgesetzten gehen und ihm auf Augenhöhe sagen, dass ich mich nicht mehr so behandeln lasse. Nach meiner Erfahrung passiert dann oft Verblüffendes: Ein erstarktes Gegenüber bekommt den Respekt des Chefs.

► Die Fragen stellte Ralf Deckert.