

„Die Mitarbeiter auch beim Gutsein ertappen“

Führungskräfte. Die erfahrene Unternehmensberaterin Marianne Grobner spricht über die Grundvoraussetzungen guter Führung, die Lust am Führen und ihr Modell der drei Führungskräfte StrukturKRAFT, BeziehungskRAFT und AufbruchskRAFT.



Zur Person:

Dr. Marianne Grobner arbeitet seit über 30 Jahren als Beraterin. Nach langjähriger Geschäftsführung im Management Center Vorarlberg gründete sie 2014 Grobner Consulting in Feldkirch. Grobner ist zertifizierte Aufsichtsrätin (CSE) und Unternehmensberaterin (CMC). Sie wurde bereits viermal mit dem österreichischen und einmal mit dem internationalen Constantinus Beraterpreis ausgezeichnet. Ihr Buch „Lust auf Führung – Entwicklung von FührungskRAFT“ ist im Jänner 2016 erschienen und erzielte schon in den ersten Wochen beste Rezensionen.



Vieles wurde über die vielzitierte Generation Y geschrieben. Ist diese Generation überhaupt bereit, Führungsverantwortung zu übernehmen?

Marianne Grobner: Junge Menschen sind schon bereit, sich zu engagieren und Verantwortung zu übernehmen, aber nicht bedingungslos. Viele haben beobachtet, wie ihre Eltern, die Babyboomer, ihr gesamtes Leben dem Beruf und der Karriere unterordneten – da wurden Urlaube wegen Geschäftsterminen abgesagt, Nächte und Wochenenden daheim gearbeitet, Kontakte und Freizeitbeschäftigungen nur nach ihrer Bedeutung für die Karriere gepflegt und viele Managerehen wurden Opfer der Karriere. Wer so etwas als Kind erlebt hat, will es besser machen, strebt vielleicht auch nach einem erfüllten Privatleben und verzichtet bewusst auf einen Platz ganz oben in der Hierarchie.

Was sind die Grundvoraussetzungen, um gut führen zu können?

Ich sehe drei Grundvoraussetzungen: Erstens muss man die Aufgabe wollen. Nicht den Status und die damit verbundenen Privilegien, sondern das aktive Gestalten einer Organisation. Zweitens muss man Menschen mögen und drittens muss man bereit sein, sich zu reflektieren und zu lernen: Es geht darum, die eigenen Begrenzungen zu erkennen und ständig an sich zu arbeiten.

Kann man Führen lernen oder wird man zum Führen geboren?

Mit Führung ist es wie mit Klavierspielen oder Singen: Es gibt sicher Naturtalente. Aber auch mit mittelmäßiger Begabung, entsprechendem Willen und durch fleißiges Üben kann jeder erlernen, eine Sonate zu spielen. Wir werden damit zwar kein Starpianist, aber es kann trotzdem Spaß machen. Ähnlich ist es beim Führen: Mit entsprechendem Willen,

guten Vorbildern und konsequenter Arbeit an sich selbst kann man sich das Handwerk des Führens aneignen. Es wird vielleicht nicht jeder eine charismatische Top-Führungskraft wie ein Steve Jobs – solche braucht es bei den meisten Führungsaufgaben aber auch nicht.

Warum ist Führungsverantwortung heute häufig so negativ konnotiert?

Leider gibt es viele Manager, die ihre Funktion nützen, um sich selbst Vorteile zu verschaffen und starkes narzisstisches Verhalten an den Tag legen. Ihnen geht es mehr um sich und ihre Macht als um die Aufgabe. Solche Führungskräfte werden auch in den Medien immer wieder beschrieben und prägen ein negatives Bild von Managern, das Wirkung zeigt. Dazu kommt, dass viele Führungskräfte sich nur als Getriebene von ständig steigenden Vorgaben erleben und im Strudel des Alltagsgeschäfts untergehen.

Wie lässt sich die Lust am Führen (wieder)entdecken?

Wenn man ein attraktives Zukunftsbild für den Funktionsbereich entwickelt, das einen selbst motiviert: Was will ich in drei bis fünf Jahren Sinnvolles in dieser Stelle bewegt haben? Nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ. Darüber muss ich mich mit meinen Mitarbeitern unterhalten und davon brauchen wir eine gemeinsame Vorstellung, die wir dann bewusst verfolgen. Gleichzeitig hilft auch ein Blick für die kleinen Erfolge auf dem Weg dorthin. Die meisten Führungskräfte sehen ja immer nur das, was nicht funktioniert. Ertappen wir einmal unsere Mitarbeiter auch beim Gutsein und feiern wir erreichte Etappenziele wie ein „Erntedankfest“.

Wie kann Führen als sinnstiftende Tätigkeit erlebt werden?

Wenn ich mich häufig für Aufgaben hergebe, die nicht meinen Werten entsprechen, erlebe ich mein Tun bald als sinnlos und das kostet Kraft – bis hin zur Gefahr des Ausbrennens. Sinnstiftend wird eine Tätigkeit, wenn es mir gelingt, das, was mir wichtig und wertvoll ist, mit Hingabe und Begeisterung zu tun. Der Erfolg ist dann eine mögliche Folge. Doch selbst wenn nicht alle meine Bemühungen aufgehen, kann ich sagen: Ich habe etwas für mich Sinnvolles getan. Es war nicht sinnlos.

Sie haben in ihrem kürzlich erschienenen Buch drei Führungskräfte identifiziert. Können Sie Ihr Modell erläutern?



Führungskräfte sind Menschen, von denen Kraft ausgeht. Die Aufgaben dazu sehe ich in drei Bereichen: Führung ist zuerst einmal Kopfarbeit und erfordert StrukturKRAFT. Als Manager steuert die Führungskraft die Organisationsstruktur. Hier bewegt sich die Führungskraft im Bereich der klassischen BWL und im Qualitätsmanagement und benutzt die klassischen „Management-Werkzeuge“ wie Projektmanagement, Controlling oder Führen mit Zielen. Zweitens ist Führung Arbeit mit Menschen und erfordert BeziehungsKRAFT. Als Leader gestaltet und beeinflusst die Führungskraft die Beziehungen. Sie sorgt innerhalb des Teams für einen Team-Spirit, fordert und fördert die Mitarbeiter. Sie fördert gute Kommunikation und menschlichen Umgang miteinander und mit allen Stakeholdern. Dadurch beeinflusst sie Werte, Sinn und Kultur der Organisationseinheit. Drittens ist Führung Zukunftsgestaltung und erfordert AufbruchsKRAFT. Als Entwickler ihres Bereichs sorgt die Führungskraft für Inspiration und attraktive Zukunftsbilder, für die Entwicklung eines Leitbildes und einer Strategie sowie die Umsetzung konkreter Ziele. Damit unterscheidet sie sich von reinen „Verwaltern“. Sie gibt sich nicht mit dem Status quo zufrieden, sondern setzt sich ständig für die bewusste Weiterentwicklung in allen Bereichen ein. Für Innovation in der fachlichen Expertise, für konsequente Verbesserung der Strukturen, Prozesse, Abläufe und für ständige Entwicklung der Menschen. Und dabei beginnt sie bei sich selbst. Entwickler sein ist eine Grundhaltung der Offenheit, im Kopf und auch im Herzen und im Wollen. →



Was ist das Handwerkszeug einer guten Führungskraft?

Gute Führungskräfte beherrschen wichtige Führungstools wie Feedback, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Moderation von Sitzungen oder Projektmanagement und Controlling. Dieses Handwerkszeug kann und soll sich jede Führungskraft möglichst früh aneignen und viel üben.

Wie wichtig ist die vielbesagte „Authentizität“ in der Führung?

Eine Führungskraft ist auf jeden Fall für ihre Mitarbeiter glaubwürdiger, wenn sie sich und ihren Werten treu ist und auch das lebt, was sie sagt. Mitarbeiter spüren, ob sie eine Führungskraft zum Beispiel wirklich schätzt oder ob sie gerade nur die Lobmasche nützt, um zu Mehrleistung zu motivieren. Sie merken, ob ein Verhalten „antrainiert“ oder echt ist. Wobei Echtheit oder Authentizität für mich nicht bedeutet, die sprichwörtliche Sau rauslassen und alle meine Emotionen ungefiltert rauskotzen zu können und auch nicht Theater zu spielen, damit man glaubwürdig überkommt. Man gibt sich nicht für etwas her, das für einen nicht stimmig ist. Wirkliche Echtheit zeigt sich in einem geerdeten Führungsstil, der verwurzelt ist in den eigenen Grundhaltungen und Werten. Das strahlt nicht nur in das Unternehmen ab, sondern gibt auch persönliche Erfüllung.

Kann man führen, wenn man nicht über ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein verfügt, keine „Rampensau“ ist?

Selbstbewusstsein heißt für mich: Ich bin mir meiner Stärken, Kompetenzen und Entwicklungsfelder

bewusst. Ich weiß, was ich kann und was ich besser andere tun lasse. Dieses Bewusstsein braucht eine Führungskraft. Sonst wird sie sich entweder zu wenig zutrauen oder Fehlentscheidungen machen, weil sie sich überschätzt. Aber was ist eine Rampensau? Natürlich ist es eine Fähigkeit, vor Publikum zu stehen und überzeugende Reden schwingen zu können. Doch die meisten Organisationen brauchen keine Prediger, sondern Menschen, die kontaktfähig sind und glaubwürdig zu ihrem Wort stehen.

Als Führungskraft ist es wichtig, zuhören zu können. Was zeichnet einen guten Zuhörer aus?

Interesse und genaues Hinhören. Viele nutzen die Sprechzeit des anderen nur aus, um gedanklich Argumente „nachzuladen“, und hören nur das, was ihre Vorurteile über den anderen bestätigt. Richtiges Zuhören erfordert radikalen Respekt vor der anderen Person und den Willen, sie und ihre Argumente zu verstehen.

Wie kann man junge Menschen darauf vorbereiten, irgendwann Führungsverantwortung zu übernehmen?

Viele erfolgreiche Führungskräfte erzählen, sie hatten einen Förderer, jemanden, der an sie geglaubt hat, ihnen bald einmal etwas zugetraut und sie in ihrer Entwicklung unterstützt hat – durch Vermittlung von guten Fortbildungen, durch Übertragung von herausfordernden Projekten und durch unterstützende Begleitung und Weitergabe von Erfahrung. Wer so einen Vorgesetzten hat, der hat eine ideale Ausgangsbasis. Darüber hinaus halte ich es für wirklich wichtig, dass Nachwuchskräfte sich nicht nur das Handwerkszeug für Führung aneignen, sondern auch in Persönlichkeitsentwicklung gefördert werden. Sie sollen früh lernen, sich selbst zu führen, Selbstbewusstsein für ihre Stärken und Grenzen entwickeln und ihr Verhalten reflektieren.

In wirtschaftlichen Zusammenhängen haben Menschen heutzutage oft das Gefühl, in einem „Hamsterrad“ gefangen zu sein. Wie kann man aus diesem beruflichen Hamsterrad ausbrechen?

Leider verwechseln viele das Hamsterrad, wenn sie drinnen sind, mit einer Karriereleiter. Gute Führung beginnt aber beim guten „Sich-selbst-Führen“. Das bedeutet: bewusst immer wieder Zeiten planen für Reflexion, für Gespräche und Begegnungen, für eine Standortbestimmung, Mut zum Entrümpeln und zu einer Strategie, die Zugkraft hat. Dann kommen wir vom Re-Agieren ins aktive Gestalten.

Interview: **Marian Kröll**