

Handelszeitung

SCHWEIZER WOCHENZEITUNG & THE WALL STREET JOURNAL
FÜR UNTERNEHMEN UND FINANZ

NACHGEFRAGT

«Eine «Schnellbleiche» für Chefs reicht nicht aus»

David D. Kaspar (MLaw) ist **Executive Coach, Business Consultant** und **Wirtschaftsmediator**; Kaspar Consulting and Network, Bern.



DAVID KASPAR

Wird nicht häufig nach dem «Peter-Prinzip» der am besten angepasste Mitarbeiter eines Tages Chef, obwohl er gar nicht dafür geeignet ist?

David Kaspar: Bewährte Leute mit hohen fachlichen Fähigkeiten erhalten früher oder später Führungsaufgaben. Dabei zeigt sich ein Phänomen: Ein Teil dieser Personen gelangt mit den neuen Aufgaben an die persönlichen Grenzen und wird als unfähig erlebt. Diese Leute stellen fest, dass Führungsaufgaben neben Fachkompetenz zusätzliche Qualifikationen erfordern.

Wird man zum Chef geboren – oder eben nicht?

Kaspar: Es gibt wie überall Naturtalente. Oft werden jedoch Chefs für ihre Führungsaufgaben zu wenig ausgebildet. Es wird zum Teil immer noch unterstellt, dass man komplexe Führungsaufgaben durch eine technische oder betriebswirtschaftliche Ausbildung plus einige Tage Führungsseminar bewältigen könne. In der Praxis zeigt sich oft, dass eine solche «Schnellbleiche» nicht ausreicht.

Welches sind die spezifischen Herausforderungen an Vorgesetzte?

Kaspar: Anspruchsvolle Führungsaufgaben bewältigt man nicht nur durch das Erlernen der sogenannten Soft Skills – etwa in den Bereichen Kommunikation, Konfliktmanagement, Verhandlungsführung –, sondern auch durch die Klärung der eigenen Führungsrolle in zwei unterschiedlichen Spannungsfeldern.

Worin bestehen diese?

Kaspar: Das erste Spannungsfeld besteht darin, komplexe Ziele in einem hochkomplexen Umfeld

und in wechselnden Rahmenbedingungen sowie unter Zeitdruck zu erreichen. Dies bedingt, dass man kreativ wird und bereit ist, Nebenwege zu gehen. Dies kostet aber Zeit, was der Vorgabe, schnell ans Ziel zu kommen, widerspricht. Dabei müssen Führungskräfte, trotz der meist in der Aufgabe liegenden «Unsicherheit», so tun, als hätten sie alles im Griff.

Und das zweite Spannungsfeld?

Kaspar: Ein Chef steht in der Spannung zwischen Mitarbeiter- und Zielorientierung. Um seine Ziele zu erreichen, instrumentalisiert er bis zu einem gewissen Grad seine Mitarbeitenden. Er braucht gute Beziehungen zu diesen, darf aber keine Nähe zulassen, die diesen Instrumentalcharakter zu stark überlagern könnte. Für den Chef müssen die Ziele stets vorgehen. Es entsteht ein Verhalten der doppelbödigen Beziehungsgestaltung: Hier «Wir-Gefühle», dort unternehmenspolitische Manipulation.

Was kann ein Chef, was können seine Mitarbeitenden beisteuern?

Kaspar: Die eigene Führungsrolle muss sauber geklärt werden. Hilfreich sind ein reflektierender Umgang mit sich selbst und das konstante Einfordern ehrlicher Feedbacks vom relevanten Umfeld.

Wie führt ein guter Chef?

Kaspar: Er hinterfragt sich und seine Aufgabe kritisch, ist bereit, immer wieder Neues zu lernen, führt gelassen, transparent und wertschätzend.

INTERVIEW: MADELEINE STÄUBLI-RODUNER