

Business-Mentor Robert Schiller über gute Chefinnen und Chefs

«Wenn Führungskräfte scheitern, dann meistens am Zwischenmenschlichen»

Wer als Führungskraft bestehen will, sollte bescheiden sein, Präsenz zeigen und fähige Mitarbeitende an der Führung beteiligen: «Die Zeit der einsamen Wölfe ist vorbei», sagt Führungsexperte Robert Schiller. Chefposten vergäbe er bei gleicher Qualifikation eher an die Frau als an den Mann.

Von Susanne Wenger

Robert Schiller, was sind die drei wichtigsten Eigenschaften, die eine gute Chefin, ein guter Chef mitbringen muss?

Robert Schiller: Drei zentrale Führungseigenschaften sind Vernunft, persönliche Bescheidenheit und Lernwille.

Wann ist eine Führungskraft vernünftig?

Wenn sie bei Entscheidungen gesunden Menschenverstand walten lässt. Das zeigt sich etwa im Umgang mit Regeln. Ein Beispiel: Die Leistungen eines Primarschülers reichten streng nach Reglement nicht aus, um eine Klasse weiterzukommen. Der Schulpflege-Präsident überlegte sich jedoch, was wirklich gewonnen wäre, wenn der Primarschüler die Klasse wiederholen müsste: gar nichts. Im Gegenteil. Die Chancen auf eine Lehrstelle schwänden, der soziale Status wäre gefährdet.

Der Präsident entschied, dass der Schüler nicht repetieren musste. Zur Vernunft gehört bei einer Führungskraft zudem, nicht mit dem Kopf durch die Wand zu wollen.

Wie soll sie sich denn durchsetzen?

Mit der feinen Klinge. Gerade Männern fehlt diese aber häufig, besonders wenn sie sich als Chef unsicher fühlen. Dann tönt

es bald einmal: Wir machen es jetzt einfach so, fertig. In einer Auseinandersetzung sofort auf Konfrontation zu gehen, gehört zu unserem Kulturkreis. Doch das führt nur dazu, dass alles erstarrt. Ich rate eher zur asiatischen Lösungsfindung: Nach indirekten Wegen suchen, wie das Ziel auch zu erreichen ist.

Können Sie auch dazu ein Beispiel geben?

Mir kommt der Fall einer Berufsfrau in den Sinn, die viel Verantwortung trug und sich weiterbildete. Sie reduzierte dafür ihr Pensum und hatte mit ihrem Vorgesetzten vereinbart, dass sie von einem Teil ihrer Aufgaben entlastet wird. Das klappte aber nicht. Schliesslich hatte sie für alles zu wenig Zeit: Job, Weiterbildung, Privatleben. Eine untragbare Situation. Anstatt dem Chef Vorwürfe zu machen, wählte die Frau diesen indirekten Weg. Sie wusste, dass der Chef sich gerne aufs Leitbild berief, und legte ihm dar, dass sie beide so dem Leitbild nicht gerecht werden könnten. Das leuchtete dem Chef ein, auch deshalb, weil es über das Leitbild zu seinem Problem wurde. Prompt konnte die Frau ihre Aufgaben reduzieren.

«Wirklich gute Führungsleute nehmen sich zurück und stärken das System.»

Sie zählen auch persönliche Bescheidenheit zu den Führungseigenschaften. Brauchen Vorgesetzte nicht eher Selbstbewusstsein?

Selbstbewusstsein ja – aber keine Egomane. Selbstbewusste Führungskräfte ruhen in sich und wissen, wo sie stehen. Egomane sind nicht

selbstsicher. Aus Unsicherheit rücken sie sich selber ständig in den Vordergrund und treten forsch auf. Die wirklich guten Führenden nehmen sich zurück. Sie sorgen vielmehr für ein starkes System – im Fall der Heimleitenden für ein gut funktionierendes Heim. Je besser das Heim ist, desto stärker sind Sie als Führungskraft. So läuft es. Nicht umgekehrt! Ein Unternehmensführer sagte mir einmal, erst wenn er in die Ferien fahre, sehe er, ob sein



Mit «unternehmerischem Geist» können Heimleitende auf dem Stellenmarkt punkten, sagt Führungsexperte Robert Schiller.

Foto: Monique Wittwer

Laden laufe. Er war selbstbewusst im besten Sinn. Er meinte nicht, wenn er weg sei, breche alles zusammen.

Gute Chefs sind also keine Kontrollfreaks?

Es gibt immer wieder Führungskräfte, die alles kontrollieren wollen. Das sind sehr oft im Operativen starke Personen, zum Teil ergibt es sich aus dem Beruf. In der Pflege kommt es wirklich darauf an, dass die Medikamente richtig verabreicht werden. Übernehmen diese Menschen eine Führungsposition, sollten sie aber lernen zu delegieren. Es ist schlicht nicht möglich, alles zu kontrollieren. Führen heisst auch loslassen und vertrauen.

Und in Kauf nehmen, dass Fehler passieren?

Ich halte es für falsch, in einer Institution eine Nullfehlerkultur anzustreben. Leben ist Lernen, und Lernen ist mit Fehlermachen verbunden. Als Faustregel gilt: 30 Prozent unserer Entscheide sind Fehlentscheide, und zwar bei uns allen. Gut geführte Institutionen sind lernende Organisationen, die auch eine Fehlerkultur pflegen. Wenn die Mitarbeitenden aus Angst, einen Fehler zu machen, ihre Aufgaben immer im alten Trott verrichten und nicht wagen, Veränderungen vorzuschlagen, entwickelt sich die Institution nicht weiter. Gut geführte Institutionen wagen auch einmal etwas Neues. Das muss gar nichts Grosses sein – einfach etwas, das man noch nie gemacht hat. Wenn Heime ihre führungsbezogenen Qualitätsziele zu 80 Prozent erreichen, resultiert ein viel besseres Gesamtbild, als wenn sie das Maximum anstreben. Natürlich gibt es Situationen, wo absolut keine Fehler passieren dürfen. Dort lässt sich das Risiko mit einem konsequenten Vieraugenprinzip minimieren.

«30 Prozent unserer Entscheide sind Fehlentscheide, und zwar bei uns allen.»

Auch die Heimleitung selber brauche Lernwille, haben Sie eingangs gesagt. Was meinen Sie damit?

Unsere Lernfähigkeit ist jederzeit gegeben, der Lernwille aber oft gebrochen. Wenn Menschen eine Führungsposition übernehmen, wenden sie meist Verhaltensweisen an, die sie kennen und die sie auch in die Führungsposition gebracht haben. So verharren sie in einem Führungsstil, der weder den Personen noch der neuen Situation gerecht wird. Das ist Gift für die Institution.

Inwiefern?

Heute verändert sich das Umfeld, in dem Führung stattfindet, rasch, auch durch die Informationstechnologie. Patienten etwa beschaffen sich Informationen über ihre Krankheit und tauschen sich aus. Im Beruf nimmt die Spezialisierung zu, unter den Mitarbeitenden gibt es immer mehr Wissensexperten. Ich plädiere für Führung nach dem Wir-Prinzip. Die Zeit der einsamen Wölfe ist vorbei. Eine gute Führungskraft ist bereit, dazuzulernen. Sie lässt unbequeme Fragen zu und akzeptiert, nicht alles selber zu wissen. Sie hält es aus, dass Mitarbeitende in einem Teilbereich, in dem sie mehr wissen, die Führung übernehmen. Völlig unabhängig vom hierarchischen Niveau. Ziel ist ein gekonntes Miteinander. Das dient einem Betrieb am meisten. Die Zweiteilung in Vorgesetzte und Mitarbeitende wird hinfällig.

Was sind die grössten Fehler der Chefs?

Wenn Führungskräfte scheitern, dann meistens im zwischenmenschlichen Bereich und nicht im Fachlichen. Fehlender Respekt ist ein zentrales Übel – gegenüber Mitarbeitenden, Klienten, Heimbewohnenden. Gerade auch Gegenspieler sollten Führungskräfte nicht verdrängen, sondern sich mit ihnen auseinandersetzen. Eine gute Führungskraft hat Respekt vor dem Ungewohnten, Andersartigen. Ein weiteres grosses Manko bei Führungspersonen ist fehlende Entscheidungskraft. Zu oft drücken sich Chefs vor unangenehmen Entscheiden.

>>

Kann man Entscheidungsfreude lernen?

Die gute Nachricht ist: Wer eine gewisse Grundeignung mitbringt und bereit ist, an sich selber zu arbeiten, kann fast alles lernen, was es für gute Führungsarbeit braucht. Entscheidungskraft braucht Mut, und Mut kann man trainieren. In meinen Seminaren mache ich mit den Führungsleuten Übungen, in denen es um Mut, Vertrauen und Offenheit geht (siehe Kasten, Anm. der Red.). Das ist ein Anfang.

In der Heimbranche arbeiten mehrheitlich Frauen – als Pflegendе, als Sozialpädagoginnen. In den Führungspositionen sind sie jedoch untervertreten. Wie erklären Sie sich das?

Die geschlechertypische Wertung und Sozialisation in unserer Gesellschaft sitzt tief. Zur Weiblichkeit gehört Wohlverhalten. Männer sind Wettkämpfer. Frauen haben deshalb oft einen schweren Stand, unabhängig von ihrer fachlichen Kompetenz. Sind sie nett, heisst es, sie seien zu nett für die Führungsposition. Treten sie aber «tough» und selbstbewusst auf, gelten sie sofort als schwierig. Da sind jene, die in Unternehmen über die Besetzung von Führungspositionen entscheiden, nicht immer gerecht.

«Miesmachern im Team sollten Vorgesetzte sofort das Handwerk legen.»

Was raten Sie Frauen, die eine Führungsposition anstreben?

Was ich immer wieder beobachte: Frauen halten in ihrem Job vieles aus und versuchen Verbesserungen zu erreichen.

Wenn sich nichts ändert, kündigen sie irgendwann im Frust. Männer dagegen sitzen die Sache in der Regel aus und warten, bis wieder bessere Zeiten kommen. Das heisst: Sie sind noch da, wenn später eine Führungsposition zu vergeben ist. Kein Wunder, haben wir mehr männliche Chefs.

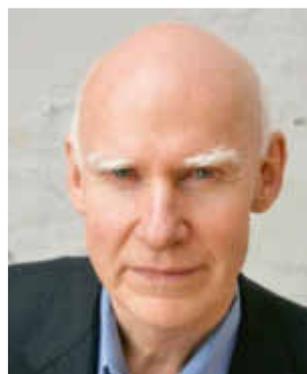
Die Frauen haben es sich also selber zuzuschreiben, dass sie nicht aufsteigen.

Mit den frühzeitigen Weggängen schaden sie sich selber. Das finde ich schade. Ich ermutige die Frauen jeweils durchzuhalten und, wenn schon, einen geordneten Abgang vorzunehmen. Noch ein Jahr bleiben, noch die nächste Aufgabe übernehmen, dann hat man sich einen Leistungsausweis erworben.

Wem würden Sie persönlich eher Führung anvertrauen, einer Frau oder einem Mann?

Mutig sage ich jetzt: Wenn ich zwei Bewerbungen habe für die Besetzung einer Führungsposition, eine Frau und einen Mann, und die beiden erweisen sich im Verfahren als gleichwertig qualifiziert, nehme ich die Frau. Frauen reden über ihre Probleme, auch im Beruf. Man weiss, woran man ist mit ihnen. Sie reden darüber, drehen sich scheinbar im Kreis. Doch es sieht nur von aussen aus wie Stillstand. Denn meistens finden Frauen durch den Austausch eine Lösung und setzen diese dann mit einer Konsequenz um, die mich immer wieder überrascht und die ich bei Männern so nicht sehe – mich eingeschlossen.

Wie würden Sie als Führungsexperte eine gute Heimleiterin, einen guten Heimleiter beschreiben?



«Je besser das Heim ist, desto stärker sind Sie als Führungskraft. So läuft es. Nicht umgekehrt!»

Robert Schiller,
Führungsexperte

Foto: zvg

Heimleitende waren früher eher vom Typus Hausvater, ein wenig wie die Patrons in einem Familienunternehmen. Auch im Sozialbereich ist aber heute eher der Managertyp gefragt. Was gar nicht geht, ist das kurzfristige, am nächsten Karrieresprung oder raschen Gewinn orientierte Denken mancher heutiger Manager. Da bleibt das langfristige Denken der Familienunternehmen Vorbild. Eine gute Heimleitung ist eine Führungskraft, die sich als Erste im Team versteht, Kolleginnen und Kollegen mit einbezieht. Was zählt, ist der unternehmerische Geist.

Was bedeutet unternehmerischer Geist?

Ein Heim sollte nicht einfach einen Auftrag ausführen, sondern sich stetig verbessern. Wer ein Heim leitet, führt ein Team von Spezialistinnen und Spezialisten. Ein Heimleiter ist wie der Dirigent eines Orchesters. Die Musikerinnen und Musiker sind auf ihrem Instrument alle besser als der Dirigent. Aufgabe der Heimleiterin ist es, das Zusammenspiel der Spezialisten so zu organisieren, dass sich die Institution weiterentwickelt.

Wie lässt sich diese Aufgabe gut erfüllen?

Je komplexer und spezialisierter die Arbeitswelt wird, desto wichtiger ist es, dass die Führungskraft ein paar grundlegende Werte und ein paar Ziele vorgibt und mit den Mitarbeitenden diskutiert. Nicht zu viele – aber deren konsequente Umsetzung und Einhaltung sollte die Heimleitung dann überwachen. Sie kann dabei den Verantwortlichen in ihren jeweiligen Fachbereichen viel Spielraum geben.

Abgesehen vom Fachlichen: Worauf sollten Vorgesetzte bei der Zusammenstellung eines Teams achten?

Es ist wie im Fussball: Wenn alle in der Verteidigung oder auf dem rechten Fuss stark sind, hat das Team keinen Erfolg. Am leistungsfähigsten sind gemischte Teams. Das zeigen sämtliche Studien. Gemischt nach Alter, Geschlecht und Herkunft, aber auch nach Stärken. Jedes Teammitglied sollte über zwei, drei Stärken verfügen. Dinge, in denen es unschlagbar ist. Die Stärken sind weit zu fassen und gehen über das Fachliche hinaus. Eine Stärke kann es auch sein, wenn jemand gut mit Menschen reden kann und dies zum Beispiel am Tag der offenen Tür zum Ausdruck bringt. Ganz wichtig in der Teamführung ist es auch, keine Lagerbildung zuzulassen.

Was meinen Sie mit Lagerbildung?

Am anfälligsten für Lagerbildung – für oder gegen den Chef, für

Übungen für Kontrollfreaks und Zaghafte

Chefinnen, die immer alles unter Kontrolle haben wollen, Chefs, die am liebsten alles so machen wie bisher und sich kaum zu Entscheiden durchringen können: Ihnen allen rufen einfache Übungen ins Bewusstsein, dass es auch anders geht, sagt Führungskoach Robert Schiller. In seinem Buch «Die Zeit der einsamen Wölfe ist vorbei – Führen mit Leib und Seele» beschreibt er den Vertrauensspaziergang: «Lassen Sie sich mit geschlossenen Augen durch eine Person Ihres Vertrauens – Partner, Kind – führen. Zählen Sie dabei die Schritte, die Sie mit geschlossenen Augen gehen können. Beginnen Sie die Übung auf einem freien Platz, um später auch Wegstrecken mit Hindernissen zu riskieren.» Die Ver-

trauensfähigkeit wachse, ebenso die Wahrnehmungsfähigkeit, weiss Schiller. Und wer sich aus einem alten Trott befreien will, versucht folgende Übung: «Wählen Sie eine Wegstrecke von einigen Minuten, die Sie regelmässig gehen. Ändern Sie Ihre Schrittlänge oder ein anderes Merkmal Ihrer Gangart, zum Beispiel besseres Fussabrollen. Konzentrieren Sie sich während Tagen und Wochen auf das Einhalten dieser Veränderung. Beobachten Sie, was im Lauf der Zeit körperlich und mental geschieht.» Die Übung zeige, so Schiller, dass sich Verhaltensänderungen willentlich herbeiführen lassen. Schillers Buch ist 2009 im Stämpfli-Verlag Bern erschienen. (swe)

oder gegen eine Neuerung – sind kleine bis mittelgrosse Teams. Solche Gruppenbildungen entstehen schnell und kosten enorm viel Energie. Es geht dann nur noch um die Frage, wer stärker ist, und nicht mehr darum, was für das Heim und seine Bewohnenden gut ist. Je älter ich werde, desto rigorosser bin ich bei diesem Thema: Lagerbildungen sofort unterbinden und Miesmachern das Handwerk legen!

Wie greifen Vorgesetzte da am besten ein?

Ein Beispiel, das ich gerade gesehen habe: Da war ein Team, alle hatten viel zu tun, waren aber arbeitswillig. Bis auf eine Person, die ständig jammerte. Die anderen nervten sich, die Stimmung im Grossraumbüro wurde immer schlechter. Viele Vorgesetzte meinen, solche schwer fassbaren Konflikte gingen sie nichts an. Hier war die Chefin aber gut beraten, die Miesmacherin beim nächsten Vorkommnis rauszunehmen und das Fehlverhalten unter vier Augen anzusprechen. Mitarbeitende registrieren das Eingreifen sofort positiv. Die Menschen merken alles und schätzen es, wenn der Chef auch nur ein wenig Anstrengung zeigt. Schon kleine Signale haben eine unglaublich vertrauensfördernde Wirkung.

Die Ausstiegsquote beim Pflegepersonal ist hoch. Wie können Heimleitende gutes Personal halten?

Die Rahmenbedingungen, auch die politischen, machen das bestimmt nicht einfacher. Ich kann auch kein Erfolgsrezept aus dem Ärmel schütteln. Trotzdem fallen mir im Berufsleben ein paar Sachen auf, die auch für die Pflege gelten. Wenn die Leute gehen, dann meistens nicht wegen zu tiefem Lohn oder Ähnlichem. Sie gehen, weil sie frustriert und persönlich enttäuscht sind. Oft wegen kleinen, alltäglichen Dingen. Und das hat fast immer mit Mängeln in der personenbezogenen Führung zu tun.

Es kommt also sehr stark auf die Heimleitung an?

Ja. Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken. Ich meine das nicht einmal wertend. Es ist einfach eine Tatsache, dass Probleme in einem Unternehmen oder einer Institution oft mit dem Mann oder der Frau an der Spitze zu tun haben.

Bewohner, Personal, Trägerschaft, Politik: Heimleitende müssen den Interessen mehrerer Anspruchsgruppen genügen.

Wer da alles mitredet! Es ist schwieriger, ein mittelgrosses Heim zu führen als eine grosse Abteilung in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen. Ich habe sehr viel Hochachtung vor Heimleitenden, die sich in diesen Verhältnissen gut bewegen. Heimleitende sollten es nicht allen recht machen wollen. Es gibt immer Widersacher aus Prinzip und Leute, bei denen man nun einmal nicht ankommt. Wenn die Heimleitung Ziele hat und Vorstellungen, wie sich das Heim entwickeln soll, hält sie das aus. Es gibt aber auch Kritiker, die gute Gründe haben, nicht von Anfang an zuzustimmen. Auf diese sollte die Heimleitung hören, sie können später zu guten Weggefährten werden.

Was können Heimleitende sonst noch tun, um nicht zwischen Hammer und Amboss zu geraten?

Gerade weil so viele «Stakeholders», Anspruchsgruppen also, auf Heimleitende einreden, sollten diese gute Kommunikatorinnen und Kommunikatoren sein. Und immer den direkten Kontakt zu den Leuten suchen. Informationen gilt es möglichst nicht gefiltert, etwa über das mittlere Kader, weiterzugeben, sondern eins zu eins. Etwas vom Schlimmsten sind E-Mails. Mit jeder E-Mail entstehen zahlreiche Missverständnisse. Generell ist Heimleitenden zu wünschen, dass sie etwa zwei Drittel ihrer Zeit gegen aussen einsetzen und damit viel für gute Kommunikation tun können. Das bedingt, dass sie im Heim gute Mitarbeitende haben. ●

Zur Person

Robert Schiller (61), Dr. phil., begleitet als Business-Mentor weltweit Menschen hin zu grösserem Wohlbefinden und erhöhter Leistungsfähigkeit im Beruf. Er verfügt selber über langjährige Führungserfahrung bei einem Basler Grosskonzern und als Umsetzer von Turnarounds gefährdeter Unternehmen. Er unterrichtet angehende Ingenieure und Kommunikationsfachleute in Unternehmertum und Führungsarbeit. Die Schiller Consulting mit Sitz in Erlenbach am Zürichsee steht auch Heimen beratend zur Seite: www.schillerconsulting.ch.

«Ein Heimleiter ist wie der Dirigent eines Orchesters.»
