

Interview | 07.09.2016 | Lesezeit 3 Min.

„Vorsicht vor Speichelleckern“

Der Ex-Personalvorstand der Telekom, Thomas Sattelberger, gilt als Koryphäe für Fragen guter Unternehmensführung. Im iwd-Interview benennt er die drei größten Fehler, die Führungskräfte machen können.

Auch heute noch soll es Vorgesetzte geben, die systematisch Frauen benachteiligen, ältere Mitarbeiter diskriminieren und laufend Abmahnungen erteilen.

Zum Glück agiert nur eine relativ kleine Minderheit so offen tumb. Mehr Sorgen mache ich mir um die, die Führen nicht gelernt haben oder denen Missgeschicke unterlaufen - wie Rainer Brüderle, der einen halb sexistischen Spruch gemacht hat, den aber nicht böse meinte. Oder Chefs, die ein Altersstereotyp im Kopf haben und sagen: „So ab 40 Jahren geht es halt geistig schon bergab.“ Das sind Symptome für eine mangelhafte Sensibilität und Führungsausbildung in Firmen.

Was macht eine gute Führungskraft aus?

Ein guter Chef hat Energie und Herzenslust, aber auch Zeit und Raum zum Führen. Im Kern dreht sich Führung um drei Dinge: Ich muss meinem Team eine übergreifende Orientierung geben, wie die Arbeit in die Unternehmensentwicklung passt. Zweitens muss ich Zeit haben, Coach zu sein - also Menschen beim Lösen der Aufgaben zu begleiten sowie Fragen der persönlichen und beruflichen Entwicklung partnerschaftlich mit zu klären. Und drittens muss ich Machtkämpfe, Gerüchte und Seilschaften so weit wie möglich vom eigenen Verantwortungsbereich fernhalten.

Ein guter Chef hat Energie und Herzenslust – und Zeit und Raum zum Führen.

Kann man es lernen, eine gute Führungskraft zu sein, oder ist das auch eine Charakterfrage?

Man kann das lernen, auch durch die eigenen Vorgesetzten, die entweder Vorbild sind oder abschreckendes Beispiel. Auch durch kollegiales, offenes Feedback und durch Führungskräfte-seminare kann man besser werden. Was man im Erwachsenenalter wohl nur noch schwer lernen kann, sind Integrität und Rechtschaffenheit.

Wie kommt es, dass sich viele Manager selbst für einen guten Chef halten, die Mitarbeiter aber nicht?

Das passiert immer dann, wenn es kein offenes Feedback gibt – und das muss man sich als Vorgesetzter verdienen. Anders gesagt: Chefs müssen darauf achten, dass sie nicht zu viele Speichellecker um sich haben.

Das setzt eine gewisse Kritikfähigkeit voraus...

Altgewohnte Führungsstile und Lösungswege sind heute nicht mehr zukunftstauglich. Wie geführt wird, ist längst ein Schlüsselthema. Ich bin überzeugt davon, dass die großen Defizite in unserer Führungskultur eine wesentliche Ursache für die Innovationsschwäche Deutschlands sind.

Sie fordern mehr demokratische Strukturen in Firmen und glauben, dass künftig Mitarbeiter ihre Vorgesetzten wählen und nicht umgekehrt. Das dürfte für inhabergeführte Firmen schwierig werden, oder?

Ja, aber selbst in diesen Betrieben können Teams ihre Projektleiter oder Sprecher selbst wählen. Auch Entwicklungsinstrumente wie Design Thinking oder Scrum kommen ohne traditionelle Vorgesetztenrollen aus.

Wie kommen denn die Richtigen nach oben?

Wir sehen ja gerade in einigen namhaften deutschen Unternehmen, dass die Vertreter

der alten Ära das Neue schaffen sollen. Das funktioniert natürlich nicht, wenn man einen Neuanfang von innen heraus versucht, der in alten Führungsroutinen verläuft. Nötig wäre, diese alten Netze und Seilschaften aufzubrechen. Dafür müssten vermehrt neue, wettererprobte Führungskräfte von außen geholt werden statt Vertreter des alten Systems.

Die größten „Don'ts“ einer Führungskraft lauten?

Schwindeln. Menschen in ihrer Würde attackieren. Diskriminieren.

Und was sollte ein guter Chef auf jeden Fall tun?

Ab und an von der Zukunft träumen. Mit den Mitarbeitern lachen - und über sich selber lachen.

Im Interview: Thomas Sattelberger *Experte für Personalpolitik und Unternehmensführung*



Kernaussagen in Kürze:

- Ein guter Chef hat Energie und Herzenslust, aber auch Zeit und Raum zum Führen.
- Machtkämpfe, Gerüchte und Seilschaften sollte eine gute Führungskraft so weit wie möglich vom eigenen Verantwortungsbereich fernhalten.
- Vorgesetzte sollten mit den Mitarbeitern lachen können - und über sich selber.