



## Führungsgrundsätze

# Führen heisst kommunizieren

**Manch einer arbeitet Jahr um Jahr darauf hin, andere schliddern eher überraschend hinein: in eine Führungsposition. Egal, wie man dort hingekommen ist – nun braucht es Führungskompetenzen. Wer für andere ein Chef sein will, muss sich vor allem selbst managen können. Denn eine Führungskraft ist vor allem ein Vorbild. Doch das ist längst nicht alles. Welche Kompetenzen Führungskräfte brauchen, erläuterte die diplomierte Mental-Trainerin Barbara Brezovar Capobianco in einem Workshop der Curaden-Academy.**

**E**in Kollegenteam ist vergleichbar mit einer Seilschaft am Berg, in der ein Führer und mehrere Bergsteiger durch ein Seil verbunden sind», leitet Barbara Brezovar Capobianco ihr Seminar über Führungsgrundsätze ein. «Legt der Bergführer ein zu hohes Tempo vor, können die anderen nur hinterherstolpern. Geht er zu langsam, treten ihm die Bergsteiger in die Hacken und wenn alle das gleiche Tempo vorlegen, geht es zwar reibungslos, aber dem Team wird schnell langweilig.»

Niemand hat behauptet, dass es einfach sei, andere Menschen zu führen. Aber muss es gerade so kompliziert sein? «Am besten», serviert Brezovar Capobianco eine gute Lösung für die verzwickte Situation, «bringt der Bergführer stetigen Zug aufs Seil. So treibt er sein Team immer ein wenig voran, ohne einzelne Personen zu unter- oder zu überfordern.» Der Königsweg wäre natürlich, wenn der Bergführer jeden seiner Mitwanderer an einem separaten Seil hätte. So könnte er den einen pushen, den anderen bremsen und mit dem dritten im Gleichschritt laufen – ganz so, wie es Person und Situation erfordern. Am Berg würde den Anführer eine solche Führungsstrategie aber wohl zerreißen, spätestens, wenn eine Lawine kommt. Für die Arbeit als Chefin oder Chef eines Unternehmens dagegen ist genau das der Königsweg: auf den Empfänger zugeschnittene Führung.

### Ein Vorbild sein

Bergführer und Führungskräfte haben eine Menge gemeinsam: Ein Bergführer

muss das Zeug haben, allen anderen voranzugehen, er muss sich im Gelände auskennen, sich orientieren können und wissen, wie auf Überraschungen zu reagieren ist. Er muss flexibel und belastbar sein, Stress aushalten können, er muss vertrauenswürdig und zuverlässig sein und vorausschauend planen können. Und er hat Vorbildcharakter. Die gleichen Anforderungen gelten für Führungskräfte, egal, in welcher Branche sie tätig sind.

Eine Führungskraft braucht Leitungskompetenzen in vier unterschiedlichen Bereichen: in Organisation, Selbstmanagement, Teamführung und Projektmanagement. Im Bereich Organisation legt der

Chef strategische Ziele fest und organisiert den Betrieb. Beim Selbstmanagement geht es um die persönliche Arbeitstechnik, um Zeitmanagement und ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit. Im Bereich Teamführung steuert der Boss die Kommunikation mit seinen Mitarbeitern, fördert die Angestellten und klärt Konflikte. Und beim Projektmanagement beschäftigt er sich mit Risiken, Planungsprozessen und der Verteilung von Ressourcen. Brezovar Capobianco rät Führungskräften, sich keiner Illusion hinzugeben: «Nur wenige Chefs schaffen es, die vier Bereiche in Perfektion zu managen. Man kann nicht jeden Tag in jedem Bereich alle anstehenden Aufgaben lösen. Es hilft aber, sich immer wieder vor Augen zu führen, welche Herausforderungen in welchem Bereich warten und Prioritäten zu setzen. Mindestens die Priorität Nr. 1 sollten Sie immer vor Augen haben.» Das grosse Kunststück ist, die vier Bereiche in einen harmonischen Einklang zu bringen. Keines der vier Segmente darf auf Dauer vernachlässigt werden, denn dann entsteht eine Schiefelage: Wer sich nur auf die stra-



Foto: Anne-Friederike Heimrich

◆ Abb. 1: Chefin und Mitarbeiter sind wie eine Seilschaft.



◆ Abb. 2: Seminarteilnehmer in der Diskussion.



◆ Abb. 3: Die «Roboter» bringen ihre Chefs fast zur Verzweiflung.

tegischen Ziele seines Unternehmens konzentriert, verliert die Mitarbeiterentwicklung aus den Augen, hat irgendwann ein unzufriedenes Team mit veraltetem Wissen und ist nicht mehr konkurrenzfähig. Wer sich nur um die ganz persönliche Balance zwischen Arbeit und Freizeit sorgt, übersieht vielleicht Risiken, die durch Konkurrenten entstehen. Und wer sich nie um sein Selbstmanagement kümmert, bringt vielleicht irgendwann alles ins Bröckeln – wenn er nämlich durch einen Burnout ausfällt und die ganze Praxis ohne ihn zusammenbricht.

### Von Chefs und Robotern

Wie stressig Führung zuweilen sein kann, verdeutlicht Brezovar Capobianco durch ein kleines Experiment: Von den zwölf Seminarteilnehmern spielen zwei Chef über jeweils fünf «Roboter». Die Roboter laufen immer geradeaus und wechseln nur ihre Laufrichtung, wenn sie von ihrem Chef gedreht werden. Innert kurzer Zeit herrscht Chaos. Überall laufen die Roboter in Stühle und Tische, verfangen sich in einer Tafel oder landen vor der Wand (Abb. 3). Die beiden Manager rennen hin und her, doch es gelingt ihnen nicht, die

fünf Roboter gleichzeitig am Laufen zu halten. Sie verzweifeln fast an der Sisyphosaufgabe und geben schliesslich erschöpft auf. Die Roboterdarsteller beschreiben ihr Befinden während des Spiels als bequem, langweilig und ungeführt. Weder für die Chefs noch für die Mitarbeiter ein optimales Ergebnis.

Doch wie kann es gelingen, dass Mitarbeiter nicht stur wie Roboter Arbeiten ausführen, bis sie vor die Wand fahren? Oder bis der Chef eingreift? Wie bewegt ein Vorgesetzter Angestellte dazu, mit ihm am gleichen Strang zu ziehen? Ein erster Schritt in Richtung Ziel ist die Erkenntnis, dass Menschen sehr unterschiedlich sind. Sogar ein schlichtes «guten Morgen» kann vom Einen als freundlich, vom Zweiten als Indikator eines schlechten Gewissens und vom Dritten als hinterhältiger Angriff interpretiert werden. Deshalb ist es auch schwierig, alle seine Mitarbeiter mit den gleichen Massnahmen zu motivieren, zu binden und zu führen.

Grundsätzlich gilt: Das Verhalten des Chefs spiegelt sich in seinen Mitarbeitern: Ist er unzuverlässig, kann er sich auch bald auf seine Angestellten nicht mehr verlassen. Steht er hinter seinen Leuten, werden auch sie loyal sein. Tauscht er sich regelmässig mit ihnen aus, werden auch sie offen kommunizieren. Drückt sich der Boss vor jeder unangenehmen Aufgabe, kann er von seinen Mitarbeitern keinen selbstlosen Einsatz erwarten. Wenn also irgendetwas im Unternehmen nicht so läuft wie gewünscht, sollten der Chef oder die Chefin zuallererst hinterfragen, ob das

In Ihre Agenda eintragen

# DENTAL 2012

---



BERN JUNI 14 | 15 | 16



### Barbara Brezovar Capobianco

Dipl. Mental-Trainerin und -Beraterin ILP;  
Vizedirektorin und Geschäftsstellen-  
leiterin bei der UBS, berät Privat- und  
Geschäftskunden  
info@bb-selfmanagement.ch  
www.bb-selfmanagement.ch

nicht an ihm oder ihr liegen könnte. Die Wahrscheinlichkeit ist nämlich ziemlich gross.

### Führen mit Stil, aber mit welchem?

Jede Führungskraft hat einen ganz eigenen Stil, der das gesamte Betriebsklima beeinflusst. Er setzt sich meist aus Facetten der vier klassischen Führungsstile zusammen, des fürsorglichen, des verbindlichen, des resultatbezogenen und des Laisser-Faire-Führungsstils. Eine fürsorgliche Chefin hat einen emotionalen, eher karitativen Führungsstil, verhält sich kollegial, umgänglich, empathisch, schreibt Harmonie gross und weicht Konflikten nach Möglichkeit aus. Ihre Mitarbeiter sollen sich am Arbeitsplatz wohlfühlen. So eine Vorgesetzte stellt das Persönliche über das Sachliche und läuft Gefahr, sich für ihre Mitarbeiter aufzugeben. Dieser für die Angestellten insgesamt angenehme Führungsstil kann das Unternehmen in ernsthafte Schwierigkeiten bringen, sobald Konflikte auftreten. Möglicherweise fühlen sich die Mitarbeiter auch nicht ganz ernstgenommen oder sogar bedrängt, weil die Chefin auf einer persönlichen Ebene Nähe zu ihnen herstellen will.

Der verbindliche, kooperative Boss vereinbart mit seinen Mitarbeitern klare Ziele und Konsequenzen und geht zielorientiert vor, ohne dabei seine Menschlichkeit

zu verlieren. Er behandelt seine Angestellten mit Offenheit und Respekt, fördert sie, überträgt ihnen Verantwortung und sucht neutral einen Konsens, wenn Streitigkeiten auftauchen. Dieser Boss ist beliebt und wird geachtet, denn er kümmert sich genauso um die Ziele des Betriebs wie um die Wünsche seiner Mitarbeiter. Weil er immer für alle und alles ansprechbar ist und sich für jede Kleinigkeit verantwortlich fühlt, ist er ein klassischer Kandidat für ein Burnout.

Das kann der Laisser-Faire-Führungskraft nicht passieren, denn sie delegiert die gesamte Verantwortung an ihre Mitarbeiter, stellt auf Autopilot und schaltet ansonsten ab. Im Betrieb taucht diese Vorgesetzte nur selten auf. Sie kontrolliert ihre Mitarbeiter nicht, fordert und fördert sie nicht. Wer unter einer solchen Chefin ausgeprägten Leistungswillen zeigt, kann sich schnell profilieren, weniger Leistungswilige können ein bequemes Schmarotzerdasein führen. Wenn das Geschäft läuft, ist dieser Führungsstil kein Problem. Treten aber Schwierigkeiten auf, ist es für Gegenmassnahmen meist schon zu spät.

Der autoritäre Boss ist wie ein Trommler auf einem Sklavenschiff: Mit steckengeradem Rücken, die Augen geradeaus

gerichtet und die Hände in die Hüften gestützt, hat für ihn das Erreichen geschäftlicher Ziele höchste Priorität. Seine Mitarbeiter kontrolliert er genau, ihre Bedürfnisse und ihre Meinung interessieren ihn wenig. Allein seine Ansicht zählt. Dieser Chef hat Interesse an Zahlen, nicht an Menschen. Er ist aber nicht nur hart mit seinen Mitarbeitern, sondern auch mit sich selbst, er steht allein da und bekommt keinerlei Feedback. Aber das würde ihn sowieso nicht interessieren. Dieser Vorgesetzte ist nicht besonders beliebt. Für so einen Chef arbeitet man nicht gerne und meist auch nicht lange. Der autoritäre Führungsstil hat allerdings seine Berechtigung: in Notfällen, wenn schnelles Handeln angesagt ist. Dann gibt es für Mitbestimmung keine Zeitreserven.

«Jeder Stil hat seine Vor- und Nachteile», sagt Bresovar Capobianco. «Meistens haben Führungskräfte von jedem Stil einen gewissen Anteil. Wer nicht genau entscheiden kann, zu welcher Art Chef er gehört, beobachtet sich am besten in Stresssituationen. Dann nämlich tritt der für eine Person typische Modus deutlich zutage. Der Führungsstil äussert sich sogar in der Körpersprache, zum Beispiel im schlaksigen Gang, einem gestreckten



◆ Abb. 4: Wie Führung geht, sieht jeder unterschiedlich.



Foto: Anne-Friederike Heinrich

◆ Abb. 5: Der Charakter prägt den Stil.

Rücken, der Neigung zu Berührungen etc.»

### Wie Mitarbeiter perfekt funktionieren

Wer herausgefunden hat, welchen Führungsstil er bevorzugt, steht aber immer noch am Anfang. Denn eine Leitungsperson sollte nicht ihren persönlichen Stil perfektionieren, sondern jeden Führungsmodus gezielt einsetzen können – abhängig davon, wer vor ihr steht. «Der Sinn entsteht beim Empfänger, nicht beim Absender», erinnert Bresovar Capobianco. Wer jeden Mitarbeiter so zu führen vermag, wie dieser es braucht, kann normalerweise auf absolute Loyalität und vollen Einsatz bauen. Denn es gibt keine bessere und stärkere Motivation für einen Angestellten, als zu

bekommen, was er sich wünscht, als auf seine Kompetenzen abgestimmte Leistung bringen zu können und dafür optimalerweise noch gelobt zu werden. Das heisst nicht, dass der Chef mit seinen Mitarbeitern auf Kuschelkurs gehen muss. Ganz im Gegenteil. Ein junger, sehr kreativer und etwas chaotischer Auszubildender braucht vielleicht klare Ziele und eine fast autoritäre Führung, damit er überhaupt mit dem Arbeiten anfängt. Dann aber entwickelt er hervorragende Ideen. Wer dagegen eine Diva im Team hat, sollte sich alles Autoritäre verkneifen. Ihr muss er Anerkennung und Freiraum à la Laissez-Faire geben. Dann bekommt er die gewünschte perfekte Leistung. «Probieren Sie am besten aus, welchen Mitarbeiter Sie auf welche Weise zu Höchstleistungen bringen», rät Bresovar Capobianco. «Es kann ein wenig dauern, bis man für jeden Angestellten den passenden Stil gefunden hat. Aber die Mühe lohnt sich. Hilfreich kann auch sein, Ihre Mitarbeiter direkt zu fragen, wo sie selbst ihre Stärken sehen. Das motiviert sie und Sie erfahren enorm viel über Ihre Leute. Vielleicht können Sie das erworbene Wissen gezielt einsetzen, um Ihre Angestellten ins Boot zu holen.» Spätestens jetzt ist klar: Führen heisst kommunizieren. Gespräche sind ein wichtiges, wenn nicht das wichtigste Führungsinstrument. Wer nicht mit seinen Mitarbeitern redet, findet nicht heraus, was sie können und wollen. Entscheidungen, Regeln oder Zielsetzungen dringen gar nicht bis zu den Angestellten vor, wenn der Informationsfluss zwischen ihnen und dem Chef gestört ist. Ein Austausch auf Augenhöhe stellt sicher, dass man einander verstanden hat, dass man von der gleichen Sache redet und die gleichen Ziele verfolgt.

Allerdings läuft nicht alles über das Wort. «Man kann nicht nicht kommunizieren», wusste schon der Sprachwissenschaftler Paul Watzlawick, und spielte damit auf nonverbales Kommunizieren über Stimme, Mimik, Gestik und Körperhaltung an. «Ganz oft sind Körperhaltung und Stimme stärker als das, was man inhaltlich sagt», betont Bresovar Capobianco. «Die Inhalte machen am Gesagten nur etwa 7% aus, die Tonalität 38% und die Körperhaltung 55%.» Wer also «toll» sagt, aber mit

verschränkten Armen dasitzt und die Stimme beim Sprechen senkt, ist offensichtlich nicht begeistert. Bei diesem einfachen Beispiel begreifen wir die Aussage intuitiv, in komplexeren Fällen müssen wir vielleicht genauer hinschauen- und hören, um eine Diskrepanz zwischen verbaler Aussage und Gesamtbotschaft zu entdecken.

Im Mitarbeitergespräch lohnt es sich zum Beispiel, auf die Körpersprache seines Gegenübers zu achten. Verschränkte Arme und ein angezogener Fuss mit ausgedrehter Ferse sind eine klare Abwehrhaltung. Diese kann man aufbrechen, indem man die gleiche Körperhaltung einnimmt wie sein Gesprächspartner. «Versuchen Sie, die Körperreaktionen Ihres Gegenübers zu imitieren, das stellt eine Verbindung her», empfiehlt Bresovar Capobianco. «Wenn Sie diese Imitation eine Weile durchgehalten haben, switchen Sie um und nehmen eine eigene Haltung ein. Funktioniert die Methode wie gewünscht und nähert man sich einander an, bewegt sich der Gesprächspartner in diesem Moment, oder er nimmt sogar eine ähnliche Haltung ein wie Sie. Funktioniert das nicht, gehen Sie noch einmal zurück in die Imitation.»

### Feedback ist wichtig

Zu einer Führungsrolle gehört auch, dass man seinen Mitarbeitern regelmässig Feedback zu ihrer Arbeit gibt und sowohl Positives als auch Negatives mit ihnen bespricht. Lob wird natürlich immer gern genommen und ist ein wichtiger Motivationsfaktor. Doch man sollte mit positiven Rückmeldungen genausowenig übertreiben wie mit Kritik. Sonst könnte ehrlich gemeintes Lob als permanente Schleimerei ausgelegt werden. «Schliessen Sie eine Kritik ausserdem nie mit «aber» an ein Lob an», warnt Bresovar Capobianco. «Lob wird sonst als funktionaler Türöffner für die nachfolgende Kritik missverstanden.» Am besten ist ohnehin, der Chef bedankt sich unmittelbar für einen besonderen Einsatz oder lobt hervorragende Leistungen direkt, statt damit bis zum nächsten Feedbackgespräch zu warten. Dann besteht auch nicht das Risiko, dass er die positive Rückmeldung komplett vergisst. Mitarbeiter wollen und brauchen Anerkennung und persönliche Wertschätzung. Die sollten explizit geäussert werden,



nicht nur als schnelles «merci» im Vorübergehen. Solche Feedbacks zeigen nämlich, dass der Chef sich für seine Angestellten Zeit nimmt, dass er sich für sie interessiert, dass er weiss, wer wann was gemacht hat. Das trägt mehr zur Arbeitszufriedenheit bei, als ein hoher Lohn.

Wer einen anderen Menschen kritisiert, sollte das konstruktiv tun. «Beschreiben Sie ganz präzise, was Ihnen nicht gefällt», sagt Brezovar Capobianco. «Mit der Aussage «Du arbeitest schlampig» kann niemand etwas anfangen. Wenn Sie aber sagen «Du hast diese beiden Termine falsch eingetragen» weiss der Kritisierte, worum es geht.» Kritik sollte man immer als Ich-, nicht als Du-Botschaft formulieren, also: «Ich stelle fest, dass Du die Dossiers in der falschen Reihenfolge ablegst» statt «Du legst die Dossiers in der falschen Reihenfolge ab», «ich erwarte» statt «Du musst». Eine kleine Nuance, die grosse Wirkung hat, denn Du-Botschaften haben immer den Charakter von Vorwürfen. Ich-Botschaften dagegen sind offen und versöhnlich, sie lassen dem Gegenüber Raum für eigene Erklärungen. Sinnvoll ist zudem, den Mitarbeiter direkt nach seiner Meinung zum Sachverhalt zu fragen: «Wie siehst Du das?» Dann fühlt er sich nicht einfach verurteilt, sondern in die Klärung des Problems einbezogen, und kann zum strittigen Punkt Stellung nehmen. Ein Chef, der gut kommuniziert, motiviert seine Mitarbeiter – selbst wenn er Kritik äussert.

### Selbstmanagement ist der Anfang

Wer Mitarbeiter führen, begeistern und binden will, braucht ein gutes Selbstmanagement. Denn Führungskräfte haben Vorbildfunktion, sie geben dem Unternehmen Struktur und Richtung, den

Mitarbeitern Halt und Orientierung. Nur wer selbst pünktlich, ordentlich und zuverlässig ist und den Überblick behält, kann das auch von seinen Mitarbeitern verlangen. «Sie haben ein völlig überladenes Pult?», fragt Brezovar Capobianco. «Dann versuchen Sie es mal mit «dem weissen Fleck.» Bei dieser Arbeitstechnik räumt man eine quadratische Fläche auf seinem Schreibtisch frei, bis wieder ein wenig Arbeitsfläche sichtbar wird. Die Idee dahinter: Sichtbares Chaos löst Panik aus und suggeriert «ich habe viel zu viel zu tun». Das erzeugt bei vielen Menschen eine Blockade, die schon das Anfangen unmöglich macht. «Legen sie grundsätzlich nur das auf Ihr Pult, an dem Sie gerade arbeiten», sagt Brezovar Capobianco. «Sie werden sehen, dass Sie das leistungsfähiger macht.»

Ausserdem rät die Seminarleiterin dazu, private Termine in die geschäftliche Agenda einzutragen. So sichert man sich den notwendigen Raum für Privates, Stichwort Work-Life-Balance, und behält den Überblick. Auch Zeitfenster für Führungsaufgaben wie zum Beispiel die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens oder Mitarbeiterentwicklung sollte man in den Kalender schreiben. Denn in einem straffen Tagesablauf entstehen keine natürlichen Lücken, in denen Zeit wäre, über die wichtigsten Führungsthemen nachzudenken. Also müssen auch diese «Freidenkzonen» geplant werden.

Wer in seinen Pendenzen unterzugehen droht, sollte einmal versuchen, die Arbeit nach dem Eisenhower-Prinzip zu ordnen. Diese Methode der Priorisierung von Tätigkeiten nach Wichtigkeit und Dringlichkeit ist nach dem ehemaligen US-Präsidenten und Alliierten-General

Dwight D. Eisenhower benannt. Er soll diese Organisationstechnik praktiziert haben. Pendenzen werden in vier Kategorien eingeteilt: «sehr wichtig und sehr dringend», «wichtig und nicht dringend», «nicht wichtig, aber dringend» sowie «nicht wichtig und nicht dringend». Zur Kategorie A «sehr wichtig und sehr dringend» könnte zum Beispiel die Beratung eines sehr kaufkräftigen Patienten zählen. A-Aufgaben sollten sofort und vom Chef persönlich erledigt werden. In die Kategorie B «wichtig und nicht dringend» gehört zum Beispiel der Umbau der Praxis. B-Aufgaben sollten zeitnah erledigt werden, eventuell kann der Chef sie bereits delegieren. Aufgaben der Kategorie C «nicht wichtig aber dringend» sollte der Boss unbedingt einem Mitarbeiter übertragen, damit sie schnell abgearbeitet werden können. C-Aufgaben sind zum Beispiel der Versand von Rechnungen oder Mahnungen. Aufgaben der Kategorie D sind weder wichtig noch dringend. Eine solche Aufgabe könnte beispielsweise sein, den Stapel inzwischen veralteter Zeitschriften, der wächst und wächst, endlich durchzublätern. «Wozu?», sagt Brezovar Capobianco. «D-Aufgaben sind etwas für den Rundordner, für die Ablage P wie Papierkorb. Weg damit. Entlasten Sie sich.» Wer die anstehenden Arbeiten nach Prioritäten geordnet hat, sollte die Nr. 1 innerhalb von 72 Stunden umsetzen. Denn sonst hat womöglich schon wieder etwas anderes Vorrang. Auch das gehört zum Alltag einer Führungskraft.

Anne-Friederike Heinrich

Quelle: «Führungsgrundsätze - Teil 1», Curaden Academy 7.4. in Luzern



rega 

Weil es eben passieren könnte –  
jetzt Gönnerin werden.  
[www.rega.ch](http://www.rega.ch)