«Starke Chefs handeln frühzeitig»

Bernhard Steiner Führungskräfte haben nicht nur Einfluss auf die Organisationsstruktur einer Firma, sondern auch auf die Gesundheit der Mitarbeitenden, sagt der Coach



Bernhard Steiner, 57, ist Betriebsökonom und hat einen Master in Supervision & Coaching in Organisationen vom Institut für Angewandte Psychologie in Zürich sowie den Titel des Mediators SDM-FSM der Universität St.Gallen. Er ist im Finanzbereich engagiert und betätigt sich im Coaching sowie im Bereich der Konfliktlösungen.



IMPRESSUM

Magazin OltenPlus Beilage im Oltner Tagblatt

Verlag Oltner Tagblatt AG, Ziegelfeldstrasse 60, 4600 Olten, 058 200 47 00, www.oltnertagblatt.ch

Druck Mittelland Zeitungsdruck AG, Neumattstrasse 1, 5001 Aarau

Verlagsleitung Predi Vukovic Stv. Verkaufsleitung Sibylle Strähl

Verkauf Mario Agostino, Eduard Krauer Redaktion/Layout Philipp Kissling

VON PHILIPP KISSLING

Herr Steiner, zumindest in der Analyse der Ausgangslage haben Sie einen einfachen Job. Konflikte entbrennen doch immer dann, wenn ein Team eine Firma unter Führungsschwäche leidet.

Bernhard Steiner: Ganz so einfach ist es doch nicht. Vielfach sind sehr unterschiedliche Konstellationen vorhanden, die zu einem Konflikt führen können. Die Führungsverantwortlichen haben jedoch einen erheblichen Einfluss auf die Organisationsstrukturen und auf die diversen Rahmenbedingungen. Fairerweise darf man den Führungskräften auch attestieren, dass sie nicht Alles beeinflussen können. Es gibt noch so etwas wie eine Gruppendynamik, die Rollen müssen geklärt sein, die Geschichte des Teams, der Firma gilt es zu beachten, Werte und Normen sind zu berücksichtigen und natürlich auch die unterschiedlichen Charakteren der Teammitglieder. Für die Einschätzung sind Erfahrung, Intuition und das Wissen über die Stärken und Schwächen einer Analyse wichtig. Hier helfen die Qualitäten eines Adlers, den Überblick zu behalten und gleichwohl die wichtigen Details wahrzunehmen.

Schicken die Chefs ihre Leute zu Ihnen, wenn sie mit Ihrem Führungslatein am Ende sind?

Starke Chefs handeln bereits frühzeitig und entscheiden sich für ein lösungsorientiertes Vorgehen. Sie wissen, dass Konflikte zum Leben gehören wie etwa der Tag zur Nacht. Und sie wissen, dass ein Verdrängen der unangenehmen Situation gar nichts bringt. Beiseite geschobene Probleme kommen dann «durch die Hintertür» wieder zum Vorschein. Konflikte sind somit nichts Ungewöhnliches, sie gehören zu unserem Alltag in Be-

ruf, in der Familie, beim Einkaufen und auch unter Freunden. Das Problem sind nicht die Konflikte. sondern wie wir damit umgehen. Da gibt es sehr viele unterschiedliche Strategien. Beispielsweise die Vogelstrauss-Politik, das Aussitzen und das Schwarzer-Peter-Spiel. Leider wird noch (zu) häufig auf die beschriebenen Verdrängungsmechanismus gesetzt. Der Druck, «etwas zu unternehmen» muss leider zuerst noch gross genug werden.

Welche Rolle nehmen die Führungspersönlichkeiten bei der Konfliktlösung ein?

Da existiert noch Handlungsbedarf. Gemäss dem OECD-Bericht messen die Arbeitgeber in der Schweiz, im Vergleich zu anderen Ländern, den psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz weniger Bedeutung bei. Unter psychosozialen Risiken werden die Begriffe «arbeitsbedingter Stress, Burnout, Überwachung, Mobbing, Konflikte und Belästigung

«Die Umsetzung gut gemeinter Anstrengungen fehlt oft, weil die kurzfristige Kostenoptimierung im Vordergrund steht.»

am Arbeitsplatz» verstanden. Offensichtlich besteht da noch «room for improvement». Wohlgemeinte Anstrengungen werden unternommen, Vorträge zu Stressabbau, gesunder Ernährung und Work-Life-Balance werden organisiert. Dies sind sehr positive Anzeichen. Leider fehlt dann die konstruktive Umsetzung, weil die kurzfristige Kostenoptimierung bei vielen Firmen im Vordergrund steht.

Welche Stärkten und Schwächen treffen Sie bei den Leadern oft an? Neuste Studien bestätigen meine Erfahrung, dass die Führungskräfte

nicht nur einen Einfluss auf die Organisationstrukturen sondern auch auf das persönliche Miteinander im Unternehmen und somit sogar auch auf die psychische Gesundheit haben. So kann das Führungsverhalten sowohl als Ressource oder als Stressor wirken, wie dies in der Studie Führung und psychische Gesundheit aufgezeigt wird. Im Führungs-Alltag erleben wir beide Seiten. Da existieren Chefs, für die man durchs Feuer gehen würde und natürlich auch die andere Seite, indem man mit dem Chef sicherlich nicht in den Krieg ziehen würde. Leider werden vielerorts die negativen Auswirkungen von krankmachendem Stress noch zu wenig beachtet. Die geschätzten Kosten betragen jährlich mehrere Milliarden Franken. Tendenz nach wie vor steigend.

Wie interpretieren Sie selber den **Begriff Leadership?**

Leadership bedeutet, die Qualitäten und Fähigkeiten der Mitarbeiter zu kennen, zu fördern und sie optimal einzusetzen. Wichtige Voraussetzungen sind der gegenseitige Respekt und eine tragfähige Vertrauensbasis. Um in einem dynamischen und sich sehr stark verändernden Markt bestehen zu können, muss ein «spannungsfreieres Umfeld» (fairer Umgang mit unterschiedlichen Auffassungen) geschaffen werden. In jeder Unternehmung, in jedem Team sollte eine der wichtigsten Aufgaben das Minimieren von Reibungsverlusten sein. Einerseits führt dies zu einer Kostensenkung (effizienter und produktiver) andererseits fördert dies nachweislich die Gesundheit (Stressreduktion).

Ist Leadership nur etwas für Personen mit Führungsaufgaben?

Leadership bedeutet Führung. Jeder Mensch kann in seinem per-

Fortsetzung auf Seite 5







Die Eringer Kühe bestimmen im Kampf, wer in der Herde das Sagen hat.

Fortsetzung von Seite 3

sönlichen Umfeld mit positiven Handlungen vorangehen, dadurch etwas bewegen und somit eine Art Führung übernehmen.

Wie führt man Mitarbeitende kollegial, ohne die nötige Distanz zu verlieren?

Eine wichtige Voraussetzung ist das gegenseitige Vertrauen. Eine offene und ehrliche Gesprächskultur sollte gepflegt werden. Die Menschen realisieren, wenn sie nicht authentisch sind. Eine tolle Vorgehensweise ist unter anderem die Methode der konfliktfreien Kommunikation. Sie führt dazu, dass sich Menschen nicht sofort angegriffen fühlen und in eine Abwehr- oder auch Angriffs-Haltung übergehen müssen. Die vier Schritte lassen sich ganz einfach unter dem Begriff konfliktfreie Kommunikation googeln.

Kann der Chef auch mein Freund sein?

Ja, unbedingt, dem steht eigentlich nichts im Wege. Was braucht es dazu? Gegenseitige Wertschätzung ist hier enorm wichtig. Allfällige Unklarheiten, Misstöne oder Unklarheiten müssen hier noch viel schneller und klarer angesprochen werden.

Einige «goldene Tipps/Regeln» für Führungsleute im Umgang mit Konflikten?

Starke emotionale Verletzungen Gesichtsverlust, (Abwertungen,

etc.) werden gespeichert und prägen unser heutiges und zukünftiges Verhalten. Sprechen Sie Missverständnisse oder ein Unwohlsein frühzeitig in geeigneter Form an. Wertschätzung wünschen sich viele. Leider scheint dies im aktuellen wirtschaftlichen Umfeld ein knappes Gut zu sein, obwohl es sogar gratis zu haben wäre. Ein respektund wertschätzender Umgang wäre wünschenswert. Auch schwierige Botschaften können respektvoll vermittelt werden. Wertschätzung und Respekt kann man auch in seinem persönlichen Umfeld leben.

Und wenn die Situation doch mal aus dem Ruder läuft?

Verschaffen Sie Ihrem Hirn «Luft». Während eines Konfliktes funktioniert unser Hirn leider nur sehr eingeschränkt. Das Stammhirn (für Angriff oder Flucht zuständig - was bei unseren Vorfahren in der freien Wildnis sehr hilfreich war) wird aktiviert. Das Hirn ist nur noch «einseitig» aktiv. Die altbekannte Regel, auf zehn zu zählen, kann bereits hilfreich sein, um das Grosshirn wieder ins Spiel zu bringen und optimale Lösungen für das anstehende Problem zu suchen. Ein kurzer, aktiver Spaziergang ist sehr empfehlenswert. Die Bewegung hilft, das Adrenalin und Cortisol abzubauen und die Alarmbereitschaft des Körpers kann wieder reduziert werden, klare Gedanken werden wieder möglich.

In der Teppichetage

«Sofort korrigierend eingreifen, wenn es klemmt»

Mein Rezept für wirtschaftlichen Erfolg

So lebe ich Leadership im Alltag

bringen und dort, wo es klemmt, sofort korrigierend eingrei-

Was meine Mitarbeitenden an mir schätzen ...

Dass sie ihre Ideen und Vorschläge selber einbringen und umsetzen können. Freiräume und Selbständigkeit.

.. und was sie an mir nervt

Meine Unpünktlichkeit. Und dass ich mich immer noch zu wenig in den Betrieben blicken lasse.

Das hätte auch aus mir werden können

Rennfahrer. Sie sind schnell, bewegen sich am Limit und bleiben in der Regel am Boden (ich bin nämlich nicht schwindel-

Eine Persönlichkeit, die mir imponiert echte Marktwirtschaft verbunden mit grosser sozialer Verantwortung. Das Thema könnte aktueller gar nicht sein, entwickelt hat. Es gibt heute entge-

gen allen Bekenntnissen und Beteuerungen viel mehr Vorschriften und Einschränkungen sowie

Thomas Vogt, 48, ist Geschäftsführer der Vogt AG Verbindungsund Komponenten für die Elektro- und Elektronikbranche



