

Was Ronald Kirchner dem Nachwuchs rät



Ronald Kirchner (Name geändert) ist jetzt 51 und schon seit ca. 24 Jahren Führungskraft. Seinen Erfahrungsschatz stellt er immer wieder gerne Nachwuchskräften zur Verfügung. Das macht er sehr verständlich, bildhaft und mitreißend. Im Folgenden haben wir deshalb einige seiner Antworten als Dialog zwischen ihm und dem Nachwuchs zusammengestellt.

- Frage: „Was soll ich als neue Führungskraft tun, wenn ich Quereinsteiger bin und mir das Fachwissen der Mitarbeitenden fehlt?“
- K: „Ich sehe und sah mich da in der Rolle eines neuen Dirigenten, der ein bedeutendes Orchester übernimmt: Seine Haltung sollte von Demut und Offenheit gegenüber den Leistungen und dem Potenzial seiner Solisten geprägt sein.“
- Frage: „Was ist besser, als Quereinsteiger oder als Kaminaufsteiger in Führung zu gehen?“
- K: „Beides hat Vor- und Nachteile. Zum Wissensdefizit beim Quereinstieg habe ich ja gerade schon etwas gesagt. Das Hauptproblem beim Kaminaufstieg kann sein, dass die Kollegen einen immer noch als Kollegen und nicht wirklich als Leitungskraft sehen. In meiner Führungslaufbahn habe ich das immer sofort offen angesprochen und sie gebeten zwischen Person und Funktion zu trennen: als Person bleibe ich mit ihnen weiter persönlich verbunden. In meiner neuen Funktion aber, muss ich mich davon frei machen. Diese Offenheit und Ehrlichkeit war der Schlüssel zur Lösung des Problems.“
- Frage: „Was tun Sie, wenn sie fachlich überfordert sind?“
- K: „Ich berate mich in solchen Fällen sowohl mit Fachleuten aus dem Team als auch mit anderen Kollegen. Ich setze da auf die Schwarmintelligenz der vielen.“
- Frage: „Wie gehen Sie mit schwierigen Führungsentscheidungen um?“
- K: „Wirklich schwierig sind Führungsentscheidungen vor allem dann, wenn sie unter großer Ungewissheit zu treffen sind. Man weiß also nicht, ob sie wirklich richtig sind. Die eben geschilderten Beratungen helfen. Gleichwohl: Unangenehme Personalentscheidungen tun weh. Aber da muss man durch und sollte nie routiniert werden. Das gehört zum Führen.“

- Frage: „Wie gehen Sie mit schwierigen Mitarbeitenden um, die Vereinbarungen und Regeln partout nicht einhalten?“
K: „Im Prinzip sind nicht Mitarbeitende schwierig, sondern ihre Handlungen und die Umstände, in denen sie geschehen. Wenn sich jemand „partout“ nicht an Vereinbarungen und Regeln hält, ist die Situation nicht so schwierig, weil es dazu betriebliche Regeln gibt. Die sollte man als Führungskraft a) kennen und b) konsequent anwenden, also Kritikgespräche richtig führen, dokumentieren und das Nichteinhalten von Regeln und Vereinbarungen letztendlich entsprechend sanktionieren.“

- Frage: „Was tun sie, wenn Sie mit Entscheidungen von „oben“ nicht einverstanden sind, diese aber weiterleiten müssen?“
K: „Ich äußere meine Einwände in den Gremien ´da oben´, die mir diese Entscheidungen auftragen. Zudem frage ich hier nach guten Gründen für die Entscheidungen. Ich sehe mich dabei in der Pflicht, diese Gremien zu beraten. Zumeist fehlt ihnen die Nähe zu praktischen Arbeitsfeldern. Bleibt es bei der Entscheidung, konnte ich also mit meinen Bedenken und Einwänden niemanden überzeugen, stehe ich in der Pflicht, die Entscheidungen weiterzuleiten. Dabei bin ich ehrlich: sowohl meine Vorgesetzten sollten wissen, dass hier meine Überzeugungsfähigkeit eingeschränkt ist. Andererseits werde ich meinem Team auch kein X für ein U vormachen. Die Entscheidung ist umzusetzen, es gilt loyal zu sein. Immer vorausgesetzt, dass sich alles im Rahmen der bestehenden Moral und des geltenden Rechts bewegt.“
- Frage: „Wie gehen Sie mit Kundenbeschwerden um?“
K: „Eine meiner ersten Aktionen, wenn ich ein neues Team übernehme: Mit allen zusammen ein funktionierendes Beschwerdemanagement aufbauen. Das enthält dann auch klare Regeln, wie das Team und ich mit welchen Beschwerden wie umgehen werden. Wichtig ist mir dabei immer: mein Team muss wissen und spüren, dass ich hinter ihm stehe. Die Rückmeldung mit dem sich beschwerenden Kunden erfolgt dabei immer erst, wenn ich die Sache zuvor mit dem Kollegen besprochen habe, über den eine Beschwerde eingegangen ist.“
- Frage: „Was machen Sie, wenn es im Team Streitigkeiten gibt?“
- K: „Die Regeln, wie im Team mit Streitereien oder Konflikten umgegangen wird, sollten gleichfalls sehr klar mit allen zusammen vereinbart worden sein. Auch das gehört zu meinen ersten Aktionen, wenn ich ein Team neu leite. Eine dieser Regeln besteht darin, dass ich nie auf den Flurfunk höre und mich erst einmal nicht einmische. Erwachsene Menschen sollten Streitigkeiten zunächst untereinander lösen.“
- Frage: „Wie gehen Sie mit extrem unmotivierten Menschen um?“
K: „Demotivation fällt nicht vom Himmel. Sie hat immer Gründe – private oder betriebliche. Darum führe ich in solchen Fällen immer erst klärende Gespräche. Wichtig dabei: sich vom Kopfkino der Vorurteile und Vorwürfe zu lösen und sehr beschreibend und offen fragend zu sprechen: Also statt „Sie sind demotiviert“ oder „Ihre Leistungen lassen nach“ formuliere ich: „Mir ist aufgefallen, dass ... Woran liegt es?“
- Frage: „Was passiert in ihrem Team, wenn es zu Fehlern kommt?“
K.: „Bei mir herrscht eine offene Fehlerkultur. Aus Fehlern lernen wir, besser zu werden. Das gilt auch für mich als Führungskraft. Wenn ich etwas falsch entschieden oder gemacht habe, dann stehe ich dazu, übernehme die Verantwortung und versuche, es das nächste Mal besser zu machen. Dabei hilft es mir, (zusammen mit anderen) genau zu analysieren, warum es zu dem Fehler gekommen ist, und was ich tun kann, dass er nicht noch einmal passiert. Genauso gehe ich auch vor, wenn Mitglieder meines Teams Fehler machen.“

- Frage: „Was tun Sie, wenn Sie keinen Rückhalt ´von oben´ erhalten?“
K: „Ich mache hier das gleiche wie in den Fällen, wo ich die Entscheidungen nicht nachvollziehen kann: ich spreche das ´nach oben´ offen an und formuliere meinen Wunsch nach Unterstützung noch deutlicher.“

- Frage: „Welchen abschließenden Rat würden Sie uns mit auf den Weg geben?“
- K: „Jede Führungskraft sollte sich darüber im Klaren sein, was Führen für sie bedeutet, d.h. auch:
 - Erstens sollte sie wissen, wie sie selbst gerne geführt werden will und
 - Zweitens sollte Sie nichts vorgeben oder verbieten, was sie selbst nicht einhalten kann oder will!