

«Man muss die goldene Mitte finden»

Die Freude ist gross, wenn man zum Vorgesetzten wird – egal, ob gesucht oder gewählt. Doch nicht alle sind für die Traumrolle Chef geeignet. Wer das Zeug dazu hat und was eine Führungsperson gut können muss, erklärt Stefan Häseli in einem Interview mit der «Bündner Woche». Der Unternehmer, Schauspieler, Buchautor und Coach war kürzlich beim Jubiläumsanlass des KMU-Netzwerks Graubünden und referierte über das Chefsein.

■ Mit Stefan Häseli sprach Magdalena Ceak

Herr Häseli, die Rolle des Chefs ist für viele nach wie vor eine Traumrolle, oder?

Stefan Häseli: Ja und nein – es ist ein bisschen wie ein Spiel mit der Waage. Es gibt Menschen, die keine Führungsperson sein wollen, dann ist es kein Traum. Andere wiederum wollen diese Verantwortung übernehmen und empfinden es dann tatsächlich als erstrebenswert. Mir persönlich geht es nicht nur um das Wort Traum, sondern auch um das Wort Rolle. Denn eine Rolle ist nicht nur einseitig, sondern besitzt verschiedene Rollen. Sprich: In der Rolle des Chefs schlüpft man täglich in mehrere Rollen.

Betrachtet man die Y-Generation, die 21- bis 36-Jährigen, bei der anstelle von Status und Prestige die Freude an der Arbeit sowie die Sinnsuche ins Zentrum rücken, fragt man sich schon, ob die Mitarbeiter von heute Chef werden wollen.

Früher war es so, dass Angestellte aus dem Grund Chef werden wollten, weil man dieses Ziel als Arbeiter einfach verfolgte – es gehörte einfach dazu, dass man es weiter gebracht hat. Heute gibt es einfach mehr Mitarbeiter, die sich eingestehen, dass sie das nicht machen wollen und auch nicht können. Ich habe das Gefühl, dass diese Entscheidung heute viel ehrlicher ist.

«Was kann man in der Rolle wie die des Chefs vom Theater lernen?»

Irgendwie setzt man sich heute bewusster mit dieser Rolle und deren Verantwortung auseinander?

In dieser ganzen Rollenthematik schimmert auch ein bisschen Theaterwelt durch. Man kann sich ganz bewusst fragen: Was kann man in einer Rolle wie die des Chefs vom Theater lernen? Es geht da wohlbermerkt nicht um das Vorspielen, sprich Schauspieler, sondern um die Identifikation und Auseinandersetzung mit dieser sogenannten Traumrolle.

Sie reden vom Rollenverständnis. Was meinen Sie genau damit?

Früher, also noch vor wenigen Jahrzehnten, war das noch ganz einfach: Ein Chef ist ein Chef – der immer Recht hatte und ständig den Mitarbeitern befahl, was sie zu tun haben. Heute müssen sich Führungskräfte fragen, was denn die Rolle eines Chefs alles umfasst. Denn der Vorgesetzte von heute hat ganz verschiedene Funktionen: Einerseits hat er die sogenannte Weisungsgewalt, mit der er die Unternehmensziele definiert, die Mitarbeiter führt sowie Aufträge verteilt, und andererseits ist er Coach, wenn ein Mitarbeiter mit einem Projekt unsicher ist,



«Heute ist diese Entscheidung viel ehrlicher: Es gibt mehr Mitarbeiter, die sagen, dass sie nicht eine Führungsperson werden wollen», weiss Coach Stefan Häseli. Pressebilder

dann unterstützt ein Chef, damit die Arbeit erledigt werden kann. Ein Vorgesetzter ist auch Vertrauensperson – wenn jemand im Team private Probleme hat, dann ist es toll, wenn er dem Chef ehrlich sagen kann, warum er nicht so leistungsfähig ist. Eine Führungsperson muss auch den Kopf hinhalten, wenn etwas schief geht oder einem Mitarbeiter ein Fehler unterläuft.

«Man muss die goldene Mitte finden – es ist eine Art Kunst, ein guter Chef zu sein»

Heute ist es irgendwie anspruchsvoller, eine Führungsposition gut zu meistern. Wo früher der Chef einfach nur Chef sein konnte und sagen konnte, wo und wie es lang geht, soll die Beziehung zu Mitarbeitern heute kollegial, nahe und gleichzeitig mit einer gesunden Distanz gelebt werden. Geht das alles zusammen?

Es ist natürlich ein kompliziertes Befangen – aber auch irgendwie so interessanter. Man muss sozusagen die goldene Mitte finden – denn es ist eine Art Kunst, ein guter Chef zu sein. Das liegt auch daran, dass jeder Tag etwas Neues mit sich bringt und als Führungskraft muss man täglich an sich arbeiten und sich nicht zuletzt auch positionieren. Denn eine Führungsposition bringt auch spannungsgeladene Situationen mit sich: Gerade wenn in einem Team oder einer Abteilung ein Mitarbeiter zum Chef ernannt wird – dann ist er von einem Moment auf den anderen der Vorgesetzte von seinen Arbeitskollegen. Nicht selten kommt es vor, dass eine Führungskraft jünger als die Mitarbeiter ist und dadurch ein weniger fundiertes Fachwissen besitzt. Deshalb ist diese Positionierung gleich am Anfang so entscheidend.

Und wie kriegt man dies geschickt hin?

Dafür braucht es sämtliche Parteien: Die Führungsperson selbst muss daran arbeiten, aber auch die Mitarbeiter müssen mitziehen. Sie müssen einige Schritte aufeinander zugehen. Es hilft, wenn man seinen ehemaligen Arbeitskollegen diese verschiedenen Rollen, die man als Führungsperson einnimmt, erklärt. Und der wichtigste Punkt überhaupt: Die gegenseitigen Erwartungen preisgeben. Gerade am Anfang muss man sich für diese Schritte genug Zeit nehmen.

Wer hat heute überhaupt die Chance, eine Führungsperson zu sein?

Das A und O ist die Sozialkompetenz ...

... und was ist mit der Fachkompetenz und der Erfahrung?

Klar, die sind auch wichtig. Es ist ein Mythos zu glauben, dass es ohne die geht. Wer ein

«Als Führungsperson muss man sich selbst hinterfragen und sich bewusst sein, wenn man etwas nicht gut gemacht hat», so Stefan Häseli, der eine eigene Coaching-Agentur führt.



Vorgesetzter bei einer Versicherung ist, sollte schon vom Versicherungswesen etwas verstehen. Allerdings ist diese Kompetenz vielleicht nicht mehr gleich zentral wie früher. Denn die Wissenshalbwertszeit wird immer kürzer und häufig hat ein Vorgesetzter Fachleute im Team, die in ihren Bereichen natürlich viel genauer Bescheid wissen. Das ist auch gut so. Von daher ist auch Erfahrung sicher wichtig und selbstverständlich auch die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Man muss sich selber auch hinterfragen und sich bewusst sein, wenn man etwas nicht gut gemacht hat.

«Man muss lernen, seine Rollen mit der eigenen Persönlichkeit glaubhaft zu leben»

In Ihrem Buch «Traumrolle Chef» erzählen Sie, dass Führungspersonen sehr viel von Schauspielern lernen können.

Diese Aussage darf nicht falsch verstanden werden. Es geht in keiner Weise darum, als Chef jemandem etwas vorzuspielen. Denn ein Schauspieler lernt in erster Linie, die verschiedenen Rollenfacetten über sein eigenes Leben kennenzulernen. Und erst im zweiten Schritt erfährt ein Schauspieler in eine Rolle zu schlüpfen, bevor er sich überhaupt weiterentwickelt. Auch ein Schauspieler muss zuerst den Zugang zu sich finden, spricht er ruft eine Rolle hervor, die tief in ihm drinnen ist. Sonst spielt er nur – und dann schafft er es nur bis ins Dorftheater. Und ein Schauspieler arbeitet mit seinem inneren Ich. Genau darum geht es in einer Führungsposition: Ich muss mir meiner Rolle bewusst werden. Auch als Chef muss ich die einzelnen Rollen kennen und wissen, wie ich in einzelnen Situationen reagieren, beziehungsweise agieren soll. Viele Leute sagen, dass sie immer gleich und authentisch sind. Und das glaube

ich niemandem, denn es kann mir keiner sagen, dass er sich mit der Ehefrau genau gleich verhält wie mit dem Arbeitskollegen, der Nachbarin, dem Chef, den Kindern, dem Hund und der Schwiegermutter. Und wenn man sich an einem Fest mit Freunden und Familie anders verhält als bei der Arbeit, dann ist das normal. Und als Chef muss man sich der Rolle des Psychologen, Arbeitskollegen, Vorgesetzten, der Vertrauensperson, des Brückenbauers bewusst werden.

Soll man als Führungsperson einen Schauspielkurs besuchen?

Ja, warum nicht? Es ist nicht zwingend. Aber man muss lernen, seine Rollen mit der eigenen Persönlichkeit glaubhaft zu leben. Und an diesen Rollen muss man tagtäglich feilen und arbeiten.

Mehr Infos zum Thema unter: www.atelier-ct.ch.

ANZEIGE

kmu | netzwerk | graubünden

immer eine gute Empfehlung!

10
Jahre
seit 2006





und viele weitere Mitglieder unter
www.kmu-netzwerk-graubuenden.ch









