



Drei Momente der Wahrheit für Chefs

Chef sein ist einfacher, wenn alles im grünen Bereich verläuft. Die wahren Führungsqualitäten zeigt ein Vorgesetzter erst in schwierigen Zeiten oder in Krisensituation. Dann schauen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ganz besonders auf ihren Chef und sein Verhalten. Wie ein Chef mit Negativerlebnissen umgeht, prägt die Unternehmenskultur. von Stefan Klöckl

Solange die Sonne scheint und das Geschäft läuft, brilliert jeder Chef. Wenn es gut läuft, ist es auch völlig egal, was dieser sagt. Ob er eine gute Führungspersönlichkeit ist oder nicht, erkennt man erst dann, wenn die Dinge aus dem Ruder laufen oder komplett schiefgehen. Zum Beispiel in den folgenden drei Situationen – dann schauen die Mitarbeitenden besonders auf das Verhalten ihres Chefs.

1. Wenn ein wichtiger Kunde abspringt

Das Team hat alles für ein wichtiges Projekt gegeben, und trotzdem ist es geplatzt, der Kunde ist abgesprungen. Alle sind enttäuscht und rechnen damit, dass auch der Chef enttäuscht ist. Wie er sich jetzt verhält, ist sehr entscheidend.

Sucht er einen Schuldigen im Team? Macht er den «doofen Kunden» dafür verantwortlich? Oder schiebt er das Schlamassel auf die widrigen Marktbedingungen? Egal, wem der Schwarze Peter zugeschoben wird, die Suche nach dem Schuldigen erfolgt immer mit dem rückwärtsgerichteten Blick: Hadern mit dem bereits Geschehenen und der Rechtfertigung des Misserfolgs. Unabhängig davon, ob der Chef mit seiner Analyse recht hat oder nicht: Die Situation drückt bei allen Beteiligten auf die Stimmung.

Napoleon Bonaparte benannte die erforderliche Führungsqualität in einer



Hat ein Chef auch negative Situationen im Griff, färbt sich das auf das Arbeitsklima ab. Bild zvg

solchen Situation wie folgt: «Un dirigeant est un négociant d'espoir.» Sinngemäss: «Ein Anführer ist jemand, der Hoffnung gibt.» Und darum geht es im Moment der Wahrheit: Wie schnell bekommt der Chef die Kurve und richtet sein Blick wieder nach vorne? Wie schnell kommt er aus dem Jammertal? Wie schnell vereinigt er die Mitarbeitenden und schwört sie auf ein neues Ziel ein? Kann er den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach der Niederlage neue Hoffnung geben?

2. Bei Kündigung eines Mitarbeitenden

Eine Kündigung auszusprechen, ist und bleibt eine sehr unangenehme Aufgabe für einen Vorgesetzten. Nichtsdestotrotz schaut und hört jeder ganz genau hin, auf welche Art und Weise die Kommunikation erfolgt.

Delegiert der Chef das Überbringen der Botschaft? Gelingt es ihm, den Prozess ohne Kränkungen und Demütigungen zu vollziehen? Läuft die Sache menschlich und wertschätzend ab? Oder

wird hinterher schmutzige Wäsche gewaschen? Wie ein Trennungsprozess verläuft, sagt mehr über die Unternehmenskultur aus als jede Hochglanzbroschüre und Festtagsrede. Entweder kostet die Trennung Kraft und hinterlässt eine Narbe oder sie kann mit der passenden Formulierung dem gekündeten Mitarbeiter sogar neues Selbstvertrauen geben.

Wenn der Chef den Moment der Wahrheit erfasst, würdigt er seinen Mitarbeiter und dessen Einsatz. Er erkennt: Eine Beziehung endet nie – sie ändert nur ihre Form!

3. Wenn der Chef einen Fehler macht

Was passiert, wenn der Chef etwas gesagt hat, was er lieber nicht aussprechen hätte sollen? Was, wenn er Mist gebaut hat? Wenn er sich in einem Meeting unpassend verhalten hat, wenn er einen Mitarbeiter, einen Kunden oder einen Lieferanten brüskiert hat?

Solche Dinge geschehen. Selbst ein Chef ist kein Superheld – und Mitarbeiter wissen das auch. Kein Mensch verlangt vom Vorgesetzten jederzeit perfektes Verhalten. Im Gegenteil: Es ist menschlich, auch mal einen Fehler zu machen. Die Frage ist nur, steht der Chef dazu und übernimmt er auch die Verantwortung dafür?

In einer solchen Situation achten alle darauf, ob der Chef versucht, unangenehme Sachen unter den Teppich zu

kehren oder ob er aus einem Fehler etwas lernen will.

Dies sind die drei Momente der Wahrheit, welche die Kultur eines Unternehmens prägen. Was in den erwähnten Situationen passiert, ist weder gut noch schlecht. Es ist die innere Einstellung, die Persönlichkeit, die Haltung sowie das Bewusstsein des Chefs, die aus dieser Gegebenheit etwas Gutes oder Schlechtes entstehen lassen.

■ **Stefan Klöckl ist Sinnstifter und Inhaber der Sinnfabrik.**

Die Sinnfabrik

> Die Sinnfabrik steht für eine menschlichere Arbeitswelt, die geprägt ist durch gegenseitiges Vertrauen, Wertschätzung und Eigenverantwortung. Eine menschlichere Arbeitswelt, wo jeder seine Einzigartigkeit leben kann, wo Individualität vor Konformität kommt. Eine Arbeitswelt, wo jeder das Recht hat, glücklich zu sein. Das Team der Sinnfabrik unterstützt Unternehmen in den Themen Mitarbeiter- und Kundenbegeisterung sowie Präsentation. Weitere Information unter www.sinnfabrik.ch.