

# Wie führe ich meinen Chef?

Von Michael Weiss

**Unter dem einigermaßen provokanten Titel «Wie führe ich meinen Chef?» erläuterte Norbert Thom, Professor für Betriebswissenschaft am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern, gut 300 Solothurnischen Staatsangestellten, was eine gute Führungsperson ausmacht und was man tun kann, wenn der eigene Chef die entsprechenden Eigenschaften vermissen lässt. Der LVB hat zugehört.**

## Anforderungen an Führungskräfte

Um es vorweg zu nehmen: Ganz so provokant wie der Titel kam der Vortrag, den Professor Thom am 9. Angestelltentag des Kantons Solothurn hielt, in weiten Teilen nicht daher. Ein Grossteil des Referats widmete sich auch gar nicht dem angekündigten Thema, sondern der Frage, was denn überhaupt einen guten Chef ausmacht. Oder anders gesagt: **Was man von einem guten Chef erwarten darf.** Auch das war jedoch alles andere als uninteressant.

Verantwortung zu übernehmen erwartet man nicht nur von Führungspersonal. Von einer Führungskraft erwartet man jedoch zusätzlich, dass sie ...

- ... Ziele definiert, die anspruchsvoll, aber doch realistisch und akzeptiert sind und deren Erreichung sich messen lässt.
- ... innerhalb des gegebenen Rahmens eine funktionierende Organisationsstruktur aufbaut und pflegt.

- ... dem Informationsbedürfnis ihrer Untergebenen unter Wahrung des Persönlichkeitsschutzes nachkommt und festlegt, worüber sie selbst wann und von wem informiert wird.
- ... die Zielerreichung sowie die Einhaltung der Verfahrens- und Verhaltensregeln kontrolliert und externe Kontrollinstanzen beachtet.
- ... um die Förderung der ihr untergebenen Mitarbeitenden bemüht ist, sodass diese sich beruflich weiterentwickeln können.
- ... für die Erreichung dieser an sie gestellten Ansprüche mit ihrer Person einsteht respektive die Bereitschaft zeigt, sich im Falle eines Scheiterns Konsequenzen oder sogar Sanktionen zu unterwerfen.

## Was einen guten Chef ausmacht

Besondere charakterliche und intellektuelle Fähigkeiten sind für Führungskräfte unerlässlich. Dazu gehören die Selbstreflexion, die Fähigkeit, das eigene Verhalten und die eigenen Ziele anderen verständlich zu machen, auf andere zugehen zu können, Meinungen und Ideen von anderen aufgreifen und weiterführen zu können, Konflikte erkennen und auflösen zu können, zu Abstraktion und Konkretisierung fähig zu sein, entscheiden zu können, ohne äusseren Druck aktiv zu werden, sich gegen Widerstände durchsetzen zu können und sich mündlich und schriftlich in einer dem Umfeld angepassten Form ausdrücken zu können.

**In einer demokratisch-rechtsstaatlichen Gesellschaft muss sich ein Chef auch an einen partizipativen Führungsstil gewöhnen.** Menschen, die es als Staatsbürgerinnen und Staatsbürger gewohnt sind, an politischen Prozessen teilhaben zu dürfen, erwarten dies auch an ihrem Arbeitsplatz. Auch wenn Partizipation ihre Grenzen hat (welcher Angestellte sagt

schon den eigenen Ast ab, wenn beispielsweise ein Stellenabbau unvermeidlich ist), ist sie heute betriebswissenschaftlich nicht mehr grundsätzlich in Frage gestellt.

## Die Bedeutung des MAGs

Das Mitarbeitergespräch ist für Professor Thom das zentrale Führungsinstrument überhaupt. Schult man die Führungskräfte diesbezüglich jedoch nicht ausreichend, trifft man allerlei Abarten von Mitarbeitergesprächen an: MAGs, die zum blossen Verwaltungsakt degradiert werden («Es ist schon alles ausgefüllt, Sie müssen nur noch dort unterschreiben!»), solche, die eher einer staatsanwaltlichen Einvernahme ähneln, und wiederum andere, die an eine Psychotherapie erinnern.

Ein gutes MAG zeichnet sich dadurch aus, dass...

- ... klare, realistische, überschaubare, nicht zu eng definierte und nicht grob in sich selbst widersprüchliche Ziele definiert werden.
- ... Leistungsstandards definiert werden, also bestimmt wird, wie die Erreichung der Ziele gemessen werden soll.
- ... Angestellte als potentielle Köhner und nicht als Defizitbündel angesehen werden.
- ... der/die Vorgesetzte Ängste abbauen und Distanzen verringern kann, ohne sich anzubiedern.
- ... die Gesprächsanteile beider Parteien in einem ausgewogenen Verhältnis stehen.
- ... nicht-materiellen Erwartungen der Mitarbeitenden Rechnung getragen wird (insbesondere Anerkennung für deren Arbeit).
- ... der Fördergedanke (wo kann sich der/die Mitarbeitende weiterentwickeln) nicht durch Lohnfragen korrumpiert wird, denn wenn es um die Gehaltsentwick-

lung geht, wird niemand eingestehen, dass er oder sie sich noch verbessern kann, sondern sich selbst als bereits perfekt verkaufen wollen.

- ... der/die Vorgesetzte zuhören und Ideen seiner Mitarbeitenden aufnehmen kann und will.
- ... die Mitarbeitenden explizit auch zu einem Feedback an den/die Vorgesetzte(n) aufgefordert werden.

Offenbar im Gegensatz zum Solothurnischen Staatspersonal, das seinen Chefs in der dort durchgeführten Mitarbeitendenumfrage ein schlechtes Zeugnis ausgestellt und damit überhaupt erst Anlass zum Thema des Vortrags gegeben hat, sind die **Baselbieter Lehrerinnen und Lehrer gemäss deren Mitarbeitendenumfrage mehrheitlich mit ihren Vorgesetzten zufrieden**, schätzen die Art und Weise, wie MAGs durchgeführt werden und setzen allenfalls da und dort Fragezeichen bei der Vorbildfunktion ihrer Chefs.

#### **Hilfe, mein Chef ist schlecht!**

Wer dennoch auch in unserem Kanton mit einem weniger talentierten Chef

gesegnet ist, soll sich, so der Rat von Professor Thom, nicht auf das Jammern beschränken. **Führung sei immer ein interaktiver Prozess zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, und wer selbst aktiv werde, könne sowohl die eigenen Zielvorgaben wie auch den Führungserfolg seines Chefs massgeblich beeinflussen.** Wer hingegen wie ein frommes Lamm im MAG sitze und alles über sich ergehen lasse, was da von oben herabregnet, werde seinen Berufsalltag eher als sinnlos erleben als jemand, der sich auf das MAG vorbereite, dort eigene Zielvorstellungen vorbringe, sich gegen nicht erfüllbare Aufgaben verwahre und so das Heft in die Hand nehme.

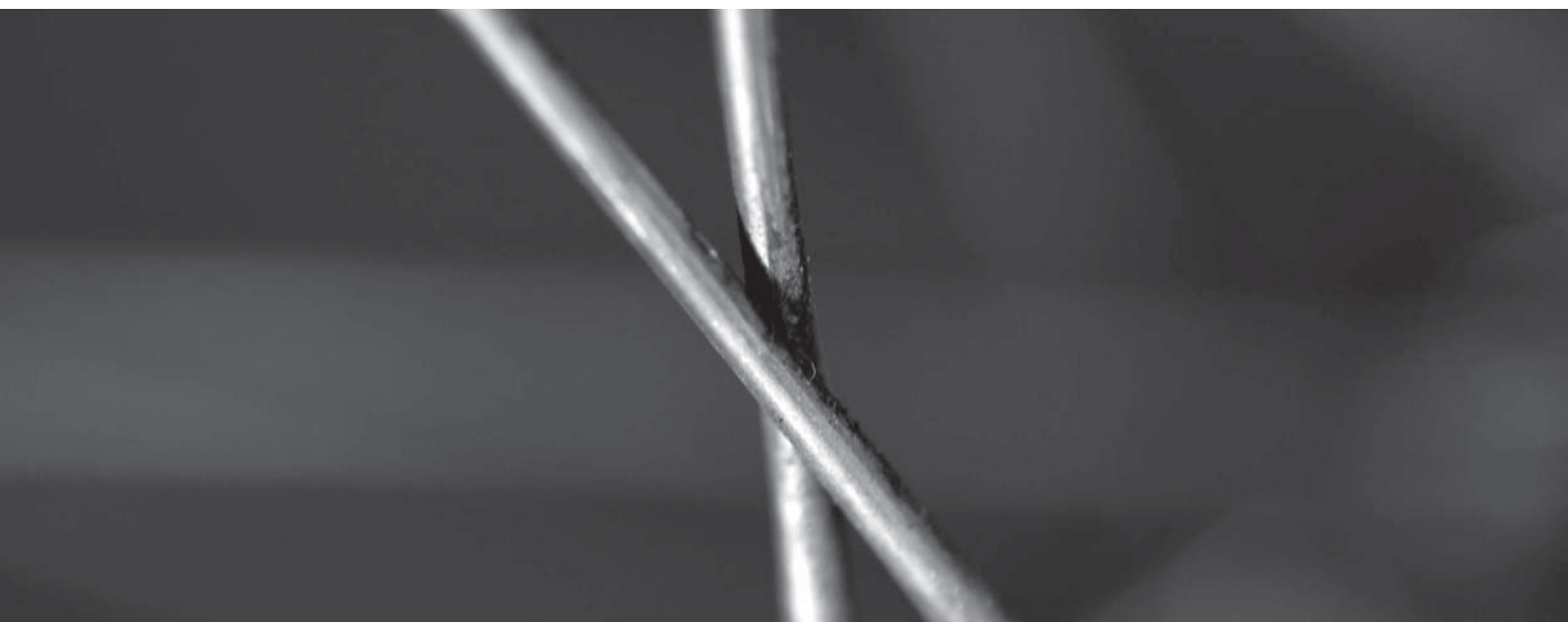
Es könne den Mitarbeitenden nicht abgenommen werden, selbst zu überprüfen, ob sie für die ihnen übertragenen Aufgaben ausreichende Kompetenzen (im juristischen wie im sozialwissenschaftlichen Sinn) hätten, um den Erfolg ihrer Arbeit auch verantworten zu können. **Würden sich Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen nicht decken, müssten sich die Mitarbeitenden wehren.**

Schliesslich dürfe auch die Macht des Teamgeists nicht unterschätzt werden: Eine Belegschaft, die zusammenarbeite und sich selbst organisiere, komme mit einem schwachen Chef viel besser zurecht als eine, die sich durch gegenseitiges Mobbing selbst ins Unglück befördere.

Dennoch vertritt Professor Thom dezidiert die Auffassung, dass **Vorgesetzte, welche wesentliche der nun aufgezählten Führungsqualitäten nicht besitzen und an denen auch entsprechende Schulungen wirkungslos vorbeigehen, aus ihren Positionen entfernt werden müssen.** Führungspositionen würden häufig mit Personen besetzt, die sich als exzellente Fachkräfte hervorgetan haben, dies sei aber allzu häufig keine hinreichende Gewähr für Führungsqualitäten. Gerade in diesen Fällen finde sich andererseits auch leicht eine Lösung, um den Betroffenen einen Abgang in Würde zu ermöglichen.

#### **Bezug zur Schule**

Professor Thom bezieht sich in seinen Ausführungen durchaus nicht primär auf die Privatwirtschaft, sondern hat



ganz klar den öffentlichen Dienst vor Augen. Wie weit seine Einschätzungen auf die Schule übertragbar sind, ist trotzdem fraglich. Auf Nachfrage hin erklärte der Referent nämlich unumwunden, dass **in derart flachen Hierarchien, wie wir sie an Schulen vorfinden, Personalführung, die diesen Namen verdiene, schlicht ein Ding der Unmöglichkeit sei**, und dass Mitarbeitergespräche unter diesen Bedingungen nur zu einer Meisterschaft der Oberflächlichkeit werden könnten.

Zu dieser Problematik kommt eine zweite hinzu: **Die Messbarkeit vernünftiger, relevanter Ziele im Schulkontext ist praktisch nie gegeben**. Ein MAG über nicht messbare Ziele zu führen, lohnt sich jedoch nicht. Obwohl das MAG bei den meisten Lehrkräften als Zeichen der Wertschätzung («die Schulleitung nimmt sich Zeit für mich») positiv bewertet wird, müssen doch Fragezeichen hinter seine Tauglichkeit als Führungsinstrument im Schulbetrieb gesetzt werden.

Umso wichtiger ist es in diesem Zusammenhang, dass die Personalverbände die ursprüngliche **Absicht der Regierung, die Erhöhung der Erfahrungsstufe in Zukunft nur noch bei «ausgewiesener guter Leistung» zu gewähren**, zumindest so weit erfolgreich bekämpfen konnten, dass die diesbezügliche Passage aus der Landratsvorlage zur Änderung des Personaldekrets durch eine der heutigen Situation entsprechende Formulierung ersetzt wurde. Abgesehen davon, dass sich daraus eine massive Verschlechterung der Anstellungsbedingungen ergäbe, würden die für die Feststellung einer «ausgewiesenen guten Leistung» notwendigen Überprüfungen zweifelsohne jede Schulleitung überfordern und darüber hinaus das Risiko bergen, Mitarbeiterge-

spräche zu Selbstdarstellungsinszenierungen der Lehrkräfte verkommen zu lassen.

Einigen der anwesenden Lehrkräfte blieben die vielen Parallelitäten zwischen den Ansprüchen an Führungskräfte und den Ansprüchen an sie selbst nicht verborgen. Tatsächlich sollten auch wir Lehrkräfte uns bewusst sein, dass wir alle eine anspruchsvolle Führungsaufgabe wahrnehmen, die uns nur dann gelingen kann, wenn auch für uns der Rahmen zwischen Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung stimmt, und **als Führungskräfte müssen wir uns auch keineswegs schämen, den an uns gestellten Ansprüchen entsprechende Lohnforderungen gegenüber zu stellen**.

#### **Lieber keine Partizipation als Pseudopartizipation**

Die Möglichkeit der Partizipation ist in unserem Kanton mit dem neuen Bildungsgesetz stark eingeschränkt worden und Entscheidungen wie der Entzug des Vorschlagsrechts der Konvente bei der Wahl von Schulleitungsmitgliedern deuten immer noch in die gleiche, von wirtschaftsautoritären Denkmustern dominierte Stossrichtung.

Schlimmer noch als eine fehlende Partizipation ist aber die verbreitete Pseudopartizipation: Arbeitsgruppen, welche im Auftrag von Schulleitungen und zum Teil sogar unter deren Mitwirkung Konzepte ausarbeiten, welche dann nach monatelangen Prozessen von den Auftraggebern als untauglich abqualifiziert und durch deren eilig zusammengeschusterte Eigenentwürfe ersetzt werden.

#### **Wie der LVB im Bedarfsfall helfen kann**

Eine wenig befriedigende Antwort vermochte Professor Thom auf die

Frage zu geben, wer denn das Wirken unfähiger Vorgesetzter zu sanktionieren und im Extremfall diese aus ihren Ämtern zu entfernen habe. Dass dies eigentlich Aufgabe von deren eigenen Vorgesetzten wäre, war den Zuhörenden nämlich durchaus klar. Was aber tun, wenn diese ihrer diesbezüglichen Verantwortung nicht nachkommen und sich das Laisser-faire-Verhalten bis in die Aufsichtsgremien fortsetzt?

Hier hätte man eigentlich einen Hinweis auf die Rolle der Personalverbände erwartet. Da dieser ausblieb, soll er an dieser Stelle nachgeschoben werden: **Beratung und Rechtshilfe sind keine leeren Floskeln, die der LVB seinen Mitgliedern verspricht**. Wer es mit einem Chef zu tun hat, der seine Führungsaufgaben zum Schaden seiner Angestellten nicht wahrnimmt, ihnen Aufgaben verordnet, die nicht akzeptabel sind, sich nicht an personalrechtliche Verordnungen hält oder willkürliche beziehungsweise unverhältnismässige personalrelevante Entscheide trifft, hat als LVB-Mitglied Anrecht auf Unterstützung bei der Bewältigung der Situation.

Natürlich kann der LVB einen aus seiner Sicht unfähigen Vorgesetzten nicht einfach seines Amtes entheben. Er kann aber vermittelnd eingreifen und, wo nötig, auch an höherer Stelle intervenieren. Wie schon mehrfach in früheren Artikeln angesprochen, liegt es aber in der Verantwortung jedes und jeder Einzelnen, sich frühzeitig um eine solche Unterstützung zu bemühen, denn die Chancen auf eine erfolgreiche Vermittlung stehen umso besser, je weniger weit die Eskalation eines Konflikts auf beiden Seiten schon fortgeschritten ist.