

Führungskraft zu sein, ist keine einfache Aufgabe. Denn: An der Spitze ist es einsam, wie es so schön heißt. Martin Uhl hat sich darauf spezialisiert, Chefs zuzuhören – im Interview mit uns verrät er, was einen guten Vorgesetzten ausmacht.

Martin Uhl: Der Chef-Flüsterer



Martin Uhl beschäftigt sich mit der Frage nach ethischem Handeln in der Wirtschaft. Seiner Meinung nach äußert es sich gerade auch im Arbeitsklima, das in der Firma herrscht.

Herr Uhl, ist es einfach, Führungskräfte zu trainieren? Hören die Ihnen zu?

Das ist eine Kernfrage, ja. Führungskräfte sind zuerst einmal Menschen, die schon sehr vieles richtig gemacht haben in ihrem Leben. Sonst wären sie nicht erfolgreich und gar nicht in eine leitende Position gekommen. Aber gleichzeitig stehen sie vor einem Problem: Sie bekommen aus ihrem Umfeld kein Feedback mehr, das ehrlich gemeint ist. Es heißt nicht umsonst: „An der Spitze wird es einsam.“ Ist ja auch logisch: Die Mitarbeiter sind vom Chef abhängig – da fehlt es natürlich an der nötigen Offenheit, mit dem Vorgesetzten umzugehen. Aber auch Führungskräfte müssen sich weiterentwickeln und geschützte Räume bekommen, in denen sie sich selbst und ihre Arbeitsweise reflektieren können.

Es geht um Selbstanalyse?

Ja, weniger um neue Methoden oder Arbeitsweisen, die sie vermitteln können. Es geht darum, dass die Führungskräfte ihren eigenen Wertekatalog entdecken und hinterfragen können und dass sie dies auch im Austausch mit anderen tun, die in der gleichen Situation sind wie sie.

Was denken Führungskräfte, was eine gute Führungskraft ausmacht?

Es gibt oft noch das Bild des starken, dominanten Anführers. Das ist noch bei vielen Chefs im Kopf: Der Chef weiß alles, trifft harte Entscheidungen und geht vorweg. Gut, wenn man große Konzerne anschaut, da muss man tatsächlich sehr hart sein, um überhaupt den Posten der Führungskraft zu erobern. Und das dient dann auch kleineren Firmen oft als Vorbild, an dem man sich orientieren will. Aber im Mittelstand ist solch ein Auftreten gar nicht notwendig, auch nicht in neueren Branchen wie der IT. Gerade im IT-Bereich hat sich ein völlig neues Führungsbild entwickelt, das sich allmählich auch ausbreitet: Die Führungskraft ist ein Moderator des Teams. Führungskräfte sind in diesen neuen Bereichen in der Regel nicht mehr die beste Fachkraft. Das war frü-

her so, dass der Chef auch am meisten wusste.

Im Handwerk ist das heute noch so. Ja, der Geschäftsführer ist selbst Meister, sehr gut in seinem Fach. Wenn Sie auf ein IT-Team schauen, ist jeder in seiner Sparte ein Meister – die Führungskraft kann nicht mehr alles besser als die Mitarbeiter. Sie muss jetzt moderieren, dass jeder im Team mit seinen oft herausragenden Nischen-eigenschaften das Beste zum Team beiträgt.

Das verändert die Anforderungen an Führungskräfte deutlich, nicht?

Ja, dieser Perspektivenwechsel macht es auch erst möglich, dass jüngere Führungskräfte ans Ruder kommen und dann auch ältere, erfahrenere Mitglieder im Team anleiten können. Wenn ich als Führungskraft den Moderationsansatz habe, dann schaue ich auf die Bedürfnisse meiner Teammitglieder und hebe die hervor, sodass jeder einzelne, der von mir geführt wird, stark sein kann. Ich habe eine wichtige Rolle, aber ich muss nicht der Präganteste im Team sein.

„Nur wenn ich selbst zu meinen Fehlern stehen kann und souverän damit umgehe, bin ich ein positives Beispiel.“

Martin Uhl trainiert Führungskräfte

Woher weiß man, wofür man geeignet ist?

Das ist eine Frage der Selbstreflexion. Man muss gar nicht unbedingt ins Berufsleben schauen, man kann auch überlegen, wie man sich im Sportverein oder in der eigenen Familie gibt. Da gibt es Typenbeschreibungen, nach denen man schauen kann, welche Art Chef man ist.

Und wenn man in die Kindheit schaut? Kristallisiert sich der Typ Chef schon auf dem Schulhof heraus?

Glaub ich, ja. Da werden auf jeden Fall schon Grundlagen gelegt. Men-



schen entwickeln sich natürlich. Vom Schulhof in die Führungsetage ist es ein langer Weg, da liegen viele, viele Jahre dazwischen. Man kann nicht sagen, dass jemand, der in der Schule schüchtern war, später kein guter Vorgesetzter werden kann. Aber erste Ansätze sind da auf jeden Fall schon zu spüren.

Kann man erst ab einem gewissen Alter Führungskraft werden?

Nein, das hat mit dem Alter nichts zu tun. Man braucht einen gewissen Blick für die Mitmenschen. Natürlich sind Lebens- und Berufserfahrungen hilfreich, aber das bricht auf. Wir haben inzwischen auf allen Ebenen auch sehr junge Chefs.

Hat die aktuelle Finanzkrise dazu geführt, dass die Wirtschaft ethischer denkt?

Kann ich so pauschal nicht beantworten. Wir sehen in den Medien sehr oft unethisches Verhalten von Führungskräften, die meist in großen Konzer-

nen agieren. Und dieses Verhalten überträgt man leicht auf alle Branchen und alle Chefs. Gerade im Mittelstand aber gibt es viele Chefs, die sehr ethisch handeln und einen ausgesprochen guten Blick für ihre Mitarbeiter haben. Ethisches Handeln sehen sie als Erfolgsfaktor! Natürlich steht eine Führungskraft immer in einem Spannungsfeld: Kunde, Mitarbeiter, Gesellschaft und Geschäftsführer oder Anteilseigner. Zwischen diesen Ebenen muss sich eine Führungskraft bewegen, und da ist es oft schwer, einen ethischen Maßstab zu finden. Glücklicherweise kenne ich viele Führungskräfte, die sich da auch beraten lassen.

Aber auch der ethisch denkende Chef explodiert mal ungerecht.

Natürlich passiert das, jeder kann mal explodieren und an seine Grenzen kommen. Wir sind alle Menschen. Aber die Frage ist, wie der Chef danach damit umgeht. Hat er die Größe, sich zu entschuldigen? Und er sollte hinterfragen, warum er explodiert ist. Vielleicht hat er sich selbst zu viel zugemutet und steht zu sehr unter Druck? Die meisten Menschen gehen ja nicht in die Luft, weil sie bösaartig sind, sondern weil sie keinen anderen Ausweg sehen und sich selbst überfordert haben. Daran kann man arbeiten.

Geht es Unternehmen, die ihre Führungskräfte ethisch schulen, auch wirtschaftlich besser?

Wichtig ist nicht, welche Statuten sich das Unternehmen gibt, sondern welche Kultur am Arbeitsplatz herrscht. Die entsteht durch das Vorleben – auch gerade von Führungskräften. Und ja: Wenn ein Unternehmen eine solche Arbeitskultur hat, dann ist das ein Faktor, der sogar massiv darüber entscheidet, ob das Unternehmen am Markt erfolgreich ist oder nicht. Absolut. Gute Unternehmenskultur ist

ein Faktor, der nicht zu unterschätzen ist. Deutschland ist ein Standort, der vom Wissen und vom Leistungswillen der Mitarbeiter abhängt. Wenn ich es als Unternehmer schaffe, meinen Mitarbeitern Wertschätzung entgegenzubringen, dann werde ich ihren Leistungswillen motivieren und verstärken. Und umso erfolgreicher kann ich am Markt agieren.

Darf eine Führungskraft schwach sein vor den Angestellten?

Ja, das ist sogar ein ganz wichtiges Zeichen. Da reden wir über das Thema Fehlerkultur. Nur wenn ich selbst zu meinen Fehlern stehen kann und souverän damit umgehe, bin ich ein positives Beispiel und kann von meinem Mitarbeiter verlangen, es ebenso zu tun. Natürlich darf eine Führungskraft nicht ständig schwach sein, das akzeptieren die Mitarbeiter nicht.

Schaffen Sie es als Führungskraft, das Führen zu Hause abzulegen?

Oh, das gelingt mir nicht immer ganz. Aber ich habe eine Frau geheiratet, die ein sehr starker Charakter ist. Ich glaube, das ist gut für mich.

MICHAEL DEFRADESCO

Zur Person

Für die Führungskraft

Biografie Martin Uhl wurde 1981 in Kaiserslautern geboren, 2000 machte er sein Abitur und begann ein Jahr später mit dem Studium der Wirtschaftsinformatik in Mannheim und der Tätigkeit für ein SAP-Beratungshaus. 2004 studierte er Psychologie und war als interkultureller Trainer tätig. 2009 machte er sich als Trainer und Coach für Vertrieb und Führung selbstständig. Einige Zeit verbrachte Uhl im Ausland; 2000 ging er zum Zivildienst nach Peru, und 2005 war er ein halbes Jahr in Ruanda. 2009 war er zu diversen Projekten in Spanien, Portugal, Frankreich und Marokko. Heute lebt er mit seiner Frau und seinem Sohn bei Köln. Seit 2012 bietet er jährlich ein offenes Seminar für Führungskräfte in und zugunsten der Abtei Himmerod in der Eifel an. Weitere Informationen im Internet: www.martinuhl.de

Wie sieht das Bild der idealen Führungskraft aus? Immer mehr Firmen legen Wert darauf, auch ihre Chefs zu trainieren.

E-Book

Mehr Interviews mit Prominenten finden Sie im neuen E-Book „Promis sind Menschen – 20 Stars vor dem Diktiergerät“. Sie erhalten es für 3,99 Euro via www.rz-shop.de (lesbar auf iPad und iPhone, Kindle-Reader und Android-Handys).

