



## „Führen heißt Rahmenbedingungen schaffen“

Helmut Graf, Unternehmensberater und Arbeitspsychologe aus Rosegg, über Wege, wie Vorgesetzte und Mitarbeiter Wertvorstellungen gemeinsam umsetzen können.

**Welche Voraussetzungen hat eine gute Führungskraft mitzubringen?**

Um andere führen zu können, muss ich erst einmal mich selbst führen können. Das heißt, ich verfüge über eine wohlidosierte Selbstsicherheit, finde einen Sinn in Leben und Arbeit und bringe die Fähigkeit mit, über mich selbst nachzudenken. Als Führungskraft muss ich Kritik aufnehmen können, ohne dass ich mich sofort angegriffen fühle und mein Selbstwertgefühl darunter leidet.

**Wie gelingt es mir, als Führungskraft das Beste aus meinen Mitarbeitern herauszuholen?**

Ich sehe es nicht als Aufgabe einer Führungskraft, „etwas aus Ihren Mitarbeitern herauszuholen“. Führen heißt vielmehr, den Mitarbeitern optimale Rahmenbedingungen für ihre Arbeit zu schaffen. Die Hauptaufgabe liegt darin, mit den Mitarbeitern gemeinsam Werte zu verwirklichen, gemeinsam daran zu arbeiten, was für den Kunden des Unternehmens getan werden kann. Dann kommt die Motivation in der Regel von ganz allein.

**Wie schaffe ich diese optimalen Rahmenbedingungen?**

Zunächst indem ich meinen Mitarbeitern auf derselben Augenhöhe begegne. In meinen Mitarbeitern nur Faulpelze zu sehen, die mich ausbeuten wollen, und denen ich permanent drohe, wird so wenig hilfreich sein wie unehrliches Lob, das einer Manipulation gleicht. Motiviert sind Mitarbeiter, die weder über- noch unterfordert sind, die nicht unter vom Chef gesteuerten, ruinösen Wettbewerbsbedingungen arbeiten müssen, die in einem vertrauenswürdigen Umfeld arbeiten. Außerdem überträgt sich meine Einstellung als Vorgesetzter, auch in scheinbar nicht veränderbaren, schwierigen Situationen noch etwas Positives bewirken zu wollen, auf mein Team. Als Chef muss ich meine Mitarbeiter dabei unterstützen, einen Sinn in ihrer Arbeit zu entdecken, indem ich ihnen die Möglichkeit gebe, sich einzubringen, Eigenverantwortung zu übernehmen, Verbesserungen vorzunehmen. Trotzdem ist dies keine Aufforderung an die Mitarbeiter, sich zurückzulehnen, zu sagen: „Lieber Chef, motivier mich!“. Mitarbeiter werden dafür bezahlt, Leistung zu bringen. Sie sind mitverantwortlich dafür, in ihrer Tätigkeit Sinn zu finden.

**Wann ist es sinnvoll, als Führungskraft professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen?**

Eine fallweise arbeitspsychologisch-psychotherapeutische Begleitung, die nicht Zeichen von Schwäche, sondern von Reife ist, ist dann notwendig und hilfreich, wenn sich meine Konflikte mit dem Team häufen, es eine höhere Fluktuation bei den Mitarbeitern gibt, ich nicht mehr abschalten und vor allem keinen Sinn mehr in meiner Aufgabe entdecken kann.