

VON ROXANNA SCHMIT

**KURIER: Verliert man durch das neue Chef-Bild den Respekt der Mitarbeitenden?**

**Michael Siller:** Wenn man nur über Macht führen kann, bildet man eine Distanz, um der gefürchtete oder angehimmelte Chef zu bleiben. Mittlerweile sind wir jedoch in einer Zeit angekommen, in der das heroische Führungsbild nicht mehr funktioniert. Wir brauchen die partizipative Führung. Gegenseitiger Respekt ist und gemeinsames Verständnis sind wichtiger als Macht und Kontrolle.

**Laut Studien sind Arbeitnehmende oft unzufrieden mit ihren Führungskräften.**

Ich sehe es als ein Symptom von alten, hierarchischen Strukturen. Dadurch entsteht Unzufriedenheit. Vor allem jüngere Arbeitskräfte wünschen sich eine Arbeit auf Augenhöhe, Wertschätzung und einen Gestaltungsfreiraum.

**Warum ist Empathie aktuell besonders wichtig?**

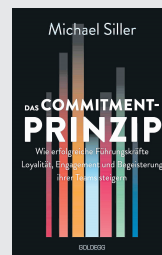
Mein Gegenüber will sich als Person und als Mensch wahrgenommen fühlen. Nicht als Human Ressource. Deswegen ist es nicht nur wichtig darauf zu achten, was die nächste große Veränderung sein wird, sondern auch welche Emotionen damit einhergehen. Wenn ich nicht wahrnehmen kann, was für andere dringlich ist, dann nehme ich nicht jeden mit. Dazu braucht man eine Verbindung zu den eigenen Emotionen. So sieht man nicht mehr nur Zahlen, Daten, Fakten, sondern auch die Menschen dahinter. Emotionen führen zu Handlungen und Leistung.

**Was müssen Führungskräfte heute noch können?**

Natürlich ist ein empathisches Verständnis relevanter denn je. Der Druck wird höher und die Ungewissheit größer. Aber man muss auch gut zu sich selbst sein, nur so kann man auch Empathie für andere aufbringen. Emotionen sind wichtig. Die Eigenen und auch die des Teams. Auf einer Managementebene werden sie zwar häufig als störend empfunden, im Führungsalltag ist es aber ohne nicht mehr möglich. Vor zwanzig Jahren hatte man das Bild einer Organisation als gut geölte Maschine im Kopf. Heute ist ein soziales, dynamisches System passender.

**Chefs sind nicht mehr nur Chefs, sondern Coaches.**

Coaching ist eine gute Methode, um Mitarbeiter bestmöglich zu fördern. Chefs können aber nicht nur Coaches sein, denn ihr Ziel ist eben auch



der Wohlstand des Unternehmens und somit muss man auch unliebsame Entscheidungen treffen.

**Führungskräfte sind Teil eines Systems. Wie sehr können sie eigene Spielregeln festlegen?**

Man ist zwar Teil eines Systems, gestaltet es aber auch mit. Wenn Spielregeln nicht mehr funk-

tionieren und ich als Chef merke, dass mein Team ständig Feuer löscht und wir nichts dazu lernen, dann ist es wichtig die Regeln zu hinterfragen und neue zu schaffen.

**Sollte man die großen Strukturen ändern, oder in der eigenen Abteilung einen Ponyhof erschaffen?**

Es hängt von der Position ab, aber ich glaube, dass wir mehr Ponyhöfe brauchen, um beispielsweise neue Zugänge und Arbeitsstrukturen auszuprobieren. Dabei sollte man jedoch bedenken, dass Fairness ein wichtiger Wert ist.

**Ihr Buch erscheint im September. Was genau ist das Commitment-Prinzip, das sie dort thematisieren?**

Die Frage ist, wie man Mitarbeiter halten kann. Das Commitment (engl. für Verpflichtung/Bindung) ist die Schnittstelle zwischen Energie, Kontakt und Sinn. Leute wollen dort hin, wo soziale Kontakte sind und wo Action beziehungsweise positive, stabile Energie ist. Wenn man einen wechselhaften Chef hat, bei dem nicht klar ist, ob man gelobt oder zur Sau gemacht wird, ist das ein Gift für das Unternehmen. Auch Sinnhaftigkeit spielt eine Rolle. Wenn Unternehmen einen Rahmen schaffen, der sinnstiftend ist, will man eher bleiben. Jeder sehnt sich danach, etwas mit Begeisterung zu machen und das kann eine Arbeitsstelle bieten.

**Sie waren Schauspieler und Sänger, sind aber vor Jahren in die Managementberatung gewechselt. Was lässt sich vom Künstlerleben auf die Management-Bühne übertragen?**

Ich sehe drei Aspekte: Auf beiden Bühnen braucht man Präsenz. Als Führungskraft muss man immer wach und im Moment sein. So baut man guten Kontakt auf und nimmt leichter Trends wahr. Man sollte keine Annahmen von Vorgestern auf heute schütten. Zu wissen, welche Rolle man hat, ist ebenso ein Aspekt, der sich umlegen lässt. Ein Baum kann keinen König spielen.

**Auf welche Veränderung sollen sich Führungskräfte am meisten vorbereiten?**

Auf die Veränderung. Heutzutage bewegt sich ständig vieles auf einmal, sodass die Veränderung selbst eine Neue ist. Auf all das muss man sich als Führungskraft einlassen und sich fragen, wie man Orientierung schaffen und Sicherheit geben kann.