

"In deutschen Unternehmen wird viel zu wenig geredet"

Frank Kübler berät nicht ganze Konzerne, sondern deren Chefs persönlich. Die sollten auch mal zugeben, keinen Stress zu haben. Und sie sollten lernen, besser Kritik zu äußern - und bitte aufhören, alle Marathon zu laufen, findet er

INTERVIEW: THOMAS FROMM UND LEA HAMPEL

Er kennt viele von ihnen, und er weiß meistens auch sehr viel über sie: der Stuttgarter Berater Frank Kübler. Wenn er bei deutschen Unternehmen ein und aus geht, berät er nicht die Firmen. Denn Kübler ist kein klassischer Unternehmensberater, sondern ein Chef-Berater. Probleme mit den Mitarbeitern, holprige Kommunikation und zu viel Autorität sind die Themen, die er täglich bespricht. Am Tisch, ganz normal. Oder beim Spazieren. Warum das besonders gut geht, erklärt er im Gespräch.

SZ: Herr Kübler, Sie reden mit Top-Managern darüber, wie die ihre Sache besser machen können. Wird denn in Firmen nicht schon genug geredet?

Frank Kübler: Nein, viel zu wenig.

Aber viele Arbeitnehmer beschwerten sich über viel zu viele Besprechungen. Besprechungen abhalten bedeutet heutzutage häufig leider nicht, miteinander zu reden. Oft läuft es so ab: Einer steht vorne, der sich vorbereitet hat. Um ihn herum sitzen Teilnehmer, die meist unvorbereitet sind oder nicht zuhören. Dann nickt man gemeinsam alles ab, geht wieder raus und diskutiert auf dem Flur, warum die eben getroffene Entscheidung vollkommener Quatsch ist. Diese Art der Besprechung hat dann mit Kommunikation nichts mehr zu tun.

Und Sie sagen den Chefs dann Dinge, die die eigentlich nicht hören wollen? Natürlich. Kein Mensch will hören, dass die Probleme auch mit ihm zu tun haben. Viele empfinden regelrecht Schmerz, wenn sie erfahren, dass sie Mitarbeiter nicht genug einbinden und diese sich nicht gut informiert fühlen. Schmerz? Das klingt sehr drastisch . . .

Na ja, es geht ja auch um Emotionen. Viele Menschen können ihre Emotionen gar nicht ausdrücken. Wenn alle Unternehmen beispielsweise eine Feedback-Kultur etablieren würden, wären 80 Prozent der Missverständnisse weg.

Was meinen Sie mit "Feedbackkultur"?

Das klassische Beispiel ist: Jemand kommt zu spät. Der erste Fehler ist zu sagen: "Du kommst schon wieder zu spät." Das ist falsch, weil "zu spät" relativ ist. Also ist es besser zu sagen: "Es ist 10.55 Uhr, wir wollten uns um 10.45 Uhr treffen, das macht mich ärgerlich, weil es mir wichtig ist, pünktlich anzufangen. Ich würde mir wünschen, dass Du in Zukunft pünktlich bist." Und das natürlich nicht in der Runde, sondern hinterher. Und man sollte nach den Gründen fragen. Wenn ein Kind Fieber hat, ist es etwas anderes, als wenn jemand zum fünften Mal zu spät kommt. **Kann man denn Kommunikation wirklich lernen? Es ist doch auch eine Typ-Frage.**

Es gibt manche, die ihre Gedanken gut artikulieren können, und andere können dies weniger gut. Einen Teil kann man lernen. Man braucht jemanden als "Fieberthermometer" - das kann ein Mitarbeiter sein -, der Stimmungen im Team spiegelt.

Fieberthermometer klingt jetzt schon wieder sehr nach einem Krankheitsbild.

Viele können die Stimmung im Team gar nicht mehr wahrnehmen. Je weiter oben jemand ist, desto weniger Mitarbeiter geben echtes Feedback. Als Externer kann ich mir das leisten, ich wurde ja dafür geholt. Ob demjenigen das dann auch schmeckt und er sich ändert, ist etwas anderes.

Viele sagen über ihre Chefs: Super-Fachleute, aber absolute Dilettanten, wenn es um Kommunikation geht.

Ja, das ist in der Tat ein Problem. Führungskarrieren waren oft so aufgebaut, dass Menschen mit der besten fachlichen Qualifikation automatisch aufgestiegen sind. Man hat nicht geschaut, ob die auch führen können. Heute sieht das anders aus. Die Komplexität hat zugenommen, Führung wird gebraucht. Wenn man über ein Rekordjahr berichtet und gleichzeitig Einsparungen ankündigt, muss man das vermitteln

können. Viele haben das nie gelernt, deshalb darf man das diesen Managern dann nicht anlasten.

Womit fangen Sie an, wenn Sie in Unternehmen gehen?

Wir schauen uns um. Stellen Fragen: Wo muss sich etwas verändern? Wo muss eine neue Haltung entwickelt werden? Wir setzen uns dann mit einzelnen Mitarbeitern auseinander. Was nicht immer einfach ist, denn es gibt auch diejenigen, die schnell eine Abwehrhaltung einnehmen.

Das liegt wohl daran, dass die wenigsten Topmanager gerne zugeben, dass sie ein Problem haben.

Abwehr ist ganz natürlich und dient der Selbsterhaltung, schon in der Höhle haben sich unsere Vorfahren bei Gefahr umgeschaut: Wo ist jetzt der Speer?

Ein Reflex, der sich vom Neandertaler bis heute durchzieht?

In gewisser Weise: ja. Aber wenn Menschen 25 Jahre lang erfolgreich waren und sich plötzlich alles verändert und sie mit ihrem alten Verhaltensmuster nicht weiter kommen, muss man ihnen sagen: Sie haben nicht alles falsch gemacht, aber Sie müssen jetzt neue Wege ausprobieren.

Sie beraten Manager großer Dax-Konzerne genauso wie mittelständische Familienunternehmer. Ziemlich unterschiedliche Typen, oder?

Die arbeiten teilweise unter ganz unterschiedlichen Bedingungen. Ein börsennotiertes Unternehmen ist häufig von seinen Aktionären getrieben. Der Mittelständler hat diesen Druck nicht - dafür kann er sich gewisse Eigenheiten leisten.

Sie meinen, der mittelständische Patriarch regiert durch.

Ja, oft ist das so. Meist ist dies aber auch bekannt. Und Mitarbeiter können sich dafür oder dagegen entscheiden - außer wenn er in strukturschwachen Regionen der einzige Arbeitgeber ist.

Wie reagieren denn solche Menschen, wenn Sie Ihnen sagen, wo es lang geht?

Wenn wir beim Familienunternehmer

am Tisch sitzen, hat sich dieser das meistens gut überlegt. Ob er uns dann einkauft, ist etwas anderes. Wenn es nicht passt, ist es eh besser, wir arbeiten nicht zusammen.

Woran erkennen Sie, dass es nicht passt?

Es gab mal einen Fall, da wollte man mit unserer Hilfe einfach nur die Mitarbeiter testen. Wer ist fähig und wer nicht? Da haben wir gesagt: Das läuft mit uns nicht.

Wenn es dann zum Auftrag kommt: Was hilft den Chefs am meisten?

Etwas Demut hilft immer.

Demut?

Es geht um die Frage: Was ist meine Rolle hier und wofür werde ich eigentlich bezahlt? Ich spreche dann mit ihnen darüber - welche Fußspuren wollen Sie in Ihrem Unternehmen hinterlassen?

Und, was wollen die?

Häufig höre ich "Wertschätzung und Ansehen". Die persönliche Karriere ist nicht das einzige Ziel.

Und ganz nebenbei kriegen Sie auch mit, wann wer welche Entscheidungen fällt.

Viele Entscheidungen werden irgendwo zwischendurch manchmal auch auf dem Golfplatz geklärt. Weil das die Situationen sind, in denen man noch denken kann. Das ist wie beim Computer: Wenn

der Arbeitsspeicher ausgelastet ist, funktioniert der Mensch nicht mehr.

Sie vergleichen gerade Computer mit Menschen . . .

Ja, da gibt es Analogien. Wenn die Festplatte voll ist, geht nichts mehr, da hilft nur: Kapazität rausnehmen.

Wie am besten?

Um den Block gehen, Kaffee trinken. Das Problem ist nur, dass wir es mit einer Kultur zu tun haben, in der es darum geht, möglichst viel zu tun zu haben. Ich möchte mal eine Führungskraft erleben, die auf die Frage nach dem Befinden antwortet: Gut, völlig entspannt. Stattdessen sind alle immer fürchterlich gestresst.

Wer heute etwas auf sich hält, muss auf dem Zahnfleisch gehen.

Ja, leider, und das wird manchmal sogar vorgespielt, um sich wichtig zu machen.

Wie entspannen sich Manager da noch?

Boxen, Golfen, Laufen. Laufen ist übrigens auch eine super Gelegenheit für Feedbackgespräche, weil man nebeneinander her geht. Die geballte Energie geht ins Laufen.

Viele Vorstände, mit denen wir hier zu tun haben, betonen, Marathonläufer zu sein. Marathon in Berlin, in New York, Kalifornien - Hauptsache Marathon. Man hat das Gefühl, die

Wirtschaft besteht nur noch aus Marathonläufern. Ist das normal?

Das Thema Marathon befriedigt natürlich ganz bestimmte Motive. Erstens: Das ist etwas Besonderes, das schafft nicht jeder. Zweitens: Man muss gut planen, ist sehr getaktet, und es gibt eine Menge Wettbewerber. Deshalb ist es schick, darüber zu sprechen. Einige sollten aber lieber etwas Anderes machen, weil es für sie der pure Stress ist. In der Freizeit sollte man Dinge machen, die anders sind als der Berufsalltag.

Also lieber mal eine gepflegte Partie Garten-Schach als New-York-Marathon.

Vielleicht wäre das für einige besser, ja. Ich frage dann zumindest mal nach, warum sie gerade Marathon laufen und welcher Moment der schönste ist.

Und? Was ist der Höhepunkt?

Der Zieleinlauf oder die Zeit danach, in der man erst mal nicht mehr trainieren muss. Wenn jemand nicht weiß, wofür er es tut, sollte er es lieber sein lassen.

Wir warten noch auf den Topmanager, der uns sagt: Ich entspanne mich am besten beim Steinpilze-Sammeln.

Viele Manager wollen einfach nur so sein wie andere Manager. Aber andere gibt's schon genug.

Abbildung:

Frank Kübler, Jahrgang 1969, war Unternehmensberater in Banken, bevor er Geschäftsführer der Synk Group wurde. Er empfiehlt Managern, sich zu bewegen - und liebt selbst schnelle Autos. Foto: oh