

„Manager müssen Visionen liefern“



MARK C. SCHNEIDER

Die Ärztin und Managementtrainerin Cristina Barth Frazzetta über richtiges Führen, die Pflicht zur Selbstreflexion und ihre Lust an der Macht.

Vom 11.08.2016

PROFILE DES AUTORS



ÜBER DEN AUTOR

Mark C. Schneider ist Redakteur bei BILANZ Deutschland.



Ohne gute Führung funktioniert kein Unternehmen. (Foto: Getty Images)

Cristina Barth Frazzetta ist Ärztin, Psychotherapeutin, Supervisorin und berät Topmanager im umgebauten Kuhstall ihres toskanischen Landhauses. Als Dozentin unterrichtet sie unter anderem ab 2017 an der Nordakademie Hamburg und in den Master-Studiengängen „HR-Management“ und „Entrepreneurship“ an der Universität Hamburg. Studiert hat sie Medizin und Psychologie in Bonn und Rochester in den USA. Privat geht sie gern auf die Pirsch, beobachtet Vögel und Wild.

AUTORENBEITRÄGE

MARK SCHNEIDER
- VOM 04.08.2016

Speicher mit Stern

MARK SCHNEIDER
- VOM 04.08.2016

„Zeit zu sterben, zu heiraten, zu bezahlen“

MARK SCHNEIDER
- VOM 19.07.2016

Silicon Valley in Schwaben

MARK SCHNEIDER
- VOM 18.07.2016

„Jeder Unfall wirkt sich negativ aus“

MARK SCHNEIDER

BILANZ

Das deutsche Wirtschaftsmagazin

Sind Manager heute bessere Führungskräfte als das früher der Fall war?

In den vergangenen 20 Jahren hat sich viel getan. Coaching ist zu einem Markt geworden. Aber die Auseinandersetzung mit Führung reicht immer noch nicht aus, besonders im Mittelstand beobachte ich das.

Welche Führungsfehler stellen Sie fest?

Oft üben Vorgesetzte zu viel Kontrolle aus, können nicht delegieren. Wer wiederum erfolgreich ein Team integriert, vermeidet es mitunter, negatives *Feedback* zu geben. Die Fähigkeit, konstruktiv zu kritisieren, ist aber ganz entscheidend.

Was macht einen guten Chef aus?

Er muss auf andere eingehen, sie motivieren, ihre Ideen aufnehmen, Vielfalt fördern. Dabei muss er Führungskraft bleiben – das ist ein Balanceakt. Wichtig ist es, klare Ziele zu setzen, die der Mitarbeiter beeinflussen kann. Den meisten mangelt es daran, ihren Mitarbeitern eine Vision zu liefern. Dabei ist das entscheidend. Jemand, der Steine fabriziert, muss wissen, was für eine Kathedrale daraus entstehen soll.

Kann man das lernen?

Unterstützung von außen ist jedenfalls sinnvoll. Für einen Manager ist es wichtig, einen Ort zu haben, an dem er reflektieren, Abstand nehmen und die Perspektive wechseln kann. Nur so hat er die Möglichkeit, immer wieder das große Bild zu betrachten. Eine Führungskraft muss in sich hineinhören, sich selbst verstehen und die eigenen Stärken mobilisieren. Selbstreflexion ist der entscheidende Schritt.

Viele sagen, sie hätten keine Zeit dafür. Ein Fehler?

Unbedingt. Die meisten sind getrieben, viele überfordert. Aber ich muss reflektieren, um im Gleichgewicht zu bleiben. Der schnelle Weg ist zwar meist kurzfristig leichter, aber auf Dauer leicht eine Sackgasse.

größte Wachstumsmarkt sein“

Daimler-Vorstand Ola Källenius erklärt im Exklusiv-Gespräch mit BILANZ, warum sich Mercedes am asiatischen Markt orientieren muss.



[WEITERE ANZEIGEN](#)

BILANZ

Das deutsche Wirtschaftsmagazin



Immer mehr junge Menschen wollen raus aus dem Korsett, flexibel Zeit für Familie, Freunde und Hobbys haben. Hierarchien verlieren für sie an Bedeutung. Gehen uns die Führungskräfte aus?

Nein. Wer in hohem Maße intelligent und fantasievoll ist, der will in der Regel auch gestalten. Das impliziert oft eine Führungsaufgabe. Aber Sie haben recht: Viele junge Menschen gehen ihren eigenen Weg, gründen etwa Unternehmen nach ihren Vorstellungen. Ich habe schon vor vielen Jahren als Ärztin dafür geworben, dass zwei sich einen Job teilen können. Das geht auch bei Managern. Das Geheimnis liegt darin, sich abzustimmen.

Einige große Unternehmen ermöglichen ihren Beschäftigten bereits mobiles Arbeiten. Was halten Sie davon?

So richtig das ist, es hat auch eine Schattenseite: Mobiles Arbeiten erweitert den totalen Zugriff auf den Mitarbeiter. Deshalb braucht es Regeln. Als Menschen suchen wir den ständigen Kontakt. Aber wir erkennen auch, dass uns das nicht guttut. Übrigens sinkt damit die Zeit für Reflexion noch weiter. Deshalb arbeite ich in der Toskana.

BILANZ

Das deutsche Wirtschaftsmagazin

Die Toskana ist eine beliebte Urlaubsregion. Was macht das Arbeiten dort aus?

Bei meinen Coachings ist es eine Kombination aus beidem: Ich empfehle meinen Klienten, das Coaching auch als Ruhepause zu sehen. Ich arbeite auf dem Land in einem ehemaligen Kuhstall, die Landschaft ist hügelig, die Städte stammen aus dem Mittelalter und der Renaissance. Das regt die Sinne an. Wir brauchen die Natur, sonst verlieren wir den Kontakt zur Welt. Unser Organismus funktioniert über Sinnlichkeit. Als Ärztin weiß ich, dass es kein Zufall ist, dass viele Manager unter Muskel- und Gelenkspannungen leiden.

Was kann der Vorgesetzte tun, um seine Mitarbeiter zu entlasten?

Die Reaktionen auf Stress fallen unterschiedlich aus. Es gehört zu Fürsorgepflicht, besonders angesichts der Verdichtung von Arbeit, die unterschiedlichen Typen auszumachen. Dann weiß ich, wie viel ich jemandem zumuten und wie ich ihn unterstützen kann. Und ein Chef muss selbst Nein sagen können: Noch mehr schaffe ich mit meinem Team nicht.

Wie wichtig ist es, eine Alternative zu haben?

Ein Plan B ist ganz wichtig. Das Gefühl, nicht an eine Position gekettet zu sein, schützt uns. Es reicht schon zu wissen, dass ich eine andere Möglichkeit habe.

Sind Frauen bessere Chefs?

So würde ich es nicht sagen. Viele Männer sind sogar besonders gute Manager. Nach C. G. Jung, dem Begründer der analytischen Psychologie, sind Eigenschaften wie Rationalität und Emotionalität unter Männern und Frauen gleich verteilt. Erst die Sozialisation verändert das Verhältnis. Frauen, die zum rationalen Typus gehören, aber weiblich sozialisiert sind, sind meist ideale Chefs.

BILANZ

Das deutsche Wirtschaftsmagazin

Ist die Lust, Macht auszuüben, noch zeitgemäß?

Unbedingt. Ich möchte Macht haben, um Einfluss zu nehmen. Das Gegenteil wäre Ohnmacht. Kritisch ist dagegen der Missbrauch von Macht. Wir tabuisieren zu leicht Begriffe. Taktik gehört auch dazu.

Warum wird Taktik negativ bewertet?

Weil der Begriff ursprünglich aus dem Militärischen kommt. Er bezeichnete die Kunst, ein Heer so aufzustellen, dass es siegt. Wie gelingt mir das beispielsweise, ohne dass mir jemand in den Rücken fällt? Das bleibt wichtig. Diese Kompetenz sollten sich Führungskräfte unbedingt aneignen und sie als neutrales Mittel zum Zweck begreifen.

Sie leben in Italien und Deutschland, beraten internationale Manager. Gleichen sich die Führungskulturen in Europa an?

Unsere Managementkulturen gleichen sich im Lauf der Zeit an. Aber die Unterschiede sind noch groß. Der Zusammenprall zwischen Italienern und Deutschen ist oft heftig, aber am Ende kommt meist etwas Gutes dabei heraus. Wir Deutsche sind in der Regel zu direkt. In Italien sind Unternehmen noch eher patriarchalisch strukturiert. Der Mitarbeiter ist Teil der Familie, muss geschützt werden, bleibt aber auch unmündig.

Müssen sie umdenken, um mit der Zeit zu gehen?

Emotionale Intelligenz bedeutet, die Fähigkeit zu besitzen, zwischen verschiedenen Führungsstilen zu wechseln, je nach Situation. Übe ich immer nur Druck aus, zerbricht etwas. Rein demokratisch lässt sich aber auch kein Unternehmen führen. Einer muss Verantwortung übernehmen. Unternehmer und Manager sollten die ganze Klaviatur beherrschen.