



Umgang mit kniffligen Führungsproblemen!

Interview mit Boris Palluch

Februar 2014

erschieden in der Podcast-Reihe „Führung auf den Punkt gebracht“

von Bernd Geropp

Die Shownotes zu diesem Podcast finden Sie unter

www.mehr-fuehren.de/podcast037

Umgang mit kniffligen Führungsproblemen!

Interview mit Boris Palluch

<http://www.mehr-fuehren/podcast037>



Geropp

Guten Tag und herzlich willkommen. Mein Name ist Bernd Geropp. Ich bin Geschäftsführercoach und Führungstrainer in Aachen. Heute geht es um knifflige Führungsprobleme. Ich unterhalte mich mit Boris Palluch. Er hat mit seinem Kollegen Timo Hinrichsen ein Buch geschrieben und zwar mit dem Titel: "Als unser Kunde tot umfiel - 25 knifflige Führungsprobleme und ihre nachhaltige Lösung". Boris Palluch hat viele Jahre internationale Serviceteams im Ausland geführt. In dieser Zeit hat er vielfältige Erfahrungen als Führungskraft und Projektleiter sammeln können. Heute arbeitet er als Trainer, Berater und Mediator. Mit seinem Kollegen Timo Hinrichsen hat er das Unternehmen Lösungsfinder GmbH gegründet. Er veranstaltet praxisorientierte Workshops zur Mitarbeiterführung und Kundenbindung. Im Interview möchte ich von Boris Palluch wissen, wie man mit heftigen Krisensituationen umgeht. Also solchen Situation wie, wenn der Kunde vor einem tot umfällt. Wir sprechen auch über das Problem vieler Führungskräfte inwieweit man unliebsame Entscheidungen des Topmanagements mittragen muss und wie man das gegenüber seinen Mitarbeitern vertritt. Hier das Interview mit Boris Palluch.

Herr Palluch herzlichen Dank, dass sie sich die Zeit genommen haben für unser heutiges Interview. Ihr Buch heißt ja: "Als unser Kunde tot umfiel". Ist übrigens ein klasse Titel. Wie geht man denn mit solch heftigen Krisensituation um? Und worauf kommt das dann?

Palluch

Also normalerweise würde man ja sagen: Ruhe bewahren. Aber das ist glaube ich ist ein bisschen zu einfach.

Geropp

Ja.

Umgang mit kniffligen Führungsproblemen!

Interview mit Boris Palluch

<http://www.mehr-fuehren/podcast037>



Palluch

Also wir haben gelernt, dass gerade in solchen Krisensituationen es sehr wichtig ist sich auf die ursprünglichen Verhaltensweisen zurückzuziehen. Und das ist menschlich bleiben. Also ich glaube wir haben das in dem Buch auch ganz gut geschildert, dass der Protagonist da sich erstmal nochmal Gedanken darum gemacht hat: Wie steht er denn jetzt da? Wie steht er vor seinem Chef da - in seinem Unternehmen und was passiert jetzt mit seinem Ziel, mit seinem wichtigen Abschluss, den der da ja eigentlich verhandeln wollte? Aber letztendlich hat er sich dann doch eines Besseren besonnen und wirklich dann in diesem Moment sich voll und ganz auf die Situation konzentriert und dem / oder es ging dann nur noch darum wie er dem Mann dann helfen konnte. Hat dann ja auch alles versucht, aber das war dann leider zu spät. Und das ist im Prinzip das, was wir sagen wollen in diesen Situationen. Je heftiger die Situation wird und je dramatischer sie auch ist - und das muss ja nicht gerade so dramatisch sein, dass ein Kunde tot umfällt, sondern man kann sich da auch ganz normale Situationen vorstellen, wie zum Beispiel eine Firma gerät in die Schieflage. Dass man da den menschlichen Aspekt nicht aus den Augen verliert, sondern sich dann auch um die Leute kümmert, die wirklich Ängste haben, die nicht wissen, wie es weitergeht und dass man das als Führungskraft wirklich auch Stärke zeigt.

Geropp

Das heißt, da hat man die Aufgabe eigentlich zu sagen: Also es sieht jetzt schlimm aus, aber dort hinten ist das Licht am Ende des Tunnels und da müssen wir hin.

Palluch

Genau. Vor allen Dingen die Themen auch offen ansprechen. Häufig wird der Fehler gemacht, dass Führungskräfte sich dann vor Mitarbeitern stellen und trauen sich nicht eine schlimme Wahrheit bekanntzugeben. Versuchen dann um den heißen Brei drumherum zu reden. Da raten wir tunlichst von ab, weil die Mitarbeiter merken das. Also die wissen ganz genau: "Ha, das war jetzt ja doch irgendwie nicht die ganze Wahrheit. Irgendwie steckt da noch was

Umgang mit kniffligen Führungsproblemen!

Interview mit Boris Palluch

<http://www.mehr-fuehren/podcast037>



dahinter. Und dadurch entsteht dann auch so Sachen wie Flurfunk, oder es wird geredet. Und das sind dann ja letztendlich die ganzen Folgeprozesse, die man eigentlich nicht haben möchte als Führungskraft, die man dann dadurch erst möglich gemacht hat.

Geropp

Jetzt sind viele Manager ja in so einer Sandwich-Position. Sie haben Mitarbeiter unter sich, aber sie auch immer einen Chef über sich. In dieser Situation sitzt man ja manchmal zwischen den Stühlen. Wie entscheidet man jetzt welche unliebsamen Unternehmensentscheidungen man noch mitträgt und wann setzt man sich zur Wehr, oder sagt: Das trage ich nicht mit. Und vor allem: Wie macht man das dann?

Palluch

Also grundsätzlich sagen wir immer: Das Unternehmen bezahlt Geld dafür, dass ich meinen Job richtig mache und dann habe ich auch erst mal dazu zu stehen - zur Unternehmensentscheidung. Das ist ein Verträge, den man eingeht. Und dazu bin ich auch verpflichtet erst einmal. Schwierig wird es dann, wenn es dann in Bereiche geht, die ich ethisch als nicht mehr ganz tragbar finde, wo ich dann sage: Okay, das geht jetzt über meine Wertvorstellungen - über meine ethischen Wertvorstellungen vor allen Dingen - weit hinaus. Da wird es dann schwierig. Da muss ich mich dann wirklich entscheiden, trage ich das dann noch mit, oder trage ich das nicht mit. In vielen Fällen ist das aber gar nicht mal so hart, das heißt die Trennlinie ist gar nicht so klar für mich. Da muss ich dann für mich einen Weg finden, wie ich dann - wir nennen das immer Führung nach oben - mache. Das ist auch genau wie Mitarbeiterführung ist es da auch sehr wichtig in einem Meeting sich hinstellt und genau die kritischen Fragen stellt, von denen ich ganz genau weiß, dass das jetzt meine Führungskraft in die Enge treibt. Das wäre natürlich kein guter Ratschlag so vorzugehen, sondern die Themen dann in einem Vier-Augen-Gespräch anzusprechen.

Geropp

Umgang mit kniffligen Führungsproblemen!

Interview mit Boris Palluch

<http://www.mehr-fuehren/podcast037>



Okay, ich würde da gerne nochmal nachhaken, weil ich verstehe, dass es in einem Fall, wo ich ethisch nicht das vertreten kann, da muss ich dann wirklich sagen: Nee, Kameraden so nicht. Kritisch wird es aber oft doch häufig in Situationen, wo die Führungskraft an die Strategie nicht glaubt und sagt: Nee, die Entscheidung ist falsch. Die ist zwar ethisch okay, aber es ist falsch. Sie führt in eine falsche Richtung. Muss das jetzt vor ihren Mitarbeitern einfach sagen: "Nein, das ist super, wir gehen jetzt in diese Richtung. Alle springen über die Brücke." Wie sehen sie das? Wie geht man damit um?

Palluch

Also da halten wir es wirklich ganz einfach. Als Führungskraft bin ich ein Stück weit auch dem Unternehmen verpflichtet. Und wenn das Unternehmen diese Richtung gehen will, dann muss ich da auch mitgehen. Und das ist für mich auch ganz wichtig mir das selber vorher klar zumachen und sagen: Das ist jetzt nicht hundertprozentig meine Entscheidung, die ich treffen würde, aber sie ist trotzdem noch für mich vertretbar. Und damit muss ich sie auch vor meinen Mitarbeitern vertreten.

Geropp

Was ist, wenn der Mitarbeiter fragt: Aber sage mal, es macht doch gar keinen Sinn. Und sie sagen innerlich: Ja, er hat recht. Das ist vollkommen unsinnige, aber ich muss es durchsetzen. Wie sagt er das dann vor seinen Mitarbeitern? Oder versucht er wirklich die Leute zu überzeugen und denen klar zu machen, dass er selbst dran glaubt, obwohl er nicht dran glauben würde?

Palluch

Also der größte Fehler ist zu sagen: Ja, die da oben haben jetzt aber gesagt und wir müssen das jetzt machen. Da tue ich mir keinen Gefallen mit. Damit habe ich zwar augenscheinlich eine weiße Weste mir selber gegenüber, aber ich signalisiere auch ein Stück weit den Mitarbeitern gegenüber: Ja, ich solidarisiere mich mit euch gegen das böse Unternehmen.

Umgang mit kniffligen Führungsproblemen!

Interview mit Boris Palluch

<http://www.mehr-fuehren/podcast037>



Das funktioniert aber nicht lange, weil Mitarbeiter honorieren so was auch nicht lange. Sondern da muss ich wirklich auch in den sauren Apfel beißen und mich mit breiten Rücken vor dem Unternehmen hinstellen und sagen: Das ist jetzt die Entscheidung und die trage ich auch mit. Und jeder Mitarbeiter hat ja auch - wie ich als Führungskraft auch - die Möglichkeit eine Entscheidung nicht mehr mitzutragen, gegebenenfalls auch das Unternehmen zu verlassen. Wobei ich auch einen Mitarbeiter unterstützen würde, wenn das dann mal so weit kommt.

Geropp

Okay. Jetzt ist die Zeitplanung ja immer ein schwieriges Thema für Führungskräfte. Zeit ist ein rares Gut und es ist immer zu wenig davon da. Was und wie sollte man denn planen und für welche Arbeiten und Tätigkeit lohnt sich ein Vorbereitungsaufwand? Und wann nicht?

Palluch

Also grundsätzlich Fragen wir immer danach: Was sind denn die Ziele? Das heißt Ziele, die zum Beispiel in Zielvereinbarungen stehen, woran meine Leistung gemessen wird im Unternehmen. Das sind tendenziell auch die Themen, die einer Planung bedürfen. Also da sollte ich einen klaren Fokus drauf haben, da sollte ich gründlich in die Planung reingehen. Nehmen wir zum Beispiel mal ein Projekt und der Ausgang des Projektes wirkt sich maßgeblich auf meinen Bonus aus. So da ist ganz klar, dass dieses Projekt im Fokus in meiner Planung steht. So ist es aber so, dass wir ja halt häufig im Alltag neben Projekten auch noch andere Tätigkeiten, noch andere Aufgaben machen. Da sollte ich dann aber zusehen, dass die nicht zu sehr in meinem Planungshorizont sehen. Sondern, dafür sollte ich mir einfach nur Zeit innerhalb meiner Zeitplanung lassen, dass die halt dazwischen rutschen können. Aber keinen großen Planungsaufwand darauf verwenden. Also Button-line ist: Was bringt mich zu meinen Zielen und da muss ich eine gute Zeitplanung für machen.

Geropp

Umgang mit kniffligen Führungsproblemen!

Interview mit Boris Palluch

<http://www.mehr-fuehren/podcast037>



Was würden sie denn sagen, wie viel Zeit sollte man für Führungsaufgaben aufwenden?

Palluch

Da geben wir keine Ratschläge, dass wir sagen: zehn, zwanzig, dreißig Prozent, weil das macht unserer Meinung nach überhaupt keinen Sinn. Das ist sehr davon abhängig, was für Zeiten gerade im Unternehmen auch sind. Nehmen wir mal an es sind gerade schwierige Zeiten im Unternehmen, es ist ein Umbruch da. Dann sollte die Zeit für Führungsaufgaben, also mindestens fünfzig, sechzig Prozent einnehmen. Wo hingegen es in anderen Zeiten, wo es relativ ruhig läuft, da kann ich auch stärker in das operative Business, oder in den Planungsbereich mit reingehen. Und meine Führungsaufgabe in einem normalen Zeitraum aufwenden - da tue ich mich sehr schwer mit so einem fixen Prozentsatz zu sagen, weil das macht meiner Meinung nach keinen Sinn.

Geropp

Was sollte man denn als Führungskraft beachten, wenn es um Kritik an den Mitarbeitern geht? Wie formuliert man Kritik, so dass sie angenommen wird?

Palluch

Also grundsätzlich nie persönlich werden. Weil Kritik an Mitarbeitern ist in der Formulierung schon falsch, sondern es ist keine Kritik am Mitarbeiter, sondern eine Kritik an die erledigte Aufgabe. Das sollte auch immer im Fokus stehen. Immer die Aufgabe, nie der Mitarbeiter selbst.

Geropp

Jetzt kann es aber doch sein, dass ein Mitarbeiter sich durchaus mal - ich sage mal - falsch verhält. Also im Ton vergreift oder so was, dann ist es ja nicht an das Projekt gebunden.

Umgang mit kniffligen Führungsproblemen!

Interview mit Boris Palluch

<http://www.mehr-fuehren/podcast037>



Damit muss ich auch umgehen als Vorgesetzter, oder?

Palluch

Ja. Er schädigt aber in dem Sinne dem Ziel, der Aufgabe. Und das kann ich auch auf die Aufgabe ummünzen.

Geropp

Okay.

Palluch

Es ist immer die Aufgabe im Vordergrund. Und wenn ich auch ein Verhalten mir anschau, dann schädigt das letztendlich eine Aufgabe, eine Zielsetzung. Es geht nicht darum, dass man sich gut leiden mag - Friede, Freude, Eierkuchen - das ist nicht das Ziel einer Zusammenarbeit, sondern im Berufsleben geht es immer darum eine Aufgabe zu erledigen, ein Ziel zu erledigen und die wird dadurch immer, ja, negativ beeinflusst. Und das kann ich auch ansprechen. Damit spreche ich nicht das Verhalten direkt an, oder nicht den Mitarbeiter, sondern ich konzentriere es immer auf die Aufgabe. Und das sollte auch so sein bei Kritikgesprächen.

Geropp

Dadurch hat er natürlich auch die Möglichkeiten es zu abstrahieren von seiner eigenen Person.

Palluch

Exakt. Genau.

Umgang mit kniffligen Führungsproblemen!

Interview mit Boris Palluch

<http://www.mehr-fuehren/podcast037>



Geropp

Wenn es zu Konflikten im Unternehmen kommt, egal ob jetzt mit dem Mitarbeiter oder mit Kunden, mit Vorgesetzten, was ist da ihr Tipp, wie man mit Konflikten / oder Ihre Tipps wie man am besten mit Konflikten umgeht?

Palluch

Grundsätzlich gibt es da immer zwei Entscheidungen, die ich erst einmal treffen muss. Ist es ein Konflikt in den ich eingreifen muss? Oder ist es ein Konflikt in den ich nicht eingreifen muss? Weil nicht jeder Konflikt bedarf unbedingt mein Eingreifen als Führungskraft. Sondern manchmal ist es auch sinnvoll, dass zum Beispiel wenn zwei Mitarbeiter einen Konflikt haben, dass ich da mich als Führungskraft mich erstmal raushalte und schaue, wie die beiden das alleine hinbekommen. Wenn es dann aber doch soweit ist, dass ich da eingreifen muss, dann sollte ich mich gut vorbereiten auf diese Gespräche. Die nicht zwischen Tür und Angel machen, sondern das sind - vorher hatten wir ja das Thema Kritikgespräch - das Konfliktgespräch bedarf hier nochmal einer besseren Vorbereitung und auch nochmal mehr Zeit, die ich mir da auf jeden Fall nehmen muss um eben einen Konflikt anzusprechen, um da auch hilfreich zu sein. Und wichtig ist, dass ich mir den Konflikt nicht selber anziehe. Also das hat nichts mit mir zu tun in erster Linie, sondern in erster Linie geht es auch hier wieder - ähnlich wie bei den Kritikgespräch - um Ziele, die nicht erreicht werden können durch diesen Konflikt.

Geropp

Wenn jetzt ein Mitarbeiter kündigt, wie sollte man da am besten mit umgehen?

Palluch

Also wir befürworten das immer als positiv zu werten. Das heißt dem Mitarbeiter dabei zu unterstützen auch wieder in einem anderen Betrieb, in einem anderen Unternehmen Fuß zu fassen und nicht - ich sage es mal so salopp - die beleidigte Leberwurst spielen. Weil auch

Umgang mit kniffligen Führungsproblemen!

Interview mit Boris Palluch

<http://www.mehr-fuehren/podcast037>



eine Kündigung hat nichts unbedingt damit zu tun, dass der Mitarbeiter nicht mehr mit der Führungskraft klar kommt und vielleicht will er sich einfach neu orientieren, vielleicht ist er aber auch mit Entscheidungen, die im Unternehmen getroffen wurden nicht einverstanden. Das ist auch alles in Ordnung. Das hat auch nichts mit einer persönlichen Ebene zu tun. Sondern es sollte wirklich so sein, dass man den Mitarbeiter dabei unterstützt das Unternehmen zu verlassen und auch ein neues zu finden, weil es kann ja auch immer mal sein, dass der Mitarbeiter später mal wiederkommt. Und nichts ist eigentlich besser für ein Unternehmen als ein Mitarbeiter, der in anderen Bereichen, oder bei anderen Unternehmen gelernt hat: Wie machen die es denn? Vielleicht machen die Sachen besser als wir und dann anschließend wieder zurückkommt mit diesem Wissen.

Geropp

Ja, mein Mitarbeiter könnte ja auch zum Beispiel nachher mein Kunde werden. Der Einkäufer, der dann beim anderen Unternehmen ist. Dann wäre es auch ungünstig, oder? Was sind denn aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten Führungsprinzipien, die man als Manager beachten muss?

Palluch

Also eins hatte ich eben schon genannt und das war in der Konfliktsituation - das Menschliche sollte siegen und nicht das unternehmerische Denken. Also gerade in den schwierigen Situationen. Häufig ist es genau andersherum, das heißt man konzentriert sich, fokussiert sich dann nur auf die Unternehmenssituation und vergisst voll und ganz, dass wir halt auch miteinander das Menschliche noch haben. Und das sollte dann aber in den Vordergrund geraten. Das ist leichter gesagt als getan und bedarf auch ein bisschen Übung. Der zweite Punkt wäre, dass ich mich also Führungskraft nicht selber ins Licht stelle, sondern mein Ziel sollte es sein meine Mitarbeiter dazu zu befähigen im Licht zu stehen. Und dadurch fällt das Licht automatisch auch auf mich als Führungskraft, denn häufig ist es ja so, dass ich als Führungskraft nicht mehr die Ergebnisse für meine Ziele einfahre, sondern meine Mitarbeiter machen das. Und dazu muss ich sie befähigen. Nicht nur eben die Anforderungen

Umgang mit kniffligen Führungsproblemen!

Interview mit Boris Palluch

<http://www.mehr-fuehren/podcast037>



an sie stellen, dass die Ziele erreicht werden, sondern sie auch befähigen dazu, dass sie es können und sie eben dazu danach auch im Licht stehen lassen. Punkt drei wäre für mich einen Ausgleich zu schaffen für mich selber - raus zu gehen aus dem Alltag. Das fällt den meisten Führungskräften sehr schwer - auch mal abzuschalten. Ich glaube da weiß jeder selber, wenn man selber in sich Reinhört genau, wo entspanne ich. Also bei mir ist es zum Beispiel der Saunagang. Das ist was wo ich Kraft tanke. Wo ich danach wieder komme und befreit bin und den Kopf auch wieder frei habe.

Geropp

Da muss also jeder das finden, wo er selbst dann abschalten kann.

Palluch

Genau. Genau. Und das ist auch gar nicht so leicht herauszufinden. Ich glaube jeder, der eine gewisse Lebenserfahrung auch mit sich bringt - das ist ja bei den meisten Führungskräften so - die wissen tief im Inneren ganz genau, was ihnen gut tut und wo sie bei abschalten, nur sie nehmen sich nicht die Zeit dafür das zu tun.

Geropp

Ja. Abschließend: Was ist denn ihr wichtigster Tipp für Unternehmer wie auch Manager, um erfolgreicher zu werden, oder überhaupt um erfolgreich zu sein?

Palluch

Mein Tipp: Wisse um deine Stärken, aber auch um deine Schwächen. Und ganz wichtig da kein Geheimnis draus machen. Vor allen Dingen nicht um eine Geheimnis von irgendwelchen Schwächen machen, sondern ganz klar dazu stehen und auch sagen: Hey, das kann ich nicht so gut und da gibt es andere, die können das besser. Das ist / kann ein Mitarbeiter sein, das kann ein Berater sein, den man sich ins Haus holt - wie auch immer. Wichtig ist das Ziel zu erreichen. Und dazu ist es absolut essentiell zu wissen was kann ich besonders gut? Aber was

Umgang mit kniffligen Führungsproblemen!

Interview mit Boris Palluch

<http://www.mehr-fuehren/podcast037>



können andere besser?

Geropp

Ja, das ist sehr schön. Prima. Herr Palluch ich bedanke mich recht herzlich bei Ihnen. Danke.

Palluch

Herzlichen Dank.