

GesundFact

Führung

Was Du nicht willst, dass man Dir tu...- Führen lernen

*Das Thema Burnout ist in aller Munde. Doch wie kann man selbst aktiv dafür sorgen, dass es erst gar nicht soweit kommt? Die VBG hat den Burnout-Experten in Deutschland für die GesundFact-Reihe des CConsult-Labels gewinnen können. Prof. Dr. Matthias Burisch beschäftigt sich seit mehr als einem Vierteljahrhundert wissenschaftlich und praktisch mit Burnout. Sein Buch **DAS BURNOUT-SYNDROM. THEORIE DER INNEREN ERSCHÖPFUNG** gilt als das deutschsprachige Standardwerk zum Thema. Für die GesundFacts liefert Burisch praktische Tipps und Tricks für Führungskräfte ohne Fachchinesisch.*

Was ist gute Führung?

Fragt man zehn Führungskräfte danach, was gute Führung ist, erhält man sehr wahrscheinlich zehn verschiedene Antworten. Das ist nicht verwunderlich. Wie wird man eigentlich Führungskraft? Natürlich hilft es, wenn man Beziehungen hat. Meist sind es aber besondere fachliche Kompetenzen oder Branchen-Know-how, derentwegen jemand Führungskraft wird. Leider qualifiziert das allein noch lange nicht für die sozial kompetente Führung von Menschen. Besonders schwierig ist es

- für Führungskräfte, die aus einem Team heraus aufgestiegen sind.
- für Führungskräfte, die eigentlich gar nicht führen, sondern nur weiter kommen wollten.

Sollte letzteres auch auf Sie zutreffen, dann sind Sie kein seltener Fall. Die **Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP)** hat auf ihrem Jahreskongress 2010 dargestellt: „ein Großteil“ der Führungskräfte will (angeblich) eigentlich gar nicht führen. Zutreffenderweise wurde vermutet, dass bei diesen Personen das Burnout-Risiko drastisch höher ist als bei anderen Führungskräften.



Ein Quick-Check

Rezeptartige Aussagen, was man als „gute Führungskraft“ tun sollte, sind nicht wirklich hilfreich. Was bei der einen Führungskraft in ihrem Unternehmen erfolgreich war, wird bei Ihnen und in Ihren Unternehmen wahrscheinlich nicht funktionieren. Das liegt daran, dass Sie selbst, Ihre Mitarbeiter/-innen und Ihr Unternehmen ganz anders sind.

Ist etwa ein autoritärer dem kooperativen Führungsstil überlegen? Die Forschung sagt, dass sich hier keine eindeutigen Aussagen treffen lassen. Also wieder Fehlanzeige. Es spricht einiges dafür, dass beinahe jeder Führungsstil gut funktionieren kann solange Sie ihn authentisch (also glaubwürdig und ein bisschen situationsangepasst) ausüben.

Eines sollten Sie aber vermeiden: Werden Sie kein „silent boss“! Das sind Vorgesetzte, bei denen man nie weiß, woran man ist. Sei es, weil sie nie da sind, sei es, weil sie sich auf keinen Fall in die Karten schauen lassen, sei es aus anderen Gründen.

Weder gut gemeinte Tipps noch komplizierte Theorien bringen uns also weiter. Machen wir es doch mal praktisch. Beantworten Sie dazu doch bitte die folgenden Fragen:

	Ja	Nein
Wissen Ihre Mitarbeiter, was Sie von ihnen erwarten? Nicht nur fachlich, sondern auch menschlich im Umgang untereinander?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Ihre Mitarbeiter eine vertrauensvolle Beziehung zu Ihnen? (Hier ist keine Freundschaft oder Kumpanei gemeint)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Funktioniert alles wie gewünscht, wenn Sie Ihren Mitarbeitern Dinge einmalig erklären? Sind Ihre Führungsgespräche also wirksam?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Ihre Mitarbeiter fachlich hundertprozentig fit? Können Sie also beruhigt drei Wochen ohne Ihr Handy in den Urlaub fahren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ändern Ihre Mitarbeiter nach einem Kritikgespräch ihr Fehlverhalten sofort und dauerhaft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Loben Sie Ihre Mitarbeiter? Und wenn ja, nehmen die Mitarbeiter das Lob als formales Führungsgespräch wahr?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn Sie alle Fragen mit Ja beantwortet haben, sind Sie zu beglückwünschen. Wenn nicht, gibt es Aspekte Ihres Führungsverhaltens, die wahrscheinlich noch verbessert werden können. Dies zu wissen, heißt natürlich noch lange nicht, es auch zu können. Vielleicht noch aufschlussreicher ist eine einfache Selbstprüfung: Wenn Sie schon mehr als einen Chef hatten, überlegen Sie doch mal, was Sie als besonders positiv/negativ in Erinnerung haben. Wie, meinen Sie, sehen Ihre MitarbeiterInnen Sie nach diesen Maßstäben?

Was tun?

Es gibt Menschen, die intuitiv richtig führen. Die schlechte Nachricht ist, dass dies nur auf die Wenigsten zutrifft. Die gute Nachricht: Führung kann man bis zu einem gewissen Grad lernen. Sie können etwas dafür tun, gut und effizient zu führen. Das geht allerdings nicht von selbst. Sie müssen dafür aktiv werden. Hier gibt es mehrere Möglichkeiten.

Training Ihres Führungsverhaltens

Wenn Sie noch nie in der Führung von Mitarbeitern geschult wurden, ist ein solches Training wahrscheinlich hilfreich. Es findet meist als Gruppentraining statt und ist deshalb kostengünstiger. Außerdem ist die Diskussion mit den anderen Teilnehmern hilfreich. Je mehr der oben gestellten Fragen Sie mit Nein beantwortet haben, desto eher sollten Sie ein Führungstraining in Erwägung ziehen. Sprechen Sie offen mit Ihren Vorgesetzten. Viele Unternehmen unterstützen ein solches Engagement und die Entwicklung ihrer Führungskräfte, weil es einen Nutzen für das Unternehmen schafft.

Manchmal ist dies jedoch nicht möglich, weil die Nachfrage nach einem Coaching oder Training als Schwäche interpretiert werden könnte. In diesem Fall sollten Sie überlegen, die Kosten selbst zu tragen. Diese beruflich begründeten Kosten können in aller Regel steuerlich geltend gemacht werden.

Führung coaching

Dies ist dann angezeigt, wenn es um einzelne Aspekte Ihres Führungsverhaltens geht, oder wenn Ihnen einzelne Mitarbeiter Schwierigkeiten machen.

Aber wo?

Bei der Auswahl eines Anbieters sollten Sie darauf achten, dass das Training bzw. Coaching möglichst praxisnah ist. Es hilft kaum etwas, viel über Führung zu wissen. Sie müssen es auch praktisch umsetzen können. Kleiner Tipp: Lassen Sie lieber die Finger von Anbietern, die Ihren Führungsstil dahingehend analysieren ob er autoritär oder kooperativ ist. Das wird Sie ebenso wenig weiterbringen wie der Versuch Sie in „charismatischer Führung“ zu unterrichten.

Lassen Sie sich nicht stressen!


Ihr Prof. Dr. Matthias Burisch