

Eine Studie der Unternehmensberatung Hay Group zeigt Erschreckendes: Nur 37 Prozent der Chefs in Deutschland sorgen für ein leistungsförderndes oder motivierendes Arbeitsklima. Aber die Hälfte (49 Prozent) unserer Manager erzeugen ein demotivierendes Arbeitsklima.

Im Klartext: Jeder zweite Chef demotiviert seine Mitarbeiter, ohne es zu bemerken. Welche Auswirkungen ein solches Verhalten auf die Produktivität eines Unternehmens hat, zeigt der Satz: Chefs nehmen bei einem Wechsel ihre Krankenstände mit. Da stellt sich schon die Frage nach den Ursachen. Schließlich kann eine Führungskraft nicht daran interessiert sein, die Effektivität ihrer Abteilung bewusst abzuwürgen.

Der Grund für die Situation: Die meisten Chefs haben nie »Chef« gelernt. In der Regel wird die gute Fachkraft befördert – zur mittelmäßigen bis schlechten Führungskraft. Viele erkennen beim Karrieresprung nicht, dass »Führen« eine andere Tätigkeit ist als das, was sie bisher getan haben. So mancher akzeptiert auch eine Beförderung (eigentlich etwas Positives), ohne im tiefsten Innern das Bedürfnis zu verspüren, tatsächlich führen zu wollen. Nicht jede neue Führungskraft hat die Bedeutung des Satzes verinnerlicht: »Sie werden nicht mehr dafür bezahlt, dass Sie ES tun, sondern dafür, dass ES getan wird.« Da stellt sich so mancher nach Erhalt seiner neuen Visitenkarte die Frage: Endlich Chef – was nun? An dieser Stelle setzt das gleichnamige Buch ein, das unter anderem die folgenden Fragen beantwortet:

- Wie gelingt mir ein reibungsloser Übergang in die neue Position?
- Wie verhalte ich mich glaubhaft in der Stellung zwischen oben und unten, in der Sandwich-Position?
- Wie kann ich meine eigenen Führungsqualitäten entwickeln und praktizieren?
- Wie gehe ich mit meinen ehemaligen Kollegen um, die mir nun disziplinarisch unterstellt sind?
- Wie delegiere ich an ehemalige »Kumpel«?
- Kann man Mitarbeiter überhaupt motivieren?
- Wie vermeidet man ein demotivierendes Klima?
- Welcher der vielen – oft kabarettähnlichen – »Management by ...«-Methoden ist sinnvoll und erfolgreich?
- Wie gehe ich mit den permanenten Änderungen (neudeutsch: »Change Management«) im Job und in der Branche um, ohne meine Mitarbeiter zu verunsichern oder gar zu verwirren?
- Nicht immer sind nur positive Botschaften zu vermitteln: Wie aber »verkaufe« ich Negatives glaubhaft und realistisch?

- Wie kann ich sicherstellen, die richtigen Mitarbeiter einzustellen, und wie gehe ich im Ernstfall mit Abmahnungen und Kündigungen um?
- Wie kann ich eine positive Einstellung bewahren, wenn um mich herum das Chaos herrscht?

Die Wirkung von verbaler und nonverbaler Kommunikation wird dem einen oder anderen Leser hier zum ersten Mal so richtig bewusst – und welche Fehler man bei dem Thema am besten vermeidet.

Fallbeispiele wie etwa der Umgang mit Leistungsverweigerern, Lernresistenten, »geistigen Frührentnern« und anderen »Problemfällen« helfen dem Leser anhand von Checklisten, den richtigen Weg zu finden. Die Bedeutung von emotionaler Intelligenz, von Sozial- und Mentalkompetenz, (die in der Ausbildung nicht vermittelt wird) und die im Führungsgeschäft häufig unterschätzt wird, ist ebenso ein Thema wie der Umgang mit anderen Mentalitäten, im Rahmen der Globalisierung eine Falle, in die viele immer wieder tappen.

Nicht zuletzt wird auch der Dauerbrenner »Stress«, der irgendwann zum Burn-out führt, angesprochen. Die Leser des Buchs werden Schritt für Schritt zur Erkenntnis geführt: Führen kann man lernen – und es macht sogar Spaß, erfolgreich zu führen. Der eine oder andere Impuls hilft sicher auch erfahrenen Führungskräften, sich die Arbeit noch ein bisschen leichter zu machen.