



Das Selbstbild von Führungskräften umfasst nicht selten Dinge wie „funktionieren zu müssen“ und „alles ständig im Griff haben zu müssen“.

Mut zu Veränderung

Führungskräfte sollten die Mitarbeiter zu eigenverantwortlicher Arbeit befähigen

MÜNCHEN/STUTTGART Jede Reise beginnt mit dem ersten Schritt, so auch die Entdeckung des „Chefs in mir“. Was braucht es dazu, eine gute Führungskraft zu werden? Welche Potenziale bringe ich mit, um eine Karriere als Führungskraft zu machen? Was brauche ich, um mich weiter zu entwickeln? Um solche und verwandte Fragen zu beantworten, bedarf es einer intensiven Auseinandersetzung mit der persönlichen Ausgangssituation und der Entdeckung der persönlichen Entwicklungsbereiche.

„Ich bin ein Chef, holt mich hier raus!“ So lautet häufig der Hilferuf, mit der Führungskraft in ein Coaching starten. Der erlebte Rollenkonflikt als Führungskraft zwischen dem „Förderer“ der Mitarbeiter und dem „Forderer“ zur Durchsetzung der Unternehmensziele führt bei Führungskräften zu zunehmenden psychosozialen Belastungen und Sinnkrisen.

Diese vielschichtige Problemdarstellung zeigt das Spannungsfeld, in dem heute

Führungskräfte agieren – und immer häufiger nur noch reagieren. Wer selbst nachhaltig gestresst ist, sich außerhalb seiner persönlichen Balance befindet und somit seinen „Fit“ nicht mehr schaffen kann, ist kaum in der Lage, andere Menschen ziel- und gesundheitsorientiert zu führen. **Gestörtes Selbstbild der Führungskräfte.** Eine Auswertung aus einem Führungskräfte-Workshop der INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – zum Thema Führung und Gesundheit, hat folgendes Selbstbild

Der Chef muss das gewünschte Verhalten selber vorleben

von Führungskräften ergeben:

■ Das Selbstbild von Führungskräften umfasst nicht selten „funktionieren zu müssen“, „alles ständig im Griff haben zu müssen“, „alles können zu müssen“, „sich keine Fehler erlauben zu können“ oder „immer stark sein zu müssen“ (siehe auch Tabelle).

■ In Bezug auf ihre eigene Gesundheit besteht nicht sel-

ten eine Tendenz, Körpersignale zu ignorieren und zu verdrängen.

■ Mitunter haben Führungskräfte wenig Kontakt zu sich selbst (etwa zu eigenen Wünschen, Bedürfnissen, Fähigkeiten, Schwächen).

Daraus entwickeln sich dann auf der einen Seite das „Helfer-Syndrom“ und auf der anderen Seite das „Ablehner-Syndrom“. Die „Helfer“ sagen: „Das schafft er nicht alleine,

ich muss dem Mitarbeiter helfen“, und die „Ablehner“ betonen: „Ich hab' von Anfang gewusst, der packt das nicht.“

Die erste Wirkung ist, dass die Führungskraft viele Aufgaben selbst erledigt, in einen Kontrollwahn verfällt oder dem Mitarbeiter nicht erlaubt, seine Verantwortung für die Aufgabenerfüllung selbst wahrnehmen zu können. In der weiteren Folge entstehen dann Einstellungen und Glau-

bensätze wie „in der Luft zu hängen“, „die Kontrolle zu verlieren“ und „künftigen Anforderungen nicht mehr gerecht werden zu können“. Aussagen in der Führungselite wie etwa „Ich kann nichts ändern“, „Das macht alles keinen Spaß mehr“, „Ich habe Angst, Entscheidungen zu treffen“ sind keine Seltenheit und sogar erste Anzeichen für eine fortgeschrittene Phase eines Burn-out-Syndroms.

UNTERSCHIEDLICHE CHEFTYPEN



Der Beharrliche. Auch in der Krise zeigt der Chef der Deutschen Bank, **Josef Ackermann**, Stärke: Einen Kredit der Bundesregierung lehnt er ebenso ab wie hohe Bonuszahlungen an Führungskräfte, bleibt aber bei seiner Vorgabe von 25 Prozent Rendite.



Der Großspurige. Bescheidenheit ist nicht das Markenzeichen von Porsche-Chef **Wendelin Wiedeking**. Mit seinem Buch „Anders ist besser“ warb er für sich und neue Wege in der Wirtschaft, fuhr nun mit Finanzspekulationen Porsche an den Rand der Insolvenz.



Der stille Macher. Eigentlich hat Siemens-Chef **Peter Löscher** einen Höllenjob übernommen: Er muss die Korruption ausrotten, das Unternehmen neu strukturieren und dabei tausende Jobs abbauen. Er managt die Aufgabe konsequent und weitgehend im Stillen.



Der froche Herausforderer. Mit seinen langen Haaren sieht **Ralf Däyinghaus** schon aus wie ein Rebell. Der Chef der Versandapotheke Doc Morris hat mit einem neuen Geschäftsmodell und frechen Aktionen die Branche herausgefordert und seine Firma erfolgreich gemacht.

DER AZ-CHEF-CHECK / 01

Potenziale wecken

Haben Sie das Zeug zum Chef? Schlummern in Ihnen Potenziale, die aus Ihnen eine gute Führungskraft machen kann?

In einer dreiteiligen Serie bietet die Abendzeitung Hilfe sowohl bei der Standortbestimmung als auch bei der Entdeckung der Entwicklungsbereiche.

Starten Sie durch und werden Sie zum Selbstverbesserer. Konkretisieren Sie Ihre Maßnahmen für Ihre Führungsarbeit und diskutieren diese mit anderen Lesern und Profis.

Melden Sie sich dazu an unter www.selbstverbesserer.de an. Weitergehende Informationen finden Sie unter www.synkgroup.com.



Frank Kübler Geschäftsführer Synk Group, Stuttgart.

Der Autor der Serie, Frank Kübler, ist selber Chef und Mitinhaber der Coachingfirma Synk Group, die Führungskräfte und Mitarbeiter im operativen Alltag effektiv unterstützt.

Professor Volker Faust vom Zentrum für Psychiatrie der Uni Ulm ermittelte in wissenschaftlichen Studien, dass folgende Faktoren das Burn-out-Syndrom begünstigen:

- ständig hohe Arbeitsbelastung
- Unzufriedenheit mit dem Arbeitsplatz
- Angst vor Arbeitsplatzverlust
- häufiger Zeit- und Termin- druck
- schlechtes Betriebsklima und Mobbing
- fehlende oder mangelnde Kommunikation
- bürokratische Fesseln
- schlechte Führung
- fehlende Perspektiven

Doch nur Führungskräfte, die sich nicht selbst im Burn-out-Teufelskreis befinden, können das Arbeitsumfeld ihrer Mitarbeiter positiv beeinflussen. Von der Wirtschaftskrise getrieben durch Rentabilitäts- und Wachstumsziele der Unternehmen, sind es viele Führungskräfte aktuell durch die Krise selbst. Menschen sind im Allgemeinen erfinderisch,

so gibt es für jede Krisensituation oder Veränderung der Umwelt Lösungen, um diese bewältigen zu können.

Schaut eine Führungskraft einmal darauf, was sie selbst verändern kann oder auf welche Rahmenbedingungen sie direkt Einfluss hat, so ist die Erkenntnis nicht neu und trotzdem genial einfach. Am besten beginnt man einmal bei sich selbst. Die Leitlinie heißt Selbstverantwortung.

Ein guter Chef muss Prioritäten setzen und Termine einhalten

Selbstmanagement und Selbstbild.

Das Kompetenzzentrum für Fortbildung und Arbeitsgestaltung an der Bergischen Universität Wuppertal stellt auf Basis der neueren Führungsforschung fest, dass die Aufgaben von Führungskräften immer stärker die Orientierung der Beschäftigten auf eigenständige und eigenverantwortliche Arbeit im Blickfeld hat (Selbstverantwortung). Dabei soll die Führungskraft genau dieses Verhalten „vorleben können“. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren zum Selbstmanagement für die Führungskraft von morgen sind dabei:

- Zeitmanagement
- Prioritätenmanagement
- Ziel- und Reaktionsmanagement

Neben diesen Managementqualitäten wird der Gesundheit im Allgemeinen sowie der psychosozialen Gesundheit im Besonderen eine bedeutende Funktion für das „Fit-sein“ von Mitarbeitern und Führungskräften eingeräumt. Um Selbstverantwortung und Selbstmanagement in der Rolle als Chef (vor-)leben zu können, ist ein kohärentes Selbstbild die Basis.

WIE ICH DEN CHEF IN MIR ENTDECKE

Jede Reise beginnt mit dem ersten Schritt, so auch die Entdeckung des „Chefs in mir“. Zu Beginn jeder Reise ist eine Standortbestimmung notwendig, um zu erkennen, wie sich die Ausgangssituation darstellt und wo die Entwicklungsbereiche liegen

Teil 1: Kurz-Test „Meine persönlichen Anforderungen als Führungskraft“

Zur Bestimmung Ihrer Ausgangssituation bearbeiten Sie bitte folgende Fragestellungen

Haben Sie ständig das Gefühl, als Führungskraft	3	2	1
funktionieren zu müssen?			
alles ständig im Griff haben zu müssen?			
alles können zu müssen?			
sich keine Fehler erlauben zu können?			
immer stark sein zu müssen?			

Legende: 3 = trifft voll und ganz zu, 2 = trifft teilweise zu, 1 = trifft selten zu

AUSWERTUNG

- 12 - 15 Punkte: Handlungsbedarf zur Aktivierung der eigenen Balance vorhanden
- 8 - 11 Punkte: Sie sollten Ihre persönliche Situation reflektieren und gegebenenfalls Maßnahmen zur Verbesserung der persönlichen Balance einleiten.
- 5 - 8 Punkte: Kein direkter Handlungsbedarf erkennbar. Nehmen Sie regelmäßig eine Überprüfung Ihrer Situation vor.

Bitte beachten Sie unsere nächste Sonderveröffentlichung

Schulen & Weiterbildung:

16. Juni	11. August	27. Oktober
30. Juni	15. Sept.	10. Nov.
14. Juli	29. Sept.	24. Nov.
28. Juli	13. Oktober	8. Dez.
		22. Dez.

Horst Rudolph
Tel. 089 23 77-242
Fax 089 23 77-440

Abendzeitung

Unterricht

Handwerkskammer für München und Oberbayern

Betriebswirt/in (HWK)

Wollten Sie nicht schon immer die Zeiträume Ihrer beruflichen Weiterbildung selbst bestimmen? Bei uns haben Sie die Auswahl!

Wochenendkurs: 11.9.2009 - 17.7.2010, Fr. 16 - 19 Uhr, Sa. 9 - 16 Uhr

Samstagskurs: 12.9.2009 - 23.10.2010, Sa. 8.30 - 16.30 Uhr

Abendkurs: 14.9.2009 - 10.6.2010, Mo., Mi., Do. 18 - 21 Uhr, 1 x im Monat Sa. 8.30 - 16.30 Uhr

Tageskurs: 9.11.2009 - 15.2.2010, Mo. - Fr. 8.30 - 16.00 Uhr

Gebühr: 2.300,00 Euro zzgl. Prüfungsgebühr

Die Kursgebühr kann von der Agentur für Arbeit und mit AFBG (Meister-BAföG) gefördert werden.

Anmeldung: Gabriele Glab
Telefon 089 450981-84 • Telefax 089 450981-61
gabriele.glab@hwk-muenchen.de
www.hwk-muenchen.de/muenchen
Bildungszentrum München
Akademie für Unternehmensführung
Mühldorfstraße 4 • 81671 München