

„Als Chef akzeptiert!

Campus Verlag 2001

Rezension von Dr. Petra Begemann

Führungsneulinge haben es nicht leicht: Meist treten sie ihren Job unter hohen Erwartungen ihrer eigenen Chefs an, oft unter enormem wirtschaftlichen Druck, vielfach von den eigenen Mitarbeitern skeptisch beäugt -- und fast immer ohne jede systematische Vorbereitung auf die Führungsaufgabe. Abhilfe verspricht eine Flut von Führungsliteratur, aus der dieser Band des Trainerpaares Renate und Ulrich Dehner positiv hervorsticht.

Die Autoren begreifen "Führung" im Wesentlichen als Aufgabe, in angemessener und erfolgreicher Weise zu kommunizieren. Konsequenterweise weicht ihr Buch daher vor allem in die Spielregeln gelungener Kommunikation ein. Dabei legen sie das in Trainerkreisen sehr beliebte Modell der Transaktionsanalyse zugrunde. Dessen Vorteil: Es beleuchtet das Zusammenspiel verschiedener Verhaltensweisen in der konkreten Situation und zeigt so, wie ein Verhaltensrädchen ins andere greift. So provoziert etwa ein Vorgesetzter, der seine Mitarbeiter systematisch bevormundet und reguliert, auf die Dauer eben jene "Unselbstständigkeit" seines Teams, die er anschließend womöglich beklagt. Die Anhänger der Transaktionsanalyse konstatieren in so einem Fall ein perfektes Zusammenspiel von "kontrollierendem Eltern-Ich" (Chef) und "angepasstem Kind-Ich" (Mitarbeiter).

Was in dieser Verkürzung theoretisch anmuten mag, wird von den Autoren mit einer Fülle von Beispielen aus der Unternehmenspraxis veranschaulicht. Warum das rational geprägte "Eltern-Ich" zur Konfliktlösung am geeignetsten ist, wird dabei einsichtig; ebenso, in welchem Ich-Zustand ein Mitarbeiter vorzugsweise agiert und wie man darauf am besten reagiert. Der große Vorzug des Buches besteht darin, seinen Lesern ein schlüssiges analytisches Raster an die Hand zu geben, mit denen man konkrete Alltagssituationen erfolgreicher bewältigen kann. Der Untertitel "Konfliktlösungen für neue Führungskräfte" verschleiert dabei, dass es außer um Konfliktbewältigung um Führungspraxis ganz allgemein geht: Wie etabliert man sich als neuer Chef unter den Führungskollegen? Wie nach oben? Wie bei wichtigen Kunden?

Die wichtigste Frage bleibt jedoch: Wie gewinnen Sie die Akzeptanz Ihrer Mitarbeiter? Dehner/Dehner liefern das nötige psychologische Rüstzeug für diese spannende und herausfordernde Aufgabe. –

Kommentar von Dr. Werner Fuchs (Zug, Schweiz)

Ein tolles Buch. Vor allem aber ein notwendiges. Denn in unserem deutschsprachigen Kulturraum wurde und wird Konfliktfähigkeit wegsozialisiert. Noch immer machen viele Menschen die Erfahrung, dass Anpassertum die erfolgreichere Strategie für den Weg nach oben ist. Und dann stehen sie oben und geraten wegen ihres verinnerlichten Harmonieverhaltens wegen kleinster Konflikte in seelische Abgründe. Das „Sei spontan-Dilemma“ ist nur lösbar, wenn man von einigen liebgewonnenen Verhaltens- und Denkmuster Abschied nimmt. Das geht nicht von heute auf morgen. Wie die notwendigen kleinen Schritte aussehen könnten und wo die Gefahren lauern, erfahren wir auf undogmatische Weise in diesem Buch. Weil es ans Grundsätzliche geht, ans kommunikative Verhalten, ist dieser konzentriert verfasste Ratgeber zur Konfliktlösung logischerweise ein Praxisbuch der menschlichen Kommunikation. Tabus werden angepackt, ohne das Bad laut schreiend samt dem Kind auszuschütten. Klar, dass von Chefs mehr erwartet werden darf. Ein Buch für alle, die persönlich weiter kommen möchten.