

Mit Freude führen

«Kein Feedback erhalten, nicht eingebunden sein, keinen Sinn erkennen» – wer nach den Ursachen für das tiefe Engagement oder die Kündigung seiner Mitarbeitenden fragt, wird klare Antworten erhalten. Zentraler Punkt: Es geht um Freude. Nicht nur bei den Geführten. Sondern vor allem bei den Führenden.

Martin Buerki

Wer sich mit Freude einer Aufgabe annimmt, ist erfolgreicher: in der Kundenakquise, in der Beratung, bei der alltäglichen Arbeit in Büro und Produktion. Das gilt auch für Führungsaufgaben, nur dass sie Führenden immer weniger Freude bereitet – sie weichen ihr aus. Daher brauchen sie einen Ansatz, der sie wirksam befähigt, erfolgreich zu führen und die Freude an dieser Aufgabe (wieder) zu gewinnen. Deswegen habe ich meine Erkenntnisse als Führungskoach auf das Wesentliche reduziert und das T.I.G.E.R.-Führungsmodell© entwickelt. Der Vorteil dieses Modells: Es ist klar strukturiert, lässt sich pragmatisch umsetzen und hat bei zahlreichen Führenden schon für fassbare Erfolge gesorgt. Das T.I.G.E.R.-Führungsmodell© unterscheidet fünf Kernaufgaben:

TELL – Absicht sinnvoll vermitteln.

Führen bedeutet immer auch bewegen. Viele Führende schätzen diese kreative Möglichkeit, sind jedoch überrascht, wie träge Mitarbeitende reagieren und wie aufwändig es ist, sie für neue Ideen und Wege zu begeistern. Und plötzlich wird führen mühsam. Oft vergessen sie, dass Menschen Routinen ausbilden und diese nur aus einem überzeugenden, sinnvollen Grund aufgeben. Leider liefern Führende diesen Grund zu oft mit ökonomisch geprägten Argumenten. Diese fördern jedoch bloss das rationale Verständnis für einen Schritt, nicht aber die emotionale Bereitschaft zu diesem Schritt. Mein Tipp: Bewegen Sie Mitarbeitende mit einer Geschichte, die Sie in drei Kapitel unterteilen: Gestern–Heute–Morgen. Im «Gestern» schaffen Sie den Bezug zum Geleisteten. Im «Heute»

zeigen Sie die neuen Möglichkeiten. Und im «Morgen» skizzieren Sie den Weg, wie Sie den (übergeordneten) Beitrag weiter stärken wollen.

INTEGRATE – sicher kooperieren.

Die Führungsaufgabe ist in einem komplexen Umfeld zu meistern. Was heute gilt, muss morgen schon revidiert werden. Alles scheint mit allem verbunden und der Überblick kann rasch verloren gehen. Ein kooperierendes Kollektiv hilft, verschiedene Blickwinkel und Fähigkeiten zu kombinieren und Komplexitäten zu verstehen. Nur baut Kooperation auf Integration, denn Mitarbeitende engagieren sich erst, wenn sie sich sicher und eingebunden fühlen. Mein Tipp: Lernen Sie das innere Feuer der Mitarbeitenden kennen. Der Austausch über Leidenschaften verbindet und öffnet Perspektiven. Und er zeigt auf, bei wem sich Leidenschaft und Unternehmenszweck unzureichend verbinden. Diese Mitarbeitenden integrieren sich nicht und hemmen die Kooperation.

GROW – Potentiale entwickeln und nutzen.

Führen bedeutet Menschen entwickeln. Leider glauben nicht wenige, das sei eigentlich eine Aufgabe der HR-Abteilung. Die kann zwar Weiterbildungen und Trainings entwerfen und umsetzen. Die Lerninhalte entfalten jedoch erst dann Wirkung, wenn sie im Alltag konsequent eingefordert werden. Sonst verkommen Weiterbildungen zu Pflichtveranstaltungen. Und Investitionen zu Kosten. Mein Tipp: Fixieren Sie

mit Mitarbeitenden, die eine Weiterbildung besuchen werden, ein Briefing und ein Debriefing von 15 Minuten. Im Briefing unterstreichen Sie die Bedeutung der Weiterbildung und formulieren Ihre Erwartungen. Im Debriefing lassen Sie sich die Erkenntnisse aus der Weiterbildung schildern und legen dann fest, wie, wo und wann das Gelernte eingebracht werden und wie das Team davon profitieren soll.

ENCOURAGE – Vertrauen festigen.

Trotz Sinn (tell), Perspektive (integrate) und Training (grow) wird selten alles perfekt funktionieren, denn Trainingserfolge sind nicht zwingend Alltagserfolge. Das verunsichert Mitarbeitende, Zweifel wächst: Ist das Neue tatsächlich besser? Verunsicherung wirft Mitarbeitende zurück in alte Muster. Eine für alle frustrierende Erfahrung. Leider sind Führende dann oft bereits in andere Projekte eingebunden und nehmen die Sorgen und Zweifel nicht oder zu spät wahr. Weil auch sie sich an den Trainings-erfolgen orientieren. Mein Tipp: Bleiben Sie aufmerksam. Helfen Sie Mitarbeitenden, ihre Bedenken einzuordnen. Stellen Sie die Verbindung zur Absicht wieder her, knüpfen Sie an Leidenschaften an und lassen Sie sich die persönlichen Trainingserfolge aufzählen. Damit fördern Sie den Blick auf Erreichtes, fokussieren auf positive Entwicklungen und stärken das Selbstvertrauen.

REALIZE – Erfolg fassbar machen.

Mitarbeitende benötigen die Bestätigung, dass sich ihr Engagement gelohnt hat, dass dadurch etwas besser ist als vorher. Auch Führende profitieren von dieser Bestätigung, denn Mitarbeitende werden ihnen auch in Zukunft vertrauen und folgen. Zudem erkennen sie

Martin Buerki



Der promovierte Betriebs- und Volkswirtschaftler engagiert sich seit zwölf Jahren als Führungspartner für Unternehmen. Neben Coachings, Workshops und Referaten bietet er auch Ausbildungsmodulare für Unternehmen an.

die eigenen Führungserfolge, können sich darüber freuen und nehmen die Führungsaufgabe deshalb eher und immer besser wahr. Mein Tipp: Schaffen Sie eine Verbindung zu (internen oder externen) Kunden, so dass Mitarbeitende ihren Beitrag erkennen können. Nützen Sie Referenzen oder Feedback. Fragen Sie allenfalls pro-aktiv danach.

Mit diesen fünf Kernaufgaben reduziert das T.I.G.E.R.-Führungsmodell© die Führungsaufgabe auf das Wesentliche, nicht aber auf das Einfache. Dank der hier grob skizzierten Inhalte lassen sich wesentliche Hebel vermitteln und trainieren und die häufigsten Fehler vermeiden, sodass Führende erfolgreich und (wieder) mit Freude führen. Zudem vermittelt das Modell eine zentrale Erkenntnis: Die Mitarbeiterentwicklung ist eine originäre, nicht-delegierbare Führungsverantwortung und wer sich dieser Aufgabe mit Freude stellt, wird über kompetente und engagierte Mitarbeitende verfügen. Möglicherweise scheinen Ihnen diese fünf Kernaufgaben zu einfach. Oder zu wenig neu. Dann fragen Sie sich: Setze ich sie konsequent um oder überspringe ich einen Teilschritt? Weshalb? Und zu welchem Preis? Das T.I.G.E.R.-Führungsmodell© plus Trainingsvideo sowie aktuelle Workshop-Daten und weitere Informationen gibt es kostenfrei unter martinbuerki.com

