

Eine Ein-Führung

Führungskräfte müssen reflektieren, kommunizieren und entscheiden. Führungskräfte stehen unter Spannung. Zwischen Leistungssteigerung und Gesunderhaltung, zwischen Effizienzmaximierung und ethischer Verantwortung, zwischen Optimierungsanspruch und Fürsorgepflicht – auch für sich selbst.

Obwohl das schon früher galt, hat sich durch vielfältige Krisen die allgegenwärtige Umstrukturierung seit 2007 noch einmal beschleunigt. Abteilungen werden aufgelöst, Geschäftsbereiche neu gegliedert, Organigramme neu entworfen; es wird fusioniert. Kommt Ihnen das bekannt vor?

Ein wesentliches Element von Führungskompetenz besteht – mehr als je zuvor – in der Fähigkeit, sich helfen zu lassen und sich aktiv Unterstützung zu organisieren. Die Kernthese dieses Buches lautet daher: Wer führen will, kann Coaching gut gebrauchen.

Sich einen professionellen vertraulichen Gesprächspartner und ehrlichen Feedback-Geber zu leisten, gilt nicht mehr als Eingeständnis von Schwäche, sondern als Zeichen der Stärke. Es zeigt, dass man an sich arbeitet. Ein Coach hält den Spiegel vor, hilft dabei, sich weiterzuentwickeln und zeigt Handlungsoptionen auf. Prominente aus Wirtschaft, Politik und Medien stehen inzwischen öffentlich zu ihrem Coach.

Dieses Buch richtet sich an Führungskräfte und andere Entscheidungsträger, an Lehrende und Lernende, sowie angehende und praktizierende Coaches, die Orientierung und Anregung für die eigene Tätigkeit suchen. Es analysiert die anspruchsvollen Anforderungen an Führung und beschreibt ebenso generelle Vorgehensweisen von Coaching wie konkrete Fallbeispiele, es bietet Impulsfragen und Tipps, die sich in der Praxis bewährt haben.

Bielefeld, im Januar 2013

Michael Pohl
Michael Wunder

1 Führungskräfte – einsam an der Spitze

Führungskräfte erhalten oft nicht genug fundiertes Feedback. Gleichzeitig werden sie mit immer komplexeren Anforderungen konfrontiert. Dies gilt fast ausnahmslos für Wirtschaft, Verbände, Politik und Verwaltung, Gesundheits- und Sozialwesen, Medien und auch kirchliche Einrichtungen.

Dieser Mangel an qualifiziertem Feedback hat mindestens zwei schwerwiegende Folgen:

- Die Führungsqualität und damit das Wohlergehen von Unternehmen und Organisation leiden darunter.
- Beim einzelnen Menschen entstehen Beschädigungen (innere Isolation, unrealistisches Selbstbild oder Schlimmeres), die durchaus vermeidbar wären.

Wesentlicher Bestandteil von Führungskompetenz ist die Fähigkeit, qualifiziertes Feedback zu geben.

Wie sollen Führungskräfte das können, wenn sie selbst zu wenig oder gar kein konstruktives Feedback erhalten? Im beruflichen Umfeld sind sie häufig auf drei Ebenen mit Verhaltensweisen konfrontiert, die förderliche Rückmeldung erschweren. Dies sind:

- a) hierarchisch abhängige und somit taktisch agierende Mitarbeiter
- b) konkurrierende Kollegen sowie
- c) Vorgesetzte, die ausschließlich Erfolg erwarten.

Von Partner/in und Freund/innen hat die Führungskraft in der Regel auch selten kompetente Beratung zu erwarten. Meistens sind diese damit überfordert, oft wurde der Kontakt zu ihnen schon weitgehend der Karriere geopfert. Selbst wenn sich trotzdem urteilsfähige Gesprächspartner finden, wird deren Feedback schnell als Angriff aufgefasst, statt es konstruktiv zu nutzen. Es kommt zum Phänomen »lonely at the top«.

1.1 Das Führungsdilemma

Führungskräfte befinden sich in einem elementaren Spannungsfeld, dessen Meisterung über Führungsqualität und Wohlbefinden entscheidet:

- Auf der einen Seite wachsen die objektiven Anforderungen, die Führungskräfte erfüllen sollen – und meist auch wollen – enorm (vgl. Kapitel 2.3) und sind oft so hoch, dass man sich fragt, wie ein normaler Mensch das alles erfüllen soll. Im Umkehrschluss entsteht daraus der Nimbus des Managers, der alles bewältigt, immer gut drauf ist und dafür hohe Bewunderung genießt.
- Auf der anderen Seite erzeugt gerade dieser Nimbus des perfekten Managers – und das betrifft mehr oder weniger alle Führungsebenen – einige unausgesprochene »große Tabus« (s. 1.3). Sie führen zu der permanenten Versuchung, die Binsenwahrheit »Wo Licht ist, ist auch Schatten« außer Kraft zu setzen. Eine Ursache dafür liegt in der Angst, an Ansehen zu verlieren, wenn man (und zunehmend auch frau) die Probleme nicht alleine lösen kann.

Wie ausgeprägt und wie akut die geschilderte Problematik sich für die jeweilige Führungskraft darstellt, hängt von vielen Faktoren ab: Persönlichkeitstyp, soziale Vernetzung, Position in der Hierarchie, Branche, Unternehmenskultur. In den Grundzügen wird jedoch fast jede Führungskraft, gleich welcher Hierarchieebene, gleich welchen Sektors – ob profit oder non-profit – und gleich welcher Organisations- oder Unternehmensform sich irgendwann damit auseinandersetzen müssen. Und warum erst warten, bis das Kind in den Brunnen gefallen ist?

Wir beleuchten im Folgenden schlaglichtartig einige oft vernachlässigte Schattenseiten des Manager-Nimbus und skizzieren dann die aktuellen Anforderungen an gute Führung. Wir beginnen bewusst mit den Schattenseiten, da eine weit verbreitete Neigung besteht, sie durch falsch verstandenes »positives Denken« zu verleugnen. Nachdem wir beide Seiten des o. g. Spannungsfeldes markiert und gewürdigt haben, beschreiben wir professionelle Möglichkeiten des konstruktiven Umgangs mit dem aktuellen Führungsdilemma.

1.2 Führungsideale – Der perfekte Manager

»Mobilität, Flexibilität, umfassende fachliche Kompetenz, dazu eine gehörige Portion Motivation – das ist es, was den perfekten Manager ausmacht.« (Aus einer Buchwerbung für »Life-Leadership«). Obwohl wir alle wissen, dass niemand vollkommen ist (»nobody's perfect«), wollen wir es irgendwie nicht wahrhaben. Führungskräfte sind auch nur Menschen.

Wer würde diesen Satz nicht sofort unterschreiben? Obwohl es sich hier scheinbar um Banalitäten ersten Ranges handelt, werden sie tagtäglich wider besseres Wissen außer Kraft gesetzt.

Der Anspruch an den Manager lautet: Führungskräfte müssen stark, erfolgreich, unbegrenzt belastbar und deshalb auch ständig topfit sein. Dies galt lange Zeit als typisch männliches Verhaltensmuster. Das ist es vielleicht auch. Vieles spricht dafür, dass die Realisierung »weiblicher Führungsideale« menschengerechter wäre. Nur ist es de facto nicht so, dass mit der steigenden Zahl weiblicher Führungskräfte automatisch eine andere Führungskultur um sich greift. Stattdessen erweisen sich die perfektionistischen Ideale als so dominant, dass zunehmend auch weibliche Führungskräfte unter ihren Auswirkungen leiden.

Um Missverständnissen vorzubeugen: Es geht nicht darum, das Verfolgen hoher Ziele anzuzweifeln. Ideale werden erst dann problematisch, wenn vergessen wird, was ihr Wesen ist. Ihr Wesen ist die Unerreichbarkeit, deshalb heißen sie ja so. Ein Idealzustand ist per definitionem immer ein imaginäres Ziel. Ein Zustand der anzustreben ist, der aber nie ganz erreicht werden wird. Man kann versuchen, ihm so nahe wie möglich zu kommen, doch wer meint, ihn erreicht zu haben und ihm dauerhaft entsprechen zu können, gefährdet tendenziell sich selbst und andere.

1.2.1 Der Nimbus des Managers – »Ten foot tall and bullet proof«

Aus dem Erfordernis, ein makellooses Image zu präsentieren – auch wenn es im Inneren der Person anders aussieht – entsteht eine oft fatale Selbstüberschätzung. Im Amerikanischen gibt es dafür eine Redewendung, die das überzogene Selbstbild, das aus Vollkommenheitsansprüchen resultiert, ironisch verbildlicht. »Ten foot tall and bullet-proof« – drei Meter groß und kugelsicher, also der Umwelt weit überlegen und unverwundbar.

Mit ein wenig Abstand betrachtet, wird die Absurdität eines solch illusionären Erscheinungsbildes offensichtlich. Dennoch wird es in den »harten Realitäten des Geschäftslebens« schnell zum Selbstschutz im Kampf ums berufliche Überleben. Falls Ihnen diese Darstellung übertrieben erscheint, versuchen Sie einmal mit einer Führungskraft – gleich welcher Hierarchieebene – über Führungsschwäche, Bedürftigkeit oder Misserfolge zu reden. Wohlgemerkt, über die eigenen.