



hephaistos

Über Narren, Alleskönner, Mütter und Reviertiere

- Einige Besonderheiten bei Trainings und im Coaching von Top-Managern -

Oben wird es einsam. Diese beinahe triviale Feststellung im Hinblick auf hohe Führungspositionen verliert ihre Trivialität, wenn man sich anschaut, wie wenig sie oft in der Praxis von Führung, Coaching und Training Berücksichtigung findet. Organisationen beziehen - wie alle lebenden Systeme - ihre Funktionstüchtigkeit u.a. aus funktionierenden Rückkopplungsschleifen. Werden diese unterbrochen (z.B. weil eine Abteilung sich nicht mehr für die Folgen ihres Tuns für andere Unternehmensteile interessiert), erstirbt Selbstregulation, Lernen und Umweltpassung. Aus der systembedingten Sonderstellung des Top-Managements folgt unmittelbar, dass hier die Gefahr einer Abkopplung vom "Rest" des Systems ("Die da oben!") besonders groß wird. Mit unterschiedlichen Facetten und Ausprägungen dieser Gefahr beschäftigt sich dieser Artikel. Diese Facetten werden zunächst jeweils durch eine konkrete Situation aus der Praxis illustriert. Eine knappe theoretische Reflexion wird durch den Fortgang des Beispiels illustriert. Die Fälle sind zum Schutz der Kunden verfremdet.

1. "Wieviel Hofnarrentum wollen Sie wirklich?"

Bsp.: Der Vorstand einer Bausparkasse möchte Einzelcoaching. Ich frage ihn beim Kennenlerngespräch nach seinen Motiven. Er sagt ein Bekannter im Golfclub hätte so begeistert von seinem eigenen Coaching erzählt und ihm einen Wink mit dem Zaunpfahl gegeben, dass ihm das auch gut tun würde. Er wolle einen Coach, der ihm als Außenstehender Tipps gibt. Der Vorstand wirkt äußerlich freundlich und jovial, unterschwellig äußerst wachsam und mißtrauisch. Ich frage ihn, wie offen ich sein soll und wie vorsichtig ich mit ihm umgehen soll. Er schaut mich überrascht an und interessiert sich für den Grund meiner Frage. Ich sage ihm, dass wenn ich meinen ersten Eindruck

von ihm ausspreche, ihm dies nicht nur gefallen wird. Neuerlich jovial erklärt er mir, dass er mit Kritik keinerlei Probleme habe. Daraufhin teile ich ihm mit, dass ich nicht daran denke, ihm dies zu glauben. Nun wirkt er wirklich überrascht und fragt "Warum?". Ich sage, dass er zwar mit Worten sein Interesse an offenem Feedback bekundet, mit seiner Körpersprache jedoch das genaue Gegenteil: "Sie wirken unnahbar, vorsichtig und innerlich unsicher. Und Sie versuchen alles drei zu verbergen. Damit wir ein effektives Coaching durchführen können, müssen wir zuerst einmal verstehen, wieso Sie meinen, Ihre wahren Empfindungen verbergen zu müssen. Erst dadurch können wir beide zueinander, aber auch Ihre Kollegen zu Ihnen das notwendige Vertrauen entwickeln." "Wieso?" "Ihre Abteilungsleiter spüren instinktiv, dass Sie als Vorstand Ihre eigentlichen Empfindungen chronisch zu verbergen suchen. Also werden sie unbewußt ebenfalls zur Vorsicht, zum Taktieren und zum politischen Gebrauch von Informationen neigen. Dies wiederum spüren Sie selbst natürlich ebenfalls, so dass Sie sich in Ihrem Mißtrauen bekräftigt fühlen können. Der Teufelskreis ist somit geschlossen."

Im Mittelalter durfte der Narr am Hofe des Königs demselben Wahrheiten sagen, die anderen Personen auszusprechen den Kopf gekostet hätte. Diese Rolle war institutionalisiert, weil man um die Abschottungsmechanismen wußte, die den König von der Wirklichkeit im Volk zu isolieren drohten. Unternehmensführer sind häufig in dieser Rolle des Königs. Sie bedürfen demnach eines Narren am Hofe. In gut funktionierenden Top-Teams kann das bisweilen der "Personaler" oder die "Personalerin" sein. Ich halte es daher im Coaching mit Unternehmensführern für besonders wichtig, diese Hofnarrenrolle ausdrücklich zu vereinbaren und zu etablieren. Es gilt - in aller Regel - möglichst schnell den Auftrag so zu gestalten, dass ein gemeinsames Verständnis für den Wert von unangenehmer Wahrheit entsteht. Top-Führungskräfte unterschätzen in aller Regel das Ausmaß an vorausseilendem Gehorsam, an Anpassung und Karrieristentum, welches Sie umgibt. Sie "wissen" es in der Regel, geben dem aber keine große Bedeutung und interessieren sich auch zu wenig dafür, was Sie selbst im eigenen Verhalten dazu bewußt und unbewußt beitragen. Die Auswirkungen auf den Informationsfluß, dessen Schnelligkeit und Unverfälschtheit sind allerdings kaum zu überschätzen. Für den Coach muß es von höchster Priorität sein, mit dem Coachee herauszuarbeiten, in welchen Hinsichten dieser nicht offen ist und Feedback nicht wirklich annehmen möchte oder kann. Dazu braucht der Coach u.a. ein Höchstmaß an persönlicher und ökonomischer Unabhängigkeit vom Auftraggeber, eigene emotionale Unbestechlichkeit und ein Verständnis unbewußter psychodynamischer Prozesse. Ein reines Arbeiten auf der Verhaltensebene allein hilft hier nicht weiter, sind doch die Motive aus denen heraus unliebsame Informationen aus dem eigenen Wahrnehmungsfeld getilgt werden, in einer Vielzahl der Fälle im Unbewußten verborgen. Unsere Ängste bestimmen das, was wir hören und sehen können und wollen. Dies gilt explizit auch für das Top-Management.

Fortgang des Bsp.: In seinem Coaching, das sich über ein halbes Jahr erstreckt, wird dem Vorstand zunehmend bewußt, wie sehr er sich unliebsame Informationen über sich selbst, insbesondere über die Folgen "seiner Ideen", vom Leib hält. Er erkennt, daß dies mit den destruktiven Seiten seiner

Ideale zu tun hat, mit denen er sich nun gezielt auseinandersetzt. Ihm wird verständlich, warum es bislang keinerlei "After-action-review" besonders von ihm initiiertes und geförderter Maßnahmen gibt. Aus diesem Grund beginnt er gezielt nachzufragen und erfährt Erstaunliches: Seine Vorstandskollegen wie seine Abteilungsleiter verschonen ihn seit Jahren mit negativem Feedback. Sie spüren - halb bewusst -, dass sie auf diese Weise sein Wohlbefinden sichern. Als Konsequenz initiiert er einen Workshop mit dem Leitungskreis auf dem er zu Beginn seinen Lernprozess offenlegt, um Entschuldigung für sein chronisches Mißtrauen bittet und offenes Feedback fordert. Viele "Leichen" werden in den nächsten 2 Tagen aus dem Keller geholt. Auf dieser Basis ist es daraufhin möglich - gemeinsam mit seinem Top-Team - zu einigen längst überfälligen unternehmerischen Entscheidungen zu kommen, die diesmal von allen mitgetragen werden.

2. "Laßt die Kritiker zu mir kommen!"

Bsp.: Der Bereichsleiter der Softwareentwicklung (1500 Mitarbeiter) ist immer wieder mit dem Phänomen konfrontiert, dass Fertigstellungstermine nicht eingehalten werden. Er gilt als sehr kompetent, tatkräftig und ist ausgesprochen beliebt. Im Coaching stellt sich heraus, dass sein Selbstwert und seine Sicherheit als Führungskraft an eben diese drei o.g. Begriffe gebunden sind. D.h. er muß sich immer kompetent, tatkräftig und beliebt fühlen. Er analysiert im Coaching folgende "Nebenwirkungen" dieser Art der Selbstwertregulation: Er hat sich im Lauf der Zeit mit eher zweitklassigen Direct reports umgeben, die ihm seine Kompetenz bestätigen; seine Tatkraft beweist er sich täglich an einer Vielzahl von Akuteinsätzen und Entscheidungen im operativen Bereich (Rückdelegationen der MA an ihn sind an der Tagesordnung); mit seinem Charme beirrt er potentielle Kritiker, noch bevor diese ihre Kritik losgeworden sind. So hat er insgesamt zu einem System beigetragen, in dem Zivilcourage und Solidarität kaum mehr vorkommen und in dem sich eine Überanpassung an die Forderungen des Leiters ausgebildet hat. Die Entwicklungsverzögerungen sind eine Folge dieser Überanpassung, weil "Nein-Sagen" als unerwünscht gilt und so Termine zum "commitment" werden, die von vornherein unrealistisch sind.

In diesem Beispiel wird ein zweiter Aspekt der "Isolationsgefahr" deutlich. Gerade wenn Top-Manager als Person charismatisch und fachlich höchst kompetent sind - also richtige "Alleskönner", brauchen sie eine spezielle Schulung, um die Schattenseiten ihrer Fähigkeiten zu erkennen und sie angemessen zu steuern. In vielen von den Diskussionen und Konzepten zum "richtigen" Führungsstil wird vernachlässigt, dass jede Wirkung eine unbeabsichtigte Nebenwirkung hat, jedes Licht Schatten wirft und die Wirklichkeit zu komplex ist, um sie monokausal und logisch zu lenken. Diese Tatsache wird in den obersten Führungsetagen besonders wirksam. Hohe Wirkungen und hohe Bedeutung des Handelns der Führungskräfte für alle Mitarbeiter erzeugen eben auch hohe Nebenfolgen. Merkwürdigerweise wird auf ein "Nebenwirkungsfolgenmanagement" allerdings kaum systematisch geachtet. In Trainings und Coachings im Top-Management sollte dies m.E. aber einen zentralen Stellenwert haben. Geschieht dies nicht, droht auf Dauer ein burn-out oder die Top-Leute müssen alle

3-4 Jahre die Aufgabe wechseln, da spätestens dann die Nebenfolgen ihren Anfangserfolg aufzufressen drohen. Durch Coaching und Teamentwicklungen, die auf die Nebenfolgen der Erfolge fokussieren, lassen sich solche - oft bedauerlichen, manchmal tragischen Entwicklungen - verhindern und zu neuen Chancen überführen.

Fortgang des Bsp.: Zunächst war klar, dass im Coaching eine Analyse seiner Art der Selbstwertsteuerung erfolgen mußte. Er erkannte, was ihn abhielt, seinen Mitarbeitern wirklich zu vertrauen (weil er nun sich selbst anders vertrauen konnte) und warum es ihm schwerfiel Aufgaben loszulassen (weil er weniger Kontrolle brauchte, um sich sicher zu fühlen). Er bat schließlich gezielt einzelne Mitarbeiter um Unterstützung und Hinweise, wenn Fälle auftraten, in denen er sich zu sehr einmischte. Zwei seiner mutigsten Kritiker beförderte er und gab damit ein öffentliches Zeichen für einen Wertewandel. Insgesamt wurde bei Entscheidungsprozessen zunehmend auf "Pseudo-Entscheidungen" geachtet und jede Situation, in der Fakten oder Bedenken zurückgehalten wurden, auf die dafür verantwortlichen Gründe hin untersucht.

3. Der Geschäftsführer als "Mutter"?

Bsp.: Der Geschäftsführer eines mittelständischen Automobilzulieferbetriebs ist seit einem Jahr in Amt und Würden. Die Mitarbeiter in der Produktion, die Ingenieure in der Entwicklung, der Vertrieb und das mittlere Management beschwerten sich einhellig über die "Nicht-Sichtbarkeit" des neuen Chefs. Viele kennen ihn nur von dem Foto in der Betriebszeitung. Anlässlich eines Berichts über die unternehmensführungsrelevanten Ergebnisse einiger durchgeführter Teamentwicklungen habe ich ein Gespräch mit ihm. Hier spreche ich ihn auf sein auffälliges Verhalten an. Er erklärt mir daraufhin ebenso glaubwürdig wie liebenswert, dass ihm nichts so wichtig ist, wie die Autonomie und Selbständigkeit der Belegschaft. Er möchte die Ziele vorgeben, alles andere soll in Eigenregie gelöst werden. Seine Aufgabe sei die Strategie. Er kann sich den Mißmut, die Enttäuschung und das Gefühl mangelnder Wertschätzung im gesamten Betrieb zunächst gar nicht richtig vorstellen. "Die müssten über den Freiraum, den sie haben, wenn ihnen der Chef nicht ständig über die Schulter schaut, doch froh sein!" Ich frage ihn, was passiert, wenn man ein 3-jähriges Kind den ganzen Tag alleine läßt, um ihm Freiraum zu gewähren und was passiert, wenn man einen 15-Jährigen ständig beaufsichtigt. Schnell wird ihm klar, dass ein Entlassen in die Autonomie ein Prozess ist, der vom richtigen Zeitpunkt lebt, bei Kindern wie bei Unternehmen.

In diesem Beispiel findet sich ein weiterer Aspekt von isolationsfördernden Führungsverhalten, welches auf der Top-Ebene weit verbreitet ist: Die Macht der Gefühle und Erwartungen in Autoritätsbeziehungen, welche Menschen zu destruktiven und ungünstigen Verhaltensweisen greifen lassen, wird massiv unterschätzt. Konkret: Unbewußt wünschen sich Mitarbeiter von ihrem Chef oder Chefin Anerkennung, Interesse, Zeit zum Zuhören und Sicherheit. Auch und gerade weil alles erwachsene Menschen sind und diese "so etwas" eigentlich gar nicht nötig haben, existieren - oft uneingestandenermaßen - solche Wünsche. Die Menschen sind nicht so rational, wie man sich das

wünschen mag. Man kann sich jedoch entscheiden, ob man sich die unbewußten Motive menschlichen Handelns zunutze macht, statt sich überflüssigen und schädlichen Widerstand ans Bein zu ketten. Herausragende Unternehmerpersönlichkeiten zeichnen sich häufig durch eine Fähigkeit zum "Mutter-Sein" aus, um eine in diesem Kontext unübliche Metapher zu gebrauchen.

Für Top-Manager ist es absolut wesentlich zu verstehen, dass Eigenständigkeit ein Prozess ist und nichts, das sich einfordern läßt. Im Gegenteil je mehr es eingefordert wird, desto mehr wird ein Teil der Mitarbeiter die Fürsorge einfordern oder die Nicht-Fürsorge übelnehmen. abzuwerten oder lächerlich zu machen. Neben dem Einfordern von Autonomie ist es eine weitere unproduktive Möglichkeit, sich mit besonders autonomen Abteilungsleitern zu umgeben. Dies hat allerdings zur Folge, dass es dann insgesamt zu wenig Bindekräfte im Unternehmen gibt. Personalfluktuaton und ein Versiegen notwendiger Kommunikationsflüsse sowie ein gnadenloses und ineffizientes Einzelkämpfertum sind weitere Konsequenzen einer solchen Strategie. Aus diesem Grund arbeite ich mit Top-Managern speziell immer wieder daran, sich die (unbewußten) Wünsche der Mitarbeiter zunutze zu machen. Dies setzt gelegentliche eine Auseinandersetzung mit den eigenen Fürsorgewünschen auseinander, die ja im Top-Management ebenfalls nicht selten uneingestanden sind. Inzwischen wird mit diesen (tabuisierten) Wünschen sogar geworben: "Endlich tut jemand, was für mich! (E-Plus)". Werbung ist ja ein ausgesprochen zuverlässiger Indikator für latente Wünsche.

Fortgang des Bsp.: Der Geschäftsführer entscheidet sich für ein halbes Jahr management-by-walking-around zu betreiben. Er läßt sich sehen, kommt auch unangekündigt zu Abteilungsleitersitzungen, macht mehrere Betriebsversammlungen und läßt sich von einzelnen Mitarbeitern ihre Nöte und Sorgen schildern. Die Belegschaft ist erst ungläubig, dann aber glauben viele mehr und mehr, dass der Geschäftsführer sich wirklich mit ihnen und dem Betrieb identifiziert. Die Ängste, dass er - wie einige andere vor ihm - gleich wieder geht, nehmen ab. Die Motivation und die Produktivität steigen deutlich. Umgekehrt wächst aber auch beim Geschäftsführer das Vertrauen in die Belegschaft und deren Leistungsfähigkeit. Auch bei ihm steigt die berufliche Zufriedenheit. Nach einem halben Jahr reduziert er seine innerbetriebliche Anwesenheit wieder, ohne dass dies zu den alten Unzufriedenheiten im Werk führt.

4. "Der Top-Manager ist das klassische Revier-Tier"

Beispiel: Der Vorstandsvorsitzende einer großen Schweizer Bank ist mit der Zusammenarbeit im Vorstand und unter den Abteilungsleitern unzufrieden und beauftragt ein umfangreiches Coaching-Projekt für alle Vorstände und die erste Führungsebene. 3 Workshops mit je 3 Tagen innerhalb von 15 Monaten und dazwischen jeweils mehrere Stunden Einzelcoaching für alle. Schon beim ersten Workshop rückt eine Thematik in den Vordergrund, die uns die ganzen 15 Monate immer wieder beschäftigen wird: Vorstände wie Abteilungsleiter haben eine atemberaubende Scheu sich in die "Angelegenheiten" der anderen einzumischen. Jeder versucht, seinen eigenen Bereich zu optimieren und leidet still oder intrigant unter den Fehlern der anderen. An Synergieeffekte ist überhaupt nicht zu

denken. Nach und nach wird allen Beteiligten bewußter, wie sehr sie davon überzeugt sind, dass die anderen mit Kritik nur Schlechtes im Schilde führen und - anders herum - dass man mit Kritik Feindseligkeit zum Ausdruck bringt. Sich-Schützen und möglichst nicht den Eindruck machen, dass man dem anderen in die Suppe spucken möchte, sind daraus sich ergebenden Verhaltensweisen. Dementsprechend verwahrt sich jeder davor, dass andere ihn auf Mißstände im eigenen Bereich aufmerksam machen. Schnittstellenkommunikation und pragmatische Lösungen finden - wenn überhaupt - nur auf der Sachbearbeiterebene statt.

Dies ist sicher ein eher extremes Beispiel; das zugrundeliegende Prinzip findet sich im Top-Management jedoch wesentlich häufiger: Die Sicherung des eigenen Reviers. Auf der mittleren Managementebene sind es eher die Revierkämpfe, die das Arbeitsleben prägen; ganz oben sind die Kuchenstücke der Macht in der Regel verteilt. Die große Gefahr ist dabei, dass auf diese Weise die sowieso schon bestehende Isolation und Einsamkeit der Manager weiter zementiert wird. Ein wohlwollendes einander Helfen ("Du, ich hab da gehört, da droht im Vertrieb bei Dir etwas schief zu laufen..."), ein wertschätzendes Fördern, klare Offenheit und Eindeutigkeit im Dialog finden so kaum mehr statt. Genau da muß Coaching auf der Top-Ebene ansetzen: Die Handelnden wieder in einen qualifizierten Dialog zu bringen. Der Schaden den auf Verdächtigungen und wechselseitig unterstellter Feindseligkeit basierende Kommunikationskulturen anrichten, muß herausgearbeitet werden. Dann müssen Alternativen für die dahintersteckenden Sicherheitsbedürfnisse gefunden werden. Immer wieder ist es erstaunlich, wie viele Ängste und Unsicherheiten hinter scheinbar perfekten Fassaden und Rollen versteckt werden, und welche enormen Fehlentscheidungen und -entwicklungen so möglich werden. Die unmittelbare psychologische Folge ist die chronische Frustration der Austauschbedürfnisse und damit mittel- und langfristige seelische Verkümmierungsprozesse. Wie sagte ein Geschäftsführer zu seinem Stellvertreter, die sich seit 20 Jahren kennen und zusammen arbeiten, nach einer Teamentwicklung: "Ich wußte gar nicht, dass Du solche Probleme hast!" Erwidert der andere: "Ich wußte gar nicht, dass sie Dich interessieren!"

Fortgang des Beispiels: Im Laufe des Fortgang des Projekts wird die Intensität und der Umfang der wechselseitig unterstellten Feindlichkeit immer offensichtlicher. Einzelne versuchen ihr Verhalten zu ändern. Mit Unterstützung der Coaches werden auch zunehmend positive Erfahrungen gemacht, im Druck der Alltagsarbeit werden aber genauso schnell die alten mißtrauischen Einstellungen reaktiviert. Bei der Suche nach Gründen für dieses Phänomen drohen mehr und mehr auch fachliche Inkompetenzen unter den Abteilungsleitern und 2 Vorständen deutlich zu werden. Die wechselseitige Schonung entpuppt sich auch als ein Schutz vor dem Offensichtlichwerden unangenehmer Wahrheiten: fachliche Überforderung, negative Streßbewältigung (Alkohol, Tabletten), Eheprobleme. Der Rückzug ins eigene Revier bietet da vermeintlich Schutz und Sicherheit. Ob das Projekt gelingen kann, ist derzeit offen.

Die vier Beispiele illustrieren verschiedene Aspekte einer wesentlichen Gefährdung für jegliches Top-Management: Der Isolation in der Organisation.

1. Isolierung durch Versiegen offenen Feedbacks (Bsp. 1),
2. Isolierung durch Anpassung und vorseilendem Gehorsam (Bsp. 2)
3. Isolierung durch einseitiges Handeln auf der Aufgabenebene (Bsp. 3)
4. Isolierung durch fehlende emotionale Bindung und mangelnden Austausch (Bsp. 4)

Diese Isolation ist verschiedener Hinsicht für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und den persönlichen Erfolg des Managers relevant:

- Der Unternehmensführer ist in seinen Entscheidungen von der jeweiligen Datenbasis und deren Verlässlichkeit abhängig. Diese Verlässlichkeit wird immer wieder zu selbstverständlich vorausgesetzt und es wird wenig darauf geachtet, die Faktoren, die den Informationsfluß negativ beeinflussen, zu minimieren. Ein effektives Umgehen mit oben beschriebener Isolationstendenz ist Teil einer solchen Minimierungsstrategie.
- Der Mensch - und damit auch der Top-Manager - ist auf Dialog und Beziehung angelegt: Daraus leitet sich das Gefährdungspotential für die Persönlichkeit in einsamkeitsgeprägten Leitungspositionen ab. Psychosomatische Entwicklungen und seelische Verarmungsprozesse sind die Folge von hyperautonomen Arbeitsstilen und führen langfristig zu Beeinträchtigungen der Leistungsfähigkeit. Der berühmt-berüchtigte break-down oder burn-out sind nicht nur eine Folge von Stress und Arbeitssucht, sondern eben auch von Isolation und Vereinsamung im täglichen Tun.
- Hochrangige Positionen üben auf Personen, die Angst vor Nähe haben, zwangsläufig eine (fatale) Attraktivität aus. Droht doch auf diese Weise das Strukturkennzeichen der Rolle - Einsamkeit - und die Eigenart der Person - Angst vor Nähe - eine verhängnisvolle Allianz einzugehen. Die Folgen für die unternehmerische Umwelt sind häufig fatal: Entsteht doch sehr leicht eine von Feindseligkeit, Vorsicht und Misstrauen geprägte Kultur, in der Innovation, Risikobereitschaft und Verantwortungsübernahme systematisch abnehmen. Die notwendigen Anpassungen des Unternehmens oder der Abteilung an veränderte Markt- oder Produktsituationen hängen so ausschließlich an den Fähigkeiten und Kenntnissen der Führungsperson: Irrt sie, ist das gesamte Unternehmen oder Abteilung bedroht.

Fazit: Top-Manager brauchen eine von Offenheit und Ehrlichkeit geprägte Kommunikation mit ihrem Umfeld, um Unternehmen und Organisationen gut steuern zu können und selbst gesund zu bleiben. Diese Offenheit und Verbindung zur Umwelt ist system- und rollenbedingt gefährdet, lebt doch Macht auch davon, andere im Ungewissen zu belassen. Autonomie ist ein wichtiger Teil von Führungskompetenz, die Fähigkeit zur Bindung und Verbindung ein anderer. Letzterer braucht speziell im Top-Management besondere Hege und Pflege.