

Warum Führen Stress verursacht

PSYCHOLOGIE. Die Rolle einer Führungskraft auszufüllen verursacht von Natur aus Stress. Die damit verbundenen inneren Konflikte lassen sich nur bewältigen, wenn man es gelernt hat, Widersprüche auszuhalten und Gegensätze in Balance zu bringen. Der Münchener Coach Klaus Eidenschink zeigt in einer dreiteiligen Serie, wie das gelingen kann.

Wenn Menschen in einer komplexen Welt handeln müssen, fühlen sie sich innerlich unsicher. Daher kommt dem Umgang mit Unsicherheit heute eine zentrale Rolle zu. Es gibt zwei grundsätzlich verschiedene Wege, mit Unsicherheit umzugehen. Der erste ist: Man versucht, im Umgang mit Unsicherheit sicher zu werden. Der zweite ist: Man vergisst, dass die Welt komplex ist und handelt nach einfachen Rezepten.

Der zweite Weg geht davon aus, dass es für jeden Zweck eine richtige, eindeutige Form der Zielerreichung gibt. Es gilt, den One-best-way zu finden und ihn zu praktizieren. Best-practice-Konzepte und die »Manager-des-Jahres«-Kürungen gaukeln den Chefs vor, wenn sie nur das richtige Expertenwissen über Führung hätten, dann würden sich alle Probleme wie von selbst lösen. Die zum Teil sich völlig widersprechenden und in sich widersprüchlichen Konzepte, führen zu einem »Trendsurfen in der Chefetage«. So wird erst auf Powertagen motiviert, um dann Motivation als Mythos entzaubert zu bekommen. Erst ist Teamarbeit

der Schlüssel zum Erfolg, dann wird das Lob der harten Führung und des genialen Spezialisten gesungen. Und irgendwann fragt sich das Top-Management: Und wer hat eigentlich Recht? Die Glaubwürdigkeit von Beratern hat in den letzten Jahren sehr gelitten, weil der Versuch, Unsicherheit mit sicheren Antworten zu bekämpfen, gescheitert ist. Ich halte diesen Vertrauensverlust für eine positive Entwicklung, zeugt sie doch davon, dass die Entscheider und Auftraggeber in den Organisationen anfangen, kompetenter zu werden. Die Skepsis gegenüber den einfachen Wahrheiten wird von Jahr zu Jahr größer.

Sicherer werden im Unsicher-Sein

Was bleibt ist der zu Beginn angedeutete andere Weg im Umgang mit Unsicherheit: »Sicher werden im Unsicher-Sein.« In den letzten 50 Jahren sind in vielen wissenschaftlichen Disziplinen – fast parallel – wesentlich Erkenntnisse über den Umgang mit Komplexität entstanden: Kybernetik, Sozialwissenschaften, Erkenntnistheorie, systemische Psychologie, Ökologie, Physik und Logik haben allesamt die Bedeutung von Rückkopplungsschleifen, langfristigen Effekten, Zielkonflikten, Uneindeutigkeit, Ambivalenzen, Relevanz der Außenperspektive und Selbstregulationsprinzipien erforscht. Die Ergebnisse dieser Forschung legen es nahe, Handeln unter hoher Komplexität als Steuern von Dilemmata zu begreifen, in dem Wirkung und Nebenwirkung immer aufs Engste miteinander verbunden sind. Wahrheit,

Wirksamkeit und Erfolg können nicht als losgelöst von Person, Zeit, Ort, Umwelt und Situation betrachtet werden.

Diese Denkart soll nun in Zusammenhang mit Führung an einer bestimmten Fragestellung entwickelt werden: Warum ist es in der Rolle der Führungskraft schwierig, sich wohlzufühlen und motiviert zu bleiben? Dieser Fokus wird auch deshalb gewählt, weil viele Führungskräfte im Coaching und in Schulungsprogrammen diese Frage ex negativo aufwerfen: Wie kann ich mit dem Stress in meinem Alltag besser fertig werden? Mangelndes Wohlfühlen beziehungsweise (Dis-)Stress führt mittelfristig zu Krankheiten und Depression. Beides wirkt sich auf das Leistungsvermögen nachhaltig ungünstig aus. Schon aus diesem Grund müssen Unternehmen ein elementares Interesse am Wohlfühlen ihrer Führungseliten haben.

Wohlfühlen erlaubt?

In diesem Beitrag wird die These vertreten, dass für Menschen wohlzufühlen immer schwieriger wird, sobald sie die Rolle der Führungskraft übernehmen. Dies hat zum einen gesellschaftliche Gründe, die hier nicht vertieft werden sollen. Können doch viele Manager ihre Funktion nur noch mit Hilfe von selbstausbeuterischem Verhalten erfüllen. Keine Gewerkschaft der Welt würde für Arbeitnehmer derartige Arbeitsbedingungen und -zeiten dulden, wie sie für Manager als normal angesehen werden. Klar, dass die Bezahlung alles wettmacht – wirklich? Das soziale Ressentiment schreibt offensichtlich vor, dass hohe Gehälter mit Leiden oder Krankheit oder Absturzgefahr erkaufte werden müssen. Einfach gesagt: Führungskräfte werden so gut bezahlt, dass sie auf das Wohlfühlen verzichten sollen. Aus meiner Sicht ist das Verhältnis der Gesellschaft zu Führung alles andere als entspannt.

Ich möchte mich hier jedoch auf die psychologische Begründung konzentrieren, warum Führung und Wohlfühlen ein ausgesprochen problematisches Paar bilden: »Führung« erschwert aus meiner Sicht von ihrer inneren Logik her die Möglichkeit, für jede Person in

Serie Führungspsychologie

ÜBERBLICK. Der Fachautor Klaus Eidenschink schaut in dieser Artikelserie aus einer völlig neuartigen Perspektive auf die Frage, warum Führen Stress auslöst.

1. Im ersten Teil geht es um die Grundlagen, warum die Führungsrolle Stress auslöst.
2. Der zweite Teil führt die Darstellung der Stressfaktoren fort.
3. Im dritten Teil werden Konsequenzen für Recruiting, Training, Coaching untersucht.



»Wem kann ich vertrauen?« – Jede Führungsrolle bringt per se Stress mit sich.

dieser Rolle das eigene Wohlbefinden zu steuern. Menschliches Wohlbefinden entsteht durch die Kompetenz, die wesentlichen physiologischen, biologischen und psychologischen Grundbedürfnisse wahrzunehmen, auszudrücken und für ihre Befriedigung Sorge zu tragen. Was sind die wichtigsten psychologischen Grundbedürfnisse? Der Mensch braucht:

1. Bindung
2. Selbstbestimmung
3. Selbstwert.

Diese Bedürfnisse stehen sowohl untereinander in einem Spannungsverhältnis und sie sind in sich ambivalent.

Erste Ambivalenz: Nähe und Distanz

Die Ambivalenz des Bindungsbedürfnisses besteht genau darin, dass Bindung sich in der Polarität von Nähe und Distanz abspielt. Um mich gebunden zu fühlen, muss ich die Möglichkeit haben, jemandem nahe kommen zu können. Gleichzeitig brauche ich die Sicherheit, mich entfernen zu können, ohne befürchten zu

müssen, niemanden mehr anzutreffen, wenn ich wieder zurückkomme.

Weiterhin brauche ich die Fähigkeit, in der Distanz den inneren Bezug und das Vertrauen in den anderen aufrechtzuerhalten, statt ein unverbindliches »Ausden-Augen-aus-dem-Sinn« zu praktizieren.

Zweite Ambivalenz: Freiheit und Sicherheit

Die Ambivalenz der Selbstbestimmung gründet in der Polarität von Freiheit und Sicherheit. Um selbstbestimmt handeln zu können, brauche ich die Freiheit, zu tun, was ich möchte. Aber um frei zu bleiben, brauche ich Sicherheit, aus der heraus ich operieren kann, und die mir Regeln gibt, die mir ein gezieltes, diszipliniertes Vorgehen ermöglichen. Völlige Freiheit, ohne Ordnung und Regeln, gerät zum Chaos und zur Verwahrlosung, absolute Sicherheit wird zum zwanghaft-bürokratischen Kältetod, zum rigiden Korsett, welches in den eigenen Regeln erstickt.

Dritte Ambivalenz: Einzigartigkeit u. Zugehörigkeit

Die Ambivalenz des Selbstwertbedürfnisses besteht darin, dass der Selbstwert auf der Ambivalenz von Einzigartigkeit und Zugehörigkeit beruht. Um mich wertvoll zu fühlen, brauche ich sowohl das Empfinden, jemand Einzigartiges zu sein, der sich von anderen unterscheidet, als auch das Gefühl, einer unter Gleichen zu sein, der irgendwo dazugehört. Das Dilemma besteht darin, dass ich, wenn ich mich zu sehr unterscheidet, zum Außenseiter werde, oder, wenn ich mich zu sehr den Gruppennormen unterordne, um dazuzugehören, das Gefühl verliere, mich zu unterscheiden und meine Individualität nicht mehr wahrnehmbar ist.

Die Herausforderung, das Wohlbefinden herzustellen, besteht also sehr einfach gesprochen darin, dass es sich eben nicht herstellen lässt. Es bedarf einer unablässigen Regulation, eines Justierens, Balancierens, Ausgleichens. Es bedarf einer Sicherheit in unsicheren Verhältnissen. Stabilität ist nur vorübergehend erreichbar und ist durch die Dynamik dieses komplexen Gebildes ständig bedroht. Das macht das Leben aufregend und abwechslungsreich (um die positive Seite der Medaille zu nennen).

Zurück zum Thema »Führung« und der These, dass die Regulation dieser drei Bedürfnisse und ihrer polaren Substruktur in der Rolle der Führungskraft schwierig wird. Warum muss die Führungsrolle per se als Stressor verstanden werden?

Zur Schwierigkeit der Verbindung von Führung und Nähe

Die Faktoren, die dafür verantwortlich sind, dass es in der Führungsrolle schwierig wird, anderen nahe zu kommen, sind schnell genannt. Doch damit hier keine falschen Sentimentalitäten phantasiert werden: Mit Nähe ist hier nicht ein Kuscheln im Mondlicht gemeint. Nähe in beruflichen Rollen meint zum Beispiel:

- Es gibt Menschen, die einem zuhören,
- die einen verstehen und Aussagen nicht gleich bewerten,
- denen man vertrauen kann, →

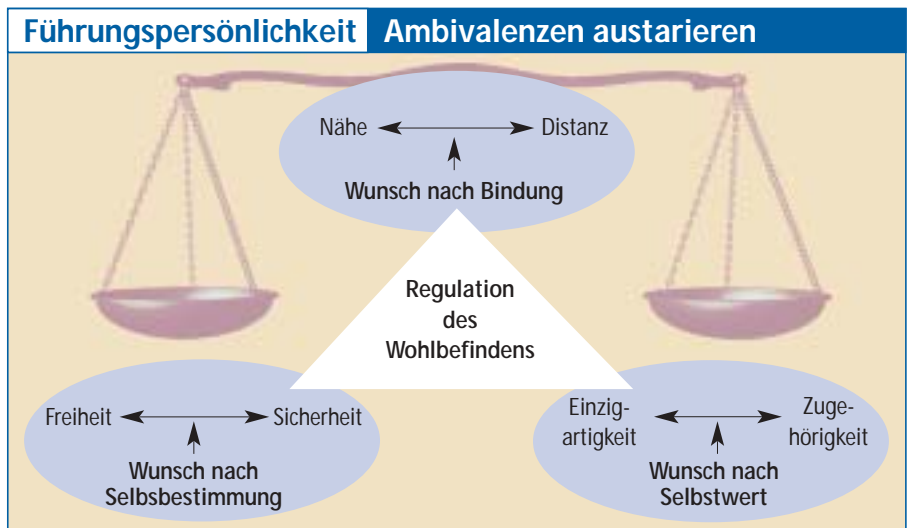
- • mit denen es möglich ist, ins »Unreines« zu denken und Vorläufiges zu formulieren,
- die einen aufmuntern und trösten,
- die sehen, wenn es einem schlecht geht und daran Anteil nehmen.

All diese Punkte werden von Führungskräften häufig als nicht relevant angesehen. Sie verleugnen ihre Bedeutung und spielen den starken, unbedürftigen, souveränen Kerl. Frauen in Führungspositionen sind in Bezug darauf leider oft die »besseren« Männer. Aber auch für Führungskräfte, die sich die Relevanz dieses Bedürfnisses bewahrt haben, ist es schwierig, dafür ein Gegenüber zu finden: Zunächst einmal sind Führungskräfte nicht Teil des eigenen Teams, sondern sie haben eine besonders »herausragende« Rolle. Sie arbeiten nicht oder selten unter »ihresgleichen«. Eine Zusammenarbeit mit anderen Führungskräften auf gleicher Entscheidungsebene ist oft wegen unterschiedlicher Aufgabengebiete gar nicht möglich oder aus dem selben Grund sehr konfliktbesetzt. Das Team der Gleichgestellten (Abteilungs-, Bereichsleiter, Vorstände) ist oft ein loses Team (wenn überhaupt existent), meist ohne dass es üblich ist, sich wechselseitig auch nur wissen zu lassen, wie es einem miteinander ergeht und was man füreinander empfindet. Feedback ist Mangelware. Konkurrenzgedanken unter den Führungskräften verstärken die Einsamkeit der Position zusätzlich. Unehrllichkeit, politische Kommunikation und strategische Allianzen prägen den Alltag.

Mitarbeiter als Vertraute?

Die Folgen für die Führungskraft sind vielfältig und lassen sich auf folgende Grundmuster zurückführen.

- Weil der Wunsch nach Nähe und Vertrauen in der Arbeit unbefriedigt bleibt, werden die privaten Beziehungen mit diesen Wünschen überladen und überlastet.
- Keiner kann auf Dauer das geben, was er selbst vermisst. Daher wird die Führungskraft selbst unnahbar und zeigt selbst wenig Verständnis für die Nöte der Mitarbeiter. Die Demotivation steigt systematisch.
- Es entstehen eine Vielzahl von Fantasien: Mögen meine Mitarbeiter mich?



Mach' ich's richtig? Stimmt was nicht? Was wird über mich in der Kantine gesprochen? Diese Fantasien können auf Grund der nicht etablierten Gesprächskultur über solche Themen nur schwer überprüft werden. Bei entsprechender Veranlagung entwickelt sich chronisches Misstrauen. Die Führungskraft zieht sich zurück und wirkt kalt und unnahbar.

- Die Führungskraft sucht sich Vertraute im Team. Dadurch entsteht zwangsläufig eine problematische Gruppendynamik, die geprägt ist von Eifersucht, Misstrauen und Loyalitätskonflikten der ins Vertrauen gezogenen Mitarbeiter. Informationsungleichgewichte verstärken die Spaltung im Team und reduzieren die Arbeitsleistung.

- Nicht zuletzt ist die Anfälligkeit dafür, dass wegen des (verleugneten) Hungers nach Verständnis eine Affäre mit Personen aus dem beruflichen Umfeld entsteht, sehr hoch. Über den sekundären Stress, den dies nach sich zieht, braucht hier nicht weiter gesprochen zu werden.

Am wichtigsten ist deshalb, dass die Führungskräfte die Bedeutung des Nähe-Bedürfnisses im Führungsalltag erkennen und wahrnehmen. Was kein Problem darstellt, kann nicht gelöst werden. Der erste Schritt (im Coaching) ist also oft, das Problembewusstsein zu entwickeln. Häufig reicht schon die schlichte Frage »Wer hört Ihnen im Alltag eigentlich regelmäßig zu?«, um Nachdenklichkeit hervorzuufen. Jemanden zu brauchen, gilt unter »harten Führungsmännern« (und -frauen) als unnötig

oder verpönt. Andererseits saugen sie die Möglichkeit, sich auszusprechen, häufig auf wie ein trockener Schwamm. Führungskräfte stehen, wenn sie die Bedeutung erkannt haben, vor der Herausforderung ihre Nähebedürfnisse sehr bewusst zu pflegen und im Alltag zu verankern. Ein stabiles privates Umfeld gehört hier in jedem Fall dazu. Dass viele dies zwar wissen, aber nicht danach handeln, ist ein hinlänglich bekanntes Phänomen. Aber die privaten Kontakte können nicht alle Wünsche abdecken. Daher kommt der Pflege von vertrauten Beziehungen in der Organisation, jedoch außerhalb des Teams, eine enorme Bedeutung zu.

Horizontale Netzwerke sind ein sehr probates Mittel. Dies ist – nebenbei bemerkt – auch ein Grund, warum Frauen sich schwerer tun, Führungspositionen zu erlangen und dort erfolgreich zu sein: Sie haben in diesen Netzwerken der Männer große Schwierigkeiten, Fuß zu fassen und akzeptiert zu werden. Oft lassen sich in Personalentwicklungsprogrammen solche gezielt fördern. Kollegiale Supervisionsgruppen – mit oder ohne externe Begleitung, auch unternehmensübergreifend – sind ebenfalls ein sinnvolles Instrument. Mentoring-Programme können ein weiterer Baustein sein. Die Spielräume und Möglichkeiten werden in vielen Unternehmen und von vielen Personalabteilungen noch nicht hinreichend wahrgenommen, so dass die Führungskräfte weitgehend mit dieser Herausforderung auf sich gestellt sind.

Wie diese Alltagsroutinen zum Leben von der Nähe aussehen, ist höchst individuell und variantenreich. Erkennbar sind sie jedoch alle daran, dass im Kalender Termine stehen, mit Freunden, Kollegen, Beratern, Coaches, in denen schlicht über Nöte, Unzulänglichkeiten, Unsicherheiten und Ängste gesprochen wird – und nicht nur über Golf und den letzten Urlaub. Wo diese Termine fehlen, lässt der Schaden nicht lange auf sich warten.

Zur Schwierigkeit der Verbindung von Führung und Distanz

Auf den ersten Blick könnte es ja nun so scheinen, dass wenn der Wunsch nach Nähe behindert ist, dann zumindest der Distanzwunsch in der Führungsrolle auf seine Kosten kommt. Leider gibt es gute Gründe, auch hier das Gegenteil zu konstatieren. Der Wunsch nach Distanz wird nämlich durch einen Verlust von Intimsphäre, der der Führungsrolle grundsätzlich zu eigen ist, ziemlich erschwert.

Die Führungskraft gilt den Mitarbeitern in der Regel als Identifikationsobjekt und Vorbild. Jedem Handeln des Vorgesetzten wird deshalb ein hohes Maß an Bedeutung zugemessen und unterliegt genauer Beobachtung. Die Mitarbeiter überprüfen mögliche Stärken und Schwächen ihrer Chefs genauestens. Alles hat plötzlich Bedeutung. Allen nonverbalen Reaktionen der Führungskraft wird von den Mitarbeitern oft große Bedeutung beigemessen (»Als ich das sagte, hat sie/er weggeschaut!«). Das Verhalten in der Öffentlichkeit (Kantine, Feierlichkeiten, Betriebsversammlungen, Ausflüge, Incen-

tives) ist Gesprächsstoff und dient als Anlass aller möglicher Mutmaßungen und Fantasien.

Auch hier lassen sich einige klassische, dysfunktionale Reaktionen der Führungskräfte beobachten:

1. Die ständige Beobachtung und Bewertung durch die Mitarbeiter führt zur Verunsicherung. In einer Art Gegenreaktion grenzt sich die Führungskraft total ab. »Wie es in mir aussieht, geht keinen was an.« Dies verschärft notwendigerweise die Schwierigkeit seinerseits kontaktfähig zu bleiben.

2. Eine weitere Reaktionsbildung besteht darin, bewusst den Aufbau einer »Scheinpersönlichkeit« zu betreiben. Das Motto ist »Gib den Affen Zucker!« indem gezielt damit gespielt wird, dass alles so viel Bedeutung hat. Da werden Andeutungen gemacht, Gerüchte gestreut, Halbwahrheiten verkündet, Pläne skizziert, die gar nicht ernsthaft in Erwägung gezogen werden. Manche Führungskräfte werden kunstvolle Spieler auf der Klaviatur der Ausdeutungsbereitschaft der Mitarbeiter. Dass ihnen selbst dies nicht gut tut, entgeht oft der Selbstwahrnehmung.

3. Viele Führungskräfte versuchen aus der Not eine Tugend zu machen: Distanz- und Rückzugswünsche werden als somit schlicht und einfach als unmö- dern oder nicht teamgerecht abgewertet. Es werden entsprechende Regeln etabliert: Es herrscht das Prinzip der offenen Tür, das gläserne Büro. »Ich bin immer für Sie da!« ist die Botschaft. Sie werden ständig in der Arbeit unterbrochen, Konflikte und Probleme werden rückdelegiert. Die Führungskräfte sind in der Folge kaum mehr für sich selbst da und entwickeln Burn-out-Sympto-

me. Ärger und Wut über Störungen werden in »Rabattmarkenheften« gesammelt und irgendwann zur Überraschung aller ventilartig ausagiert.

4. Eine andere Gefahr ist, dass das Innenleben den Teammitgliedern gegenüber vollständig und nicht rollengerecht offen gelegt wird. Dadurch wird die eigene Autorität geschwächt. In der Regel entwickeln sich Ersatzführer oder Konkurrenten im Team.

5. Die Nähewünsche der privaten Beziehungspartner werden als bedrohlich und unangenehm erlebt. Die Enttäuschung der Partner und die Entfremdung voneinander ist nur eine Frage der Zeit.

Rückzugsräume schaffen

Zur Bewältigung des Distanzwunsches gehört es, sich bewusst die Erlaubnis zu geben, Rückzugsräume zu schaffen. Dazu trägt bei, wenn die Bürotür zu bestimmten Tageszeiten oder bestimmten Gelegenheiten definitiv geschlossen bleibt. Wenn der Terminkalender nicht nur von einem selbst geführt wird, ist es unabdingbar, »Termine mit sich selbst« im Kalender einzutragen.

Ein schnelles Reagieren auf Gerüchte, die sich um die Ausdeutung von eigenen Mitteilungen ranken, kann ebenso hilfreich sein, wie ein gelegentliches »Management-by-walking-around«, damit der reale Kontakt zu den Mitarbeitern bestehen bleibt. Dies schützt sehr vor der Überinterpretation der spärlichen Signale, auf die Mitarbeiter bei manchen Chefs angewiesen sind, weil sie sich einmal im Quartal sehen lassen. Vielen Führungskräften ist überhaupt nicht klar, welche fatale Folgen ein »abwesender Vater« haben kann.

Bei all diesen Maßnahmen gilt auch hier, dass jeder gemäß seiner eigenen psychischen Struktur und des jeweiligen Umfeldes die persönliche Balance und den persönlichen Stil entwickeln und finden muss. Die Basis für das Gelingen ist das aufmerksame Achten, die Wahrnehmungskraft – nicht das Wissen, nicht die richtigen Konzepte! Ohne fundierte Selbstkenntnis wird Führen für die Führungskraft oder die Geführten zur Qual. (Teil 2 dieses Fachbeitrags lesen Sie im Januar-Heft von w&w.)

Klaus Eidenschink



Autor

Klaus Eidenschink, Coach und Organisationsberater; Geschäftsführer von Eidenschink & Partner, den »Spezialisten für Verständigung und Wandel«. Klaus Eidenschink ist Ausbildungsleiter bei Hephaistos, dem »Psychologischen Bildungszentrum für Sozialkompetenz«. Seine Arbeitsschwerpunkte: Entwicklung von Ausbildungskonzepten für Trainer und Berater, die individualpsychologische und systemische Ansätze integrieren; Intergruppenkonflikte; Coaching des Top-Managements. Tel. 07 00/88 44 07 00, E-mail: Klaus@Eidenschink.de www.Hephaistos.org und www.Eidenschink.de

Mit Widersprüchen leben. Oder: Führen ist immer Stress.

FÜHRUNGSPSYCHOLOGIE TEIL 2. »Richtig führen ist nur eine Frage der Kompetenz. Das kann man lernen«, versprechen Managementgurus wie Fredmud Malik. Der Coach und Fachautor Klaus Eidenschink hält diese »Suggestion« für falsch und schädlich. In seiner dreiteiligen Serie definiert er Führen als ein fortwährendes Austarieren von unvereinbaren Interessen und Bedürfnissen. Ein solcher Balanceakt gelingt mal besser, mal schlechter – bisweilen passend, aber nie »richtig«. Laut Eidenschink kommt es für Manager darauf an, die »Kunst der Balance« zu erlernen. Im zweiten Teil der Artikelserie geht es darum, weitere »Gefahrensituationen« zu beschreiben, die zu jeder Führungsposition quasi von Natur aus dazu gehören.

Wie alle Menschen streben auch Führungskräfte danach, ihre Bedürfnisse nach 1. Bindung, nach 2. Selbstbestimmung und nach 3. einem hohen Selbstwert optimal zu befriedigen.

Jedes einzelne dieser Bedürfnisse ist in sich sehr ambivalent. Das Bedürfnis nach Bindung umfasst zum Beispiel den Wunsch nach Nähe auf der einen und den Wunsch nach Distanz auf der anderen Seite. Um mich gebunden zu fühlen, muss ich die Möglichkeit haben, jemandem Nahe zu komme. Gleichzeitig brauche ich die Sicherheit, mich entfernen zu können, ohne dass dabei der Kontakt und das Vertrauen zum anderen verloren geht.

1. Von der Schwierigkeit, die Führungsrolle mit dem Streben nach »Freiheit« zu verbinden

Das Grundbedürfnis nach Selbstbestimmung zerfällt in die beiden Pole

»Freiheit« und »Sicherheit«, die einander bedingen und voraussetzen. Zunächst zur Freiheit. Spontan möchte man glauben, dass Führungskräfte ein hohes Maß an Gestaltungsspielraum haben und deshalb ihrem Freiheitsdrang unbehelligt fröhnen können. Aber dem ist nicht so. Der Grund dafür ist recht einfach: Jede Führungskraft muss sowohl die Interessen des Unternehmens als auch die Interessen seines Teams vertreten.

So banal dieser Satz ist: Er wird bedeutsam, wenn man sich klar macht, dass die Interessen des Unternehmens in einem strukturellen Widerspruch zu den Interessen des Teams stehen:

- Das Unternehmen ist daran interessiert, dass es in jedem Team, jeder Abteilung eine Binnendifferenzierung gibt, die die Unterschiede in den Funktionen und Kompetenzen klar nach außen treten lässt. So muss man nicht lang suchen, mit wem man sprechen muss, wer zuständig ist, wem etwas delegiert werden kann, wer in ein Projekt berufen werden muss oder wer helfen kann. Für die Bindungsbedürfnisse der Mitarbeiter ist es emotional eher wichtig, dass alle gleich sind, dass die Unterschiede nach außen nicht allzu sehr ins Gewicht fallen. Damit kann die Binnenkonkurrenz eingedämmt werden.

- Das Unternehmen braucht für die eigene Steuerungsfähigkeit übergreifende Unternehmensziele. Jedes Team hingegen ist an der eigenen Autonomie inte-

ressiert und möchte die Arbeitsabläufe und möglichst auch die Erfolgskriterien und Ziele selbst bestimmen.

- Für das Unternehmen sind die Vernetzung der verschiedenen funktionalen Gliederungen und die effektive Gestaltung der Übergabevorgänge in den diversen Prozessketten von immenser Bedeutung. Für das Team ist die eigene Identität wichtig, also das Gefühl etwas Eigenes zu schaffen, damit gesehen zu werden, klare Grenzen und auch Gegner zu haben, gegen die man sich profilieren kann.

Da nun die Führungskraft Vertreter des Teams in der Organisation ist und gleichzeitig Vertreter der Organisation im Team steht sie strukturell zwischen den Stühlen. Und somit ist es mit der Freiheit schnell vorbei, ist doch die Kunst es allen recht zu tun, immer noch nicht erfunden. So entsteht Stress: Die Führungskraft muss Entscheidungen der Organisationsleitung mittragen, hinter denen sie gegebenenfalls gar nicht steht oder mit denen sie sich bei den Mitarbeitern unbeliebt macht. Andererseits muss sie die Interessen der Mitarbeiter nach oben vertreten, was wiederum zu Konflikten mit den eigenen Vorgesetzten führen kann. Es entsteht zudem immer wieder Druck, die Ideale der eigenen Person zu verraten und wider besseres eigenes Wissen handeln zu sollen.

Enttäuschungen und Aggressionen der Mitarbeiter sind an der Tagesord-

Serie **Führungspsychologie**

ÜBERBLICK. Klaus Eidenschink schaut aus einer neuartigen Perspektive auf die Frage, warum Führen Stress auslöst.

1. Im ersten Teil ging es um das Bedürfnis nach »Bindung« und seine stressauslösenden Implikationen im Führungsalltag.
2. Der zweite Teil geht es um »Selbstbestimmung« und »Selbstwert«.
3. Im dritten Teil werden Konsequenzen für Recruiting, Training, Coaching untersucht.

nung und bedürften einer Auseinandersetzung. Ein Abteilungsleiter des Forschungs- & Entwicklungsbereichs sah sich zum Beispiel immer den Vorwürfen der Mitarbeiter ausgesetzt, dass er ihnen zu wenig Zeit ließe für grundsätzliche Forschung und sie stattdessen mit Fortentwicklungen und Modifikationen zuschütete. Immer wieder versprach er, dass sich dies in Bälde ändern werde. Dieses Versprechen war auch in seinen Augen eine reine Hinhaltetaktik, da das Unternehmen beschlossen hatte, die Grundlagenforschung einzustellen und in eine Tochtergesellschaft outzusourcen. Er vermied den Schritt, dies seinen Mitarbeitern mitzuteilen, da er fürchtete, er könne es nicht überzeugend »rüberbringen«, weil er selbst diese Entscheidung für falsch hielt.

Nach einigen Coachingstunden war klar, dass zunächst er selbst sich entscheiden musste, ob er unter den veränderten Umständen im Unternehmen bleiben wolle. Danach konnte er die strategische Unternehmensentscheidung verkünden, den Aggressionen der Mitarbeiter mit Verständnis begegnen und jeden Mitarbeiter unterstützen, eine eindeutige Entscheidung zu treffen – entweder aus dem Neuen das Beste zu machen oder aber eine neue Stelle zu suchen. Diesen Prozess erlebte er und die Mitarbeiter als ausgesprochen befriedigend und motivierend. Schlussendlich machten von 60 Personen bis auf drei alle weiter. Alle waren mit der Transparenz und Klarheit der Auseinandersetzung höchst zufrieden.

2. Von der Schwierigkeit, die Führungsrolle mit dem Streben nach Sicherheit zu verbinden

Die zweite Seite der Selbstbestimmungsmedaille ist das Bedürfnis nach Sicherheit. Ohne Sicherheit kann keine Selbstbestimmung erfolgen, da kein Ziel, keine Ressourcen, kein Plan, der Freiheit einen Halt gibt. Freiheit setzt Sicherheit voraus. Sicherheit ohne Freiheit wird zum Korsett. Und nun wieder zu der Standardfrage: Wieso ist das Bedürfnis nach Sicherheit in der Führungsrolle so schwer zu befriedigen?

Zur Aufgabe der Führungskraft gehört es, ständig Entscheidungen treffen



Foto: Martin Pichler

Mit über 130 Teilnehmern war Klaus Eidenschink (stehend) einer der gefragtesten Workshopleiter des diesjährigen »CoachingKongresses« in Wiesbaden.

zu müssen. Dies tut sie oft, ohne die Möglichkeit zu haben, darüber selbst ausführlich nachdenken zu können beziehungsweise sich ausreichend in die Materie einarbeiten zu können. Führungskräfte können nicht zu jeder Zeit wissen, welche Entscheidung sich als richtig oder falsch herausstellen wird und unterliegen somit ständiger Unsicherheit. Das Bedürfnis, eine sichere Entscheidungsbasis zu haben, wird in vielen Führungspositionen täglich massiv frustriert. Die Manager geben dies in aller Regel vor sich selbst nicht gerne zu. Der Angstschweiß tritt – wenn überhaupt – in den schlaflosen Stunden der Nächte auf. Über Unsicherheiten wird in Meetings nicht gerne gesprochen. Derjenige, der die Antworten hat, ist gefragt, weniger derjenige, der Fragen aufwirft.

Genau dies ist jedoch in komplexen Systemen eher problematisch. Fehler passieren durch zu wenig Fragen und zu schnelle Antworten. Der Autor D. Dörner hat dies in seinem Klassiker »Logik des Misslingens« eindrucksvoll begründet und nachgewiesen. In komplexen und komplizierten Umgebungen braucht es Sicherheit im Umgang mit Unsicherheit! Dies setzt allerdings eine reife Entwicklung des eigenen Sicherheitsbedürfnisses voraus. Wer stattdessen in der Führungsrolle im althergebrachten Sinn sicher sein möchte, der entscheidet sich für ständigen Stress, eine Verlangsamung der Prozesse und in der gegen-

wärtigen Wirtschaftslage mittelfristig für das Scheitern. Die Wahrheit ist – und viele Manager stimmen dem sofort zu – Führungskräfte können in ihrer Rolle nie Sicherheit haben. Jede Rationalität ist begrenzt, wie dies von Nobelpreisträger H. Simon formuliert wurde. Wer diese begrenzte Rationalität nicht wahrhaben möchte, dem bleiben nur schlechte

» Fehler passieren durch zu wenige Fragen und zu schnelle Antworten. «

Alternativen: Jeder kennt kontraproduktive Verhaltensweisen von Führungskräften. Deren psychologischer Grund kann mit unserem Modell nun besser verstanden werden.

- Eine Möglichkeit, dem Stress auszuweichen, besteht darin, zögerlich oder gar nicht zu entscheiden.
- Eine andere ist, dass man zwar Entscheidungen trifft, aber gegebenenfalls seine Mitarbeiter oder andere Sündenböcke für Fehlentscheidungen verantwortlich macht.
- Eine weitere besteht darin, von vornherein Verantwortung nicht an Mitarbeiter abzugeben und selbst alles bis ins Detail zu kontrollieren.

Ein Beispiel: In der Schadensregulierungsabteilung einer Versicherungsabteilung lautet die wesentliche Frage für alle Mitarbeiter, →

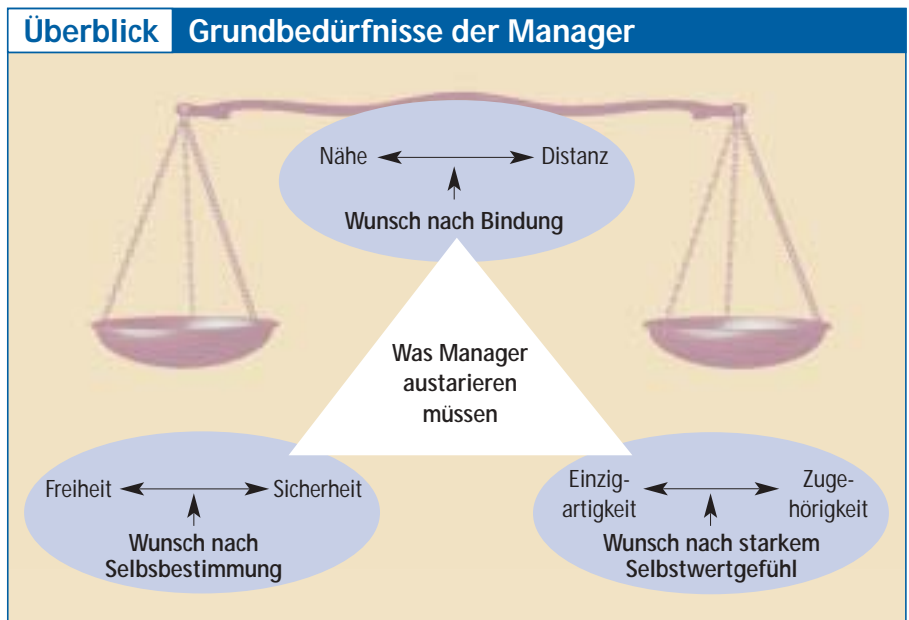
→ ob ein bestimmter Vorgang oder eine Entscheidungsvorlage »gemeiert« sei. Der Abteilungsleiter hieß nämlich Meier und alles, was seine Zustimmung oder seine Unterschrift nicht hatte, durfte nicht umgesetzt werden. Alles musste erst »gemeiert« sein. Dass er auf diese Art die fähigsten Mitarbeiter chronisch demotivierte und selbst zum Flaschenhals für die ganze Abteilung wurde, war ihm nicht bewusst.

Es bleibt die nüchterne Erkenntnis, dass sowohl das Gefühl frei zu sein als auch der Wunsch nach Sicherheit, in der Führungsrolle schwerer zu befriedigen ist. Im Hinblick auf den Erhalt der Freiheit, braucht es einen gewissen Spaß am Konflikt und eine innere Unabhängigkeit davon, dass andere Menschen alles gut finden was man macht. Leider sind an dieser Stelle viele Führungskräfte weit weniger innerlich stabil, als man

» Führungskräften sollte klar sein, dass ihre »harten« Entscheidungen bei ihnen auch zu Schuldgefühlen führen

auf Grund ihres Auftretens und der Fähigkeit, klare Entscheidungen zu treffen, vermuten möchte. Die Schuldgefühle, die viele nachts quälen, bekommt keiner mit. Daher ist ein wesentlicher Nutzen des Modells, dass den Führungskräften die »Normalität« von Schuldgefühlen klar wird und sie dann an reifen Formen des Umgangs mit Schuldgefühlen arbeiten können – statt weiter dem Ideal nachzujagen, sie könnten alles richtig machen.

Ähnliches gilt für das Sicherheitsbedürfnis. Die eigentliche Herausforderung besteht für Manager darin, das Ideal aufzugeben, dass Entscheidungen gewiss sein können. Und sie besteht darin, zu lernen, die eigene Unsicherheit zu kultivieren und mit prognostischen Hypothesen als Entscheidungsgrundlage zufrieden zu sein. Kognitiv ist das vielen Führungskräften klar, emotional jedoch schaut es in den Herzen der Manager anders aus. Insuffizienzgefühle, die Versuchung, mehr Sicherheit zu versprechen als man halten kann, das Gefühl, zu we-



nig Kontrolle über die Prozesse zu haben (weil man denkt, dass es möglich ist, sie zu bekommen), all das bestimmt das Seelenleben. Gerade hier ist im Coaching besondere Unterstützung notwendig, damit »realistische« Selbstanforderungen in der Rolle der Führungskraft entwickelt werden können. Darunter könnte zum Beispiel fallen:

- einen Perfektionsanspruch zu reduzieren und stattdessen zu einem konsequenten Lernen aus Fehlern zu kommen
- einzusehen, dass jemand, der 12 Stunden pro Tag arbeitet, ein Problem mit dem Delegieren hat
- zu akzeptieren, dass man nicht mit allen Mitarbeitern gut auskommen kann und sich stattdessen darauf konzentriert, die Mitarbeiter zu finden, die zu einem passen.

3. Von der Schwierigkeit, die Führungsrolle mit dem Streben nach Einzigartigkeit zu verbinden

Wir kommen zum dritten Grundbedürfnis, dem »Selbstwert«, mit den beiden Polen »Einzigartigkeit« und »Zugehörigkeit«. Die Vorgesetztenrolle ist hervorgehoben und wichtig. Also scheint sie doch für dieses Bedürfnis wie geschaffen – oder? Woher kommt an dieser Stelle nur der Stress?

Um den Grund dafür zu Gesicht zu bekommen, ist es neuerlich erforderlich, sich ein wenig auf psychologische Grund-

erkenntnisse zu besinnen. Die Führungsbeziehung aktiviert die Übertragung alter Autoritätserfahrungen der Mitarbeiter auf die Führungskraft und umgekehrt. Dieser für Psychologen so selbstverständliche Vorgang vollzieht sich allerdings in einer (Wirtschafts-) Welt, die dafür gänzlich unvorbereitet ist. Führungskräfte sind gedanklich, emotional und verhaltensmäßig in der Regel naiv und inkompetent, die vielfältigen Phänomene zu verarbeiten, die aus der Übertragung interner Autoritätskonflikte ihrer Mitarbeiter erwachsen.

Die psychologische Trivialität, dass Mitarbeiter ihre Führungskraft mit verinnerlichten Bildern früherer Autoritätspersonen »verwechseln« können und ungelöste Konflikte mit ihr austragen, steht Managern als Interpretationsvariante eines Konflikts nicht zur Verfügung. Häufige Verhaltensweisen der Mitarbeiter wie Anpassung, Trotz, Sich-Benachteiligt-Fühlen, Beleidigtsein, Immer-die-Schuld-haben, Nie-die-Schuld-haben, Nichts-mit-dem-Chef-zu-tun-haben-wollen werden nicht als Reaktion auf die Autoritätsbeziehung, sondern auf die Sach- und Inhaltsfragen bezogen. Dies führt zu unlösbaren und eskalierenden Konflikten.

Auch das ständig anzutreffende Phänomen, dass Mitarbeiter glauben, ein Recht auf Anerkennung, Wertschätzung und Schutz zu haben, wird als selbstverständlich angesehen. Konsequenz die-

ses Zusammenhangs: Da die allermeisten Menschen unverarbeitete Autoritätsbeziehungen in sich tragen, wird für jeden, der führt, diese Rolle zum Stress: Er oder sie zieht sich besonders leicht all das Negative und Problematische an den Hals, was die Mitarbeiter so in sich tragen. Daher muss die Führungskraft sich ständig mit Abwertungen (ihrer selbst, der Aufgabe, des Unternehmens) auseinander setzen. Die Autorität wird in Frage gestellt, auch wenn »natürliche« Autorität vorhanden ist. Je deutlicher die Führungskraft tatsächlich jemand »Besonderes« ist oder auch nur sein möchte, desto leichter findet eine Polarisierung im Team zwischen Personen statt, die die Führungskraft abwerten und denen, die sie idealisieren. Dies wird dann sekundär zu einem weiteren Stressor.

4. Von der Schwierigkeit, die Führungsrolle mit dem Streben nach Zugehörigkeit zu verbinden

Ein besonders gravierender Sonderaspekt der Übertragungsdynamik ist in dem Wunsch vieler Mitarbeiter zu sehen, dass die Führungskraft gut, mitreißend, motivierend, authentisch, charismatisch, verständnisvoll, stark, gerecht und erfolgreich sein sollte. Warum ist das so? Viele Menschen tragen von sich aus unbewusst den Wunsch nach einer idealen Figur in sich, die alles weiß und kann, sich um mich sorgt und die um mich und meine Wünsche weiß, ohne dass ich dafür etwas tun muss.

Nun sind die Idealisierungen die eine Seite der Dynamik. Die andere Seite ist, dass es in jedem Mitarbeiter, der solche Idealisierungsbedürfnisse hat, auch Impulse gibt, den idealisierten Chef von dem Thron zu stoßen, auf den man ihn vorher unbewusst gesetzt hat. Man wartet letztlich nur auf die Gelegenheit, sich und dem Chef zu beweisen, was man immer schon wusste: Dass er nämlich nicht ideal ist und auch nicht besser als man selbst. Diese Dynamik ist in ihrem Stresspotenzial gar nicht zu überschätzen.

Im Coaching lässt sich immer wieder beobachten, wie sehr Versagensängste das Innenleben der Führungskräfte dominieren. Diese Überforderungsgefühle

verstärken die Einsamkeit, da die Angst vor Enttarnung der als negativ empfundenen Aspekte der eigenen Person zunimmt. »Schwächen« werden daher zunehmend verborgen.

Auch im Bereich des Selbstwertbedürfnisses lässt sich eine stressogene Struktur also nachweisen. Um das Bedürfnis nach Einzigartigkeit in der Rolle gut zu steuern, bedarf es – ähnlich wie beim Nähebedürfnis – unbedingt weiterer Lebensfelder, die diesen Wünschen Nahrung geben. Ansonsten hilft es ungenügend, wenn man die eigenen »Gegenübertragungen« verstehen lernt und ihnen nicht mehr blind ausgeliefert ist. Zufriedene Führungskräfte können dies. Ohne diese Kompetenz reibt man sich in den unbewusst inszenierten Autoritätskonflikten mit den Mitarbeitern auf. Auch dafür nutzen Führungskräfte Coaching ausgesprochen intensiv, sobald sie diesen Kontext gedanklich erfasst haben.

Das Bedürfnis, als Gleicher dazuzugehören, gilt es »andernorts« zu befriedigen – und viele verwirklichen dies ja auch in den Ghettos der Golf-, Rotarier- und VIP-Clubs. Diese bieten Entlastung, weil man eben geschützt wird von den oben beschriebenen Übertragungsphänomenen. Man ist unter Gleichen.

Denn auch als teamorientierte Führungskraft gehört man im eigenen Team nie richtig als Gleicher dazu. Spätestens wenn schlechte und unangenehme Aufgaben zu verteilen sind oder Entscheidungen getroffen werden müssen, die Einzelnen wehtun, ist es mit Verbrüderungsversuchen vorbei. Es gilt, einen Weg zu finden, in der Rolle der »Führungskraft« dazuzugehören. Diese Rolle aufrechtzuerhalten macht es erst mög-

lich, für den Erhalt der Gruppe zu sorgen und die Zuständigkeit für die Atmosphäre im Team wahrzunehmen. Führungskräfte, die nur auf der Aufgabenebene führen, finden sich schnell in destruktiven Gruppendynamiken wieder. »Mutterkompetenzen« aufzubauen, neudeutsch als emotionale Intelligenz rekultiviert, sollte die aus dem Dazugehören-Bedürfnis erwachsende Führungsaufgabe sein.

Anmerkung: Führungskräfte haben in der Regel keine ausgeprägten Kompetenzen im Umgang mit unauflösbaren Polaritäten. Sie sind auf schnelle Lösungen gepolt. Sie erwarten eindeutige Ursache-Wirkungs-Ketten und klare Vorgehensvorschläge, die zu vorhersehbaren Ergebnissen führen. Im Umgang mit Ambivalenzen bezahlt man für jede »Lösung« auch einen Preis. Jedes neue Licht

» Mitarbeiter verwechseln ihre Führungskräfte oft mit den verinnerlichten Bildern früherer Autoritätspersonen «

wirft auch irgendwo anders Schatten. Der Schritt in die eine Richtung, entfernt mich vom Ziel auf der anderen Seite. Führungskräfte brauchen Unterstützung, um sich in solch aporetischen Kontexten zu orientieren, zu entscheiden und zu handeln. Wie sich das hier vorgestellte Modell für Coaching, Führungskräfteentwicklung und Personalauswahl nutzen lässt, wird im dritten und letzten Teil der Serie Gegenstand der Überlegungen sein.

Klaus Eidenschink



Autor

Klaus Eidenschink,

Coach und Organisationsberater; Geschäftsführer von Eidenschink & Partner, den »Spezialisten für Verständigung und Wandel«.

Klaus Eidenschink ist Ausbildungsleiter bei Hephaistos, dem »Psychologischen Bildungszentrum für Sozialkompetenz«. Seine Arbeitsschwerpunkte: Entwicklung von Ausbildungskonzepten für Trainer und Berater, die individualpsychologische und systemische Ansätze integrieren; Intergruppenkonflikte; Coaching des Top-Managements.

Tel. 07 00/88 44 07 00, E-mail: Klaus@Eidenschink.de

www.Hephaistos.org und www.Eidenschink.de

Der Mythos vom »richtigen« Führen

FÜHRUNGSPSYCHOLOGIE TEIL 3. »Richtig führen kann man lernen«, versprechen Gurus wie Fredmund Malik. Der Coach und Fachautor Klaus Eidenschink hält diese »Suggestion« für falsch. Führen ist für ihn »individuelles Ausgleichen von unvereinbaren Interessen und Bedürfnissen«. Im letzten Teil unserer dreiteiligen Artikelserie fordert Eidenschink dazu auf, verstärkt die Selbsterkenntnis von Managern zu fördern.

Lesen Sie Ratgeber? Wundern oder ärgern Sie sich auch bisweilen über die Trivialität der dort vorgetragenen Tipps? Erstaunt Sie der Erfolg, den manche dieser Ratschlagsbücher haben? Das Leben ist kompliziert und verlangt nach schnellen Lösungen. Daher sind viele Menschen bestrebt, Komplexität zu reduzieren. Das Problem dabei ist, dass sie anfällig dafür sind, dies auf eine unangemessene Weise zu tun. Die Kernthese dieser dreiteiligen Serie ist, dass Vereinfachungen immer dann nicht hilfreich sind, wenn sie die Polaritäten der menschlichen Existenz einseitig auflösen.

Jenseits von richtig und falsch

Was also Not tut, ist eine Führungstheorie jenseits von richtig und falsch. Kompetentes Führen beruht auf der Fähigkeit zu einer angemessenen Steuerung widerstrebender Interessen. Wenn man dieser These glaubt, kann man nicht mehr mit der Frage: »Wie führe ich richtig?« über Führung nachdenken. Die entscheidenden Fragen sind dann vielmehr: »Wer bin ich als Führungskraft? Was ist in meinem Führungsumfeld gerade wichtig? Was möchte ich? Welchen Sinn kann ich stiften? Welche Art der Führung entspricht mir, meinen Mitarbeitern und meiner Aufgabe?«

Substanzielle Antworten auf diese Fragen setzen die Fähigkeit zu hinreichender »Selbstaufklärung« voraus. Menschen können sich sehr darüber ir-

ren, wer sie sind. Man kann nicht nur die äußere Wirklichkeit verkennen, sondern auch die innere Wirklichkeit. Was für Menschen im Allgemeinen gilt, gilt natürlich auch für Führungskräfte im Besonderen. Um mir sicher zu werden, was ich tun soll, gibt es im Vorgehen eine ganz entscheidende Weichenstellung: Suche ich Orientierung im Außen (also in Büchern, anderen Menschen, Methoden, Techniken oder Vorgehensweisen) oder suche ich Orientierung im Innen (also im eigenen »Selbst«-Bewusstsein, im Gespür für mich und meine Umgebung, in meiner Beziehungsfähigkeit, in der eigenen Autorität und im eigenen Erkenntnisvermögen)? »Wer nicht auf seine Weise denkt, denkt überhaupt nicht«, sagte Oscar Wilde. Das gilt auch fürs Führen. Es gibt dann keinen richtigen, sondern nur mehr einen eigenen und situativ passenden Führungsstil. Viele Trainings und Seminare führen jedoch in die Außenorientierung, weil dort ein Verhalten für alle als passend verkündet wird. Aus diesem Grund kommen die Teilnehmer oft zu einem künstlich und eben antrainiert wirkenden Verhalten.

Sinnvoller erscheint es, Managern Unterstützung in Sachen »Selbstaufklärung« zu bieten. Eine derartige Unterstützung für die berufliche Rolle anzubieten, kunstvolle Rahmenbedingungen zu schaffen und angemessene Methoden zur Verfügung zu stellen, ist meines Erachtens die Aufgabe der Personalentwicklung. Coaching, Führungskräfteese-

minare und -programme, Managementaudits, Assessments, Teamentwicklungen, interne kollegiale Beratungsgruppen und vieles andere mehr sind Werkzeuge und Mittel, um Führungskräften zu helfen, zu einer eigenen inneren Orientierung und damit zu eigenen, passenden und hilfreichen Antworten auf komplexe und einmalige Aufgaben zu kommen. Die notwendige Unterstützung, um einen solchen Führungsstil auszubilden, besteht dann in sehr individuellen Formen der Förderung. Es gilt, die Autonomie zu stärken und nicht Regelbefolgung zu fördern. Insbesondere Coaches sind meiner Auffassung nach Experten im Unterstützen von »Selbstaufklärung«, sie sind keine »Pädagogen« im Sinne von Wissensvermittlern. Diese Weichenstellung halte ich für elementar. Dies ist ein »Unterschied, der einen Unterschied macht«, um eine weit verbreitete systemische Formulierung zu nutzen.

Die Kernkompetenz von Führungskräften besteht demnach in der Entwicklung eines umfassenden »Selbst«-Bewusstseins. Ich schreibe diesen Begriff mit Bindestrich, um zu verdeutlichen, dass es um die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung geht, nicht etwa um das Pflegen eines bestimmten (Ideal-)Bildes von sich. Selbstbewusst ist, wer sich seiner selbst bewusst ist. Wer dies tut, entdeckt die Polaritäten des Handelns und die daraus folgenden Stressfaktoren, wie sie in den beiden ersten Folgen dieser Artikelserie beschrieben wurden, im Grunde von selbst. Welche Folgen diese Führungspsychologie hat und was es heißt, im Coaching mit diesem Konzept zu arbeiten, sei im Folgenden erläutert.

Lenker der Doppelsinns

Das lateinische Wort *Ambiguitas* bedeutet Doppelsinn. *Ambiguitätstoleranz* ist das Fachwort für die Fähigkeit, mit Zwei- und Mehrdeutigkeiten souverän umzugehen. Führungskräfte lieben oft das Eindeutige, Klare, eben das »Richtige«. Sie sind auf (schnelle) Lösungen gepolt. Widersprüche, Mehrdeutigkeiten sind lästig und sollten eher ausgeräumt werden. Manager sind oft Macher, Entscheider, Treiber. Sie behandeln emotionale und kommunikative Probleme wie technische. Sie erwarten eindeutige Ur-

sache-Wirkungs-Ketten und klare Vorgehensvorschläge, die zu vorhersehbaren Ergebnissen führen. Mit diesen Fähigkeiten lässt sich jedoch eine vieldeutige und sich in Polaritäten zeigende Welt nicht angemessen steuern. Wie bereits ausführlich erläutert, bezahlt man in der Realität für jede Lösung auch einen Preis. Jedes neue Licht wirft irgendwo anders Schatten. Der Schritt in die eine Richtung entfernt mich vom Ziel auf der anderen Seite. Auch die Betriebswirtschaft weiß, dass man nicht investieren und gewinnmaximieren gleichzeitig kann, dass Innendienst und Außendienst unterschiedliche Interessen haben und dass beide gebraucht werden, um erfolgreich zu sein.

Führungskräfte benötigen dringend Unterstützung, um sich in solchen Widersprüchen zu orientieren. Die Fähigkeit, mit Widersprüchen, Doppeldeutigkeiten und inneren Spannungen kompetent umgehen zu können, nennt man Ambiguitätstoleranz. Sie wird benötigt, um nicht über eine einseitige Auflösung von Dualitäten immer neue Probleme zu schaffen. Wenn man diese Analyse teilt, hat das Folgen für die Entwicklung von Führungskräften. »Selbstaufklärungsthemen« für Personen, die führen wollen, könnten demnach sein:

- Wie gelingt es mir, Spannungen und Widersprüche in mir zu tolerieren?
- Wie sehr brauche ich es, »die« Wahrheit zu kennen?
- Wie sehr achte ich auf die Nebenwirkungen dessen, was ich tue?
- Wie sehr kann ich Unterschiede als Bereicherung erleben?
- Wie sehr bin ich darauf angewiesen, dass andere so denken wie ich?

Im Konkreten ist es oft schmerzhaft, zu sehen, dass die eigenen Stärken auch gleichzeitig Schwächen sein können. In dieser Ambiguität liegt bei vielen Führungskräften der Kern des eigenen Scheiterns.

Ein Beispiel:

Im Rahmen des Coachings eines Geschäftsbereichsleiters hospitiert ein Coach zweimal beim Meeting mit dessen »Direct reports«. In der Nachbesprechung spricht der Coach ihn darauf an, dass er in den beiden Meetings sehr stark dafür gesorgt hat, seinem Sicherheitsbedürfnis Raum zu geben: Er ließ



Foto: Martin Pichler

Begeisterte Zuhörer: Klaus Eidenschink auf dem »CoachingKongress 2003«.

berichten, gab Controllerzahlen viel Gewicht, fasste nach, ließ penibel Protokoll führen. Er hatte seinen Laden gewissermaßen im Griff. Die Abteilungsleiter allerdings hatten wenig Luft zum Atmen, waren orientiert an seinen Vorgaben. Raum für Ausprobieren, Kreativität und Innovation war kaum. Mit Hilfe des Bedürfnismodells (Polarität der Bedürfnisse einer Führungskraft, siehe Grafik) wird ihm die Einseitigkeit seines Führungsstils unmittelbar klar: Er kann daraufhin über seine eigenen Ängste und Unsicherheiten mit mir sprechen. Dabei wird ihm seine Verarbeitungsstrategie dieser Ängste klar; auch wie sehr diese ihm selbst zunehmend die Freude an der Arbeit nimmt. Er macht in der nächsten Besprechung seine Erkenntnisse zum Thema und fragt die anderen nach deren Erleben. Es entwickelt sich eine lebhaft Diskussion über die übermäßige Kontrolle des Geschäftsführers und der daraus resultierenden Ängste. Ein Abteilungsleiter »beichtet« dann, dass es zwei »U-Boote« (verdeckt vorgenommene Entwicklungen von neuen Produkten) bei ihm gibt. Dass solche Guerillamaßnahmen angesichts seines Führungsstils notwendig sind, erschreckt den Geschäftsführer zunächst sehr; aber er ist über dieses Feedback ausgesprochen dankbar.

Das Modell der Regulation der Grundbedürfnisse erlaubt es im Coaching, sehr rasch Fixierungen im Denken, Wahrnehmen, Fühlen und Verhalten von Managern zu identifizieren. Eine Analyse, wie die Grundbedürfnisse

und ihre widersprüchliche Substruktur im Handeln als Führungskraft einseitig »aufgelöst« werden, erweist sich als ausgesprochen nützlich, um die vertrauten Bahnen der Problembewältigung in Frage zu stellen.

Ein Beispiel:

Ein Geschäftsführer kommt wegen enormer Konflikte mit den beiden anderen Geschäftsführern seiner Firma ins Coaching. Bei der Analyse der Konfliktodynamik ist – neben anderen Punkten – schnell auch klar; dass er als Primus inter pares sich dagegen sperrt, seine Einzigartigkeit in der Firma zur Disposition zu stellen. Um die Position dessen, der Interviews gibt, sich mit den wichtigen Leuten trifft, also die Firma nach außen vertritt, wird auf das Erbittertste gekämpft. Er identifiziert »Selbstwert als das wesentliche Spielfeld des Konflikts in der Firma. Und er erkennt, dass es den Fortbestand der Firma gefährdet, wenn wegen seinem Bedürfnis nach Einzigartigkeit das Zugehörigkeitsgefühl für alle verloren zu gehen droht. Er möchte daher sofort entscheiden, dass nicht er allein ein Coaching braucht, sondern alle zusammen Unterstützung brauchen. Als der Coach ihm sagt, dass das vermutlich nicht falsch ist, er aber nun schon wieder für die anderen entscheide und etwas vorgebe, muss er erst lachen und wird dann sehr nachdenklich, weil ihm klar wird, wie verwurzelt dieses Verhalten in ihm ist. Dies wird zum Beginn eines längeren Coachingprozesses, der notwendig ist, um sich mit diesem sehr grundsätzli- →

→ **chen Verhaltensmuster auseinander zu setzen.**

In der Förderung und vor allem Beförderung von Führungskräften beobachte ich immer wieder, dass Personen mit sehr einseitigen Fähigkeiten auf Grund dieser Fähigkeiten in hohe Positionen gelangen. Nebenwirkungen solcher Einseitigkeiten werden dann in Kauf genommen oder »übersehen«. Ich halte das für kurzsichtig. Die Folgen von längerer Missachtung vernachlässigter Bedürfnisse bei sich selbst, bei Mitarbeitern oder Kollegen sind oft massiv: Psychosomatische Entwicklungen, Demotivation, Burn-out, Suchtverhalten, Scheidungen, soziale Isolation, Mobbing und irrationales Entscheidungsverhalten sind nicht ungewöhnlich. Meines Erachtens sollte in der Führungskräfteentwicklung sehr viel mehr Aufmerksamkeit darauf gelegt werden, dass bei den Führungskräften ein Problembewusstsein über das eigene Unbalanciert-Sein entsteht. Selbststeuerungsschwächen von High-Potenzials werden in Personalabteilungen oft bagatellisiert und Konzepte, wie man diesen Punkt systematisch in Förder- und Entwicklungsprogrammen berücksichtigen könnte, sind Mangelware.

Nicht bloß an Symptomen arbeiten

Coaching soll und muss effizient sein. Da kommt es darauf an, zusammen mit den Coachees schnell relevante Foki in den Sitzungen zu finden, an denen gearbeitet werden soll. Diese Anliegen, mit denen Führungskräfte ins Coaching kommen, sind jedoch häufig Symptome, keine Gründe. Die Kenntnis der Struktur menschlicher Grundbedürfnisse erlaubt es, sowohl im Umgang mit den eigenen Bedürfnissen als auch im Umgang mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter rasch blinde Flecken herauszufiltern, und somit direkt an den Nährböden für problematische Verhaltensweisen zu arbeiten:

Ein Beispiel:

Ein führender Mitarbeiter kommt ins Coaching, weil der Personalchef ihm gesagt hat, dass seine Mitarbeiter sich in der Personalabteilung ständig darüber beschweren, dass er sie so vernachlässige.

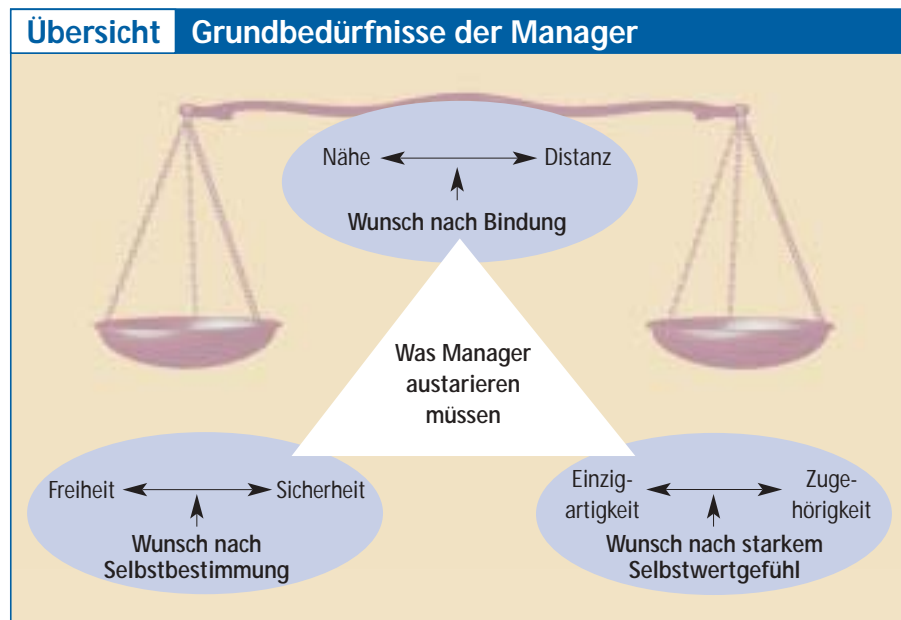
Ihm ist dies unverständlich und er möchte herausfinden, woran dies liegt. Mit Hilfe des Modells wird deutlich, dass ihm selbst sein wichtigstes Bedürfnis Freiheit ist. Er braucht Unabhängigkeit und Handlungsspielraum, um sich in der Arbeit wohl zu fühlen. Diese Haltung überträgt er unreflektiert auch auf seine Mitarbeiter: Er gibt ihnen Ziele und überlässt es ihnen dann, auf welchen Wegen sie diese Ziele erreichen. Er zitiert Managementgurus, die ein solches MBO (Management by objectives) als das Führungsinstrument schlechthin bezeichnen. Im Coaching wird ihm aber sehr schnell auch klar, dass er die Sicherheits- und Nähebedürfnisse seiner Mitarbeiter chronisch frustriert. Es wird ihm möglich einen Perspektivenwechsel vorzunehmen: Er kann sich nun vorstellen, wie allein gelassen und vielleicht auch überfordert die Mitarbeiter sein können. Seine Empathie für andere subjektive Erlebniswelten wächst. Gleichzeitig spürt er auch eigene Überforderungsgefühle nun mehr: Dies führt zu einem offeneren Umgang über Unklarheiten und Überforderungssituationen in seiner Abteilung. Die Beschwerden hören auf, die Leistung der gesamten Abteilung nimmt deutlich zu.

Dieser Fall zeigt, wie wichtig »Selbst«-Bewusstsein ist, wenn man es als Fähigkeit begreift, sich seiner selbst bewusst zu sein. Wer sich selbst nicht kennt, kann andere nicht begreifen, wer

sich selbst nicht führen kann, kann andere nicht führen. Konkreter: Wer eigene Unsicherheit nicht wahrnimmt, wird auf Unsicherheiten von anderen als Führungskraft nur begrenzt hilfreich antworten können. Oft wird gesagt, dass niemand führen kann, der die eigene Stärke nicht kennt. Stimmt. Aber das andere gilt auch: Niemand kann gut führen, der eigene Ängste, rebellische Fixierungen, Trauer, Scham und Schuld verleugnet. Die Analyse der eigenen Stärken und Schwächen im Wahrnehmen und Antworten auf elementare Bedürfnisse bildet die ideale Grundlage, um Stärken und Schwächen im Rollenverständnis und im eigentlichen Führungshandeln zu bearbeiten. Es gilt, den Begriff »Selbstbewusstsein« aus seiner einseitigen Fixierung auf die Sonnenseite der menschlichen Seele zu befreien.

Wirksam sind Originale, keine Abziehbilder

Das Modell der Regulation der Grundbedürfnisse eignet sich überhaupt nicht, um normative Schlussfolgerungen daraus zu ziehen (»Und wie ist es richtig?«). Die Herausforderung für die Führungskräfte, in Selbstverantwortung die eigenen Lösungen zu entwickeln, bleibt erhalten. Damit werden untaugliche Rezeptbildungen und unsinnige Ideologisierung vermieden.





Autor

Klaus Eidenschink, Coach und Organisationsberater; Geschäftsführer von Eidenschink & Partner, den »Spezialisten für Verständigung und Wandel«. Klaus Eidenschink ist Ausbildungsleiter bei Hephaistos, dem »Psychologischen Bildungszentrum für Sozialkompetenz«. Seine Arbeitsschwerpunkte: Entwicklung von Ausbildungskonzepten für Trainer und Berater die individualpsychologische und systemische Ansätze integrieren; Intergruppenkonflikte; Coaching des Top-Managements. Tel. 07 00/88 44 07 00, E-mail: Klaus@Eidenschink.de www.Hephaistos.org und www.Eidenschink.de

Ein Beispiel:

Ein Vertriebsleiter kommt, weil er völlig frustriert ist. Er war von der Motivations- theorie von Reinhard Sprenger (»Mythos Motivation«) so begeistert, dass er sämtliche Einzelprovisionen und -zulagen abgeschafft hatte. Die Konsequenz war, dass die Besten gingen, die verbleibenden Guten ihr Engagement zurückführen und die Schlechten schlecht blieben. Er war tief enttäuscht, dass die intrinsische Motivation nicht wie erwartet sich von selbst einstellte. Ihm war dabei überhaupt nicht im Blick, wie schülerhaft und angepasst er auf die »neue« Motivations- theorie reagiert und damit auch die eigene Autorität untergraben hatte; genauso wenig wollte er sehen, wie sehr Vertriebsleute in aller Regel auch durch Geld motiviert sind (ohne dass sie deswegen keine intrinsische Motivation mehr hätten). Wer ständig neue Managementmoden wie Säue durch die Gassen seiner Abteilung jagt, darf sich über den Verlust an Vertrauen und Sicherheit bei seinen Mitarbeitern nicht wundern.

Es wird gelegentlich von der Macht der Bedürfnisbefriediger gesprochen. Führungskräfte erkennen durch »Selbstbewusstheit« wie wesentlich für die Motivation und die Führungsmöglichkeiten der Umgang mit eigenen und fremden Bedürfnissen ist. Sie verstehen, dass vielen Situationen und Führungsproblemen nicht mit Appellen, Belohnungen und Gut-Zureden oder Drohen, Druck, und Strafen beizukommen ist. Die Effekte solcher Handlungen werden landläufig und chronisch überschätzt. Stattdessen braucht es Möglichkeiten zu einem psychologisch angemessenen Verstehen, dessen was läuft.

Ein Beispiel:

Ein Vorstand quält sich seit Jahren mit dem für ihn unmöglich kleinlichen und buchhalterischen Verhalten des Aufsichtsratsvorsitzenden ab. Er umgeht, bekämpft und verflucht ihn. Als der Coach ihn auffordert, mal zu fantasieren, welches Bedürfnis des Aufsichtsrats hinter diesem so »unmöglichen« Verhalten stecken könnte, vermutet er spontan »Sicherheit«. Der Coach fragt ihn dann, was er denn bisher tut, damit der Aufsichtsrat sich sicher fühlen kann. Empört sagt er, dass er schließlich nachgewiesen habe, dass er ein Unternehmen verantwortlich führen könne. Man könne ihm vertrauen und sicher sein. Auf die Frage, ob er denn selbst bei seinen besten Mitarbeitern jegliche Kontrolle der Ergebnisse einstellen würde, wird er nachdenklich. Er erarbeitet sich dann eine Strategie, wie er proaktiv auf die vermuteten Sicherheitsbedürfnisse des Aufsichtsrats eingehen könnte: Vorab- und Zwischeninfos, kurze Abstimmung vor Sitzungen und Ähnliches. Der Erfolg war durchschlagend. Nach einem halben Jahr engeren Kontakts gab der Aufsichtsrat deutliche Signale, dass er so viele Infos gar nicht bräuchte, und reduzierte gleichzeitig sein kontrollierendes Verhalten stark. Daraufhin fand bei passender Gelegenheit eine Aussprache statt, wo beide sich amüsiert verwundert zeigten, in welch unsinnige Teufelskreise sie miteinander geraten waren.

Konsequenzen für Training und Beratung

Lernen auf der Ebene der persönlichen Kompetenz ist Entdecken und Wahr-

nehmen, nicht Kopieren! Lernen auf der Ebene der fachlichen Kompetenz ist Lernen von anderen und Üben von Fertigkeiten. Diese Differenzierung sorgfältig zu beachten, ist eine wesentliche Aufgabe fortschrittlicher Personalentwicklung. Wer das Einmaleins nicht kann, braucht es nicht selbst erfinden. Er kann es von anderen lernen. Wer sich selbst nicht kennt, dem kann dies nicht von anderen beigebracht werden. Viele Schwierigkeiten von Führungskräften beruhen auf mangelnder persönlicher Kompetenz. Coachings, Trainings und Workshops, in denen explizit oder verdeckt neue Normen der Richtigkeit erichtet werden, sind problematisch. Ein Konzept, eine Kommunikationstechnik, eine Methode für alle: Für den, der Nähe meidet, wie für den, der Distanz nicht aushält? Für den, der sich gegen alle Fesseln wehrt, wie für den, der sich gern an Regeln hält? Für den, der gern alleine glänzt und den, der sich im Dienst aller aufopfert?

Ich halte es daher für wichtig, dass Personalentwicklung sehr sorgsam darauf achtet, auf welcher Ebene – Person, Funktion, Profession – jemand sich entwickeln muss, um seine Arbeit besser zu machen. Gerade weil es schwerer ist, persönliche Lernfelder zu bearbeiten, kann man es sich nicht leisten, auf reine Verhaltensänderungen in der Funktion zu setzen. Das verschärft in aller Regel nur das Problem. Die Herausforderung in der Personalentwicklung der Zukunft besteht aus meiner Sicht darin, die Individualität der Mitarbeiter und die Individualität des Unternehmens kunstvoll zusammenzuführen. Die Ausrichtung hochindividueller Personen auf eine Vision und gemeinsames Wirken für ein Ziel kann gelingen. Allerdings nur mit Personen, die mit den Polaritäten der Welt zu leben gelernt haben. Wenn man die Stressfaktoren der Führungsrolle, wie sie beschrieben wurden, kennt, können Coaches, Personalentwickler und Führungskräfte viel tun, um die Fähigkeit zu einer balancierten Selbststeuerung zu verbessern. Mehr »Sein« und weniger »Sich-Antreiben« könnte das Motto sein, nach dem sich nicht nur besser Führen, sondern auch besser Leben lässt.

Klaus Eidenschink