

Vorwort

„The key to success is not information. It's people.“

[Lee Iacocca]

Dieses Buch verfolgt drei Anliegen: Es unterstützt junge, noch unerfahrene Führungskräfte darin, sich in ihren Aufgaben, ihrer Rolle und in der dazugehörigen Verantwortung zu orientieren. Es liefert erfahrenen „alten Hasen“ Anstöße zur Weiterentwicklung. Und es möchte Führungskräfte auf Coachingprozesse vorbereiten, damit sie in diesen wichtigen Lernprozessen effektiv und effizient an ihren individuellen „Entwicklungsknoten“ arbeiten können, ohne wertvolle Zeit durch die Erklärung von Grundlagen zu verlieren.

Seit über fünfzehn Jahren unterstütze ich Führungskräfte in der Entwicklung ihrer persönlichen Führungsqualität. Die „Settings“, in denen wir dabei arbeiten, sind unterschiedlich. Ein Teil der Führungskräfte beschäftigt sich mit der persönlichen Führungsqualität in spezifischen, coachingorientierten Workshops, die aufeinander aufbauen und so eine längerfristige Unterstützung und Begleitung des Lernprozesses ermöglichen. Andere Führungskräfte arbeiten in Einzelcoachingprogrammen an ihrer individuellen Führungskompetenz. Mal sind die Anlässe gebunden an konkrete Problemsituationen und mal möchten Führungskräfte grundsätzlich und unabhängig von ihrem aktuellen Führungsalltag die eigene Führungskompetenz erhöhen oder erweitern. Manchmal sind unsere Kontakte kurzfristiger Natur. Manchmal erwächst daraus eine langjährige Zusammenarbeit. Es sind Führungsnachwuchskräfte, die gerade damit begonnen haben sich in ihren Aufgaben zu orientieren, erfahrene Führungskräfte, die ihre Kompetenzen überprüfen und optimieren wollen und Vorstände und Geschäftsführer, die große Systeme steuern und vor dem Hintergrund dieser Verantwortung ihre Organisationssteuerungskompetenz einer regelmäßigen Überprüfung unterziehen.

Als ich damit anfang, Führungskräfte zu „unterrichten“, glaubte ich, dass spezifisches Fachwissen sie in die Lage versetzt, mit der komplexen Führungssituation kompetent umgehen zu können. Ich stellte ihnen verschiedene Führungsinstrumente vor und vermittelte Wissen zu Kommunikation, Interaktion und Organisation. In konkreten Simulationen (z. B. Rollenspielen) übten sie eine „zielorientierte Gesprächsführung“, probierten ihre Möglichkeiten in verschiedenen „gestellten“ Konfliktsituationen aus und bereiteten sich theoretisch darauf vor, „typische“ Führungsanforderungen zu handhaben.

Da ich als interner Managemententwickler eines großen international tätigen Medienkonzerns ihre „Fortschritte“ weiter „beobachten“ konnte, merkte ich schnell, dass dies nur wenig dazu beitrug, sie in ihrer Handlungskompetenz als Führungskräfte *nachhaltig* zu entwickeln. Was am Ende fehlte, waren nicht Wissen und Erfahrung, sondern Sozialkompetenz und Persönlichkeit. Das zeigten die trotz der intensiven Vorbereitung immer wieder entstandenen und „chronifizierten“ Konflikte. Hinsichtlich der Sozialkompetenz ging es im Wesentlichen darum, Führungskräfte in die Lage zu versetzen andere Menschen – ihre Mitarbeiter – zu verstehen. Bei dem Versuch diese „Empathie“ zu entwickeln, wurde Folgendes klar: die Voraussetzung für Empathie sind Selbstwahrnehmung und die Fähigkeit, über sich selbst nachdenken zu können – also Selbstreflexion. Aber es musste kein oberflächliches Verstehen nach dem Prinzip „So manage ich mich selbst“ sein, sondern tiefgreifender und mit langfristigem Nutzen. Ich entwickelte Coachingseminare und Einzelcoachingprozesse, in denen Führungskräfte lernten, dass viele ihrer Denk- und Emotionsprozesse unbewusst sind, sie aber die Möglichkeit haben, sich diese bewusst zu machen. Die Führungskräfte machten sich mit der Tatsache vertraut, dass der Kern ihrer Sozialkompetenz in frühen Phasen ihres Lebens entstanden ist und auch heute noch ihr Verhalten steuert. Sie analysierten ihre Beziehungsmuster und die Grenzen ihrer Kommunikationskompetenz. Dies zusammen bildete die Grundlage dafür, die eigene Wahrnehmung zu erweitern, die individuelle Kommunikationskompetenz zu erhöhen und sich in Beziehungen bewusster, flexibler und authentischer „bewegen“ zu können.

Ich erwartete Abwehr und erheblichen Widerstand. Denn meist stellte sich während des Prozesses der Selbstreflexion heraus, dass das Selbstbild der jeweiligen Führungskraft nicht mit dem übereinstimmte, wie sie sich wirklich verhielt, wie sie wirklich dachte und fühlte – wie sie als Mensch im Kontakt wirkte. Das ist für die meisten Menschen ein verwirrender und schmerzlicher Zustand. Deshalb werden Selbstbilder oft leidenschaftlich verteidigt. Um dem erwarteten Widerstand zuvorzukommen, gestaltete ich die Prozesse so, dass die Teilnehmer meiner Coachingseminare die Tragweite des Zusammenhangs zwischen Persönlichkeit und Führungskompetenz erst langsam erfassten. Ich traute ihnen nicht zu, sich auf die Wahrheit einlassen zu können, obwohl die Wahrheit auch bedeutete: je besser sie sich und die eigene Geschichte verstanden, desto besser konnten sie ihre Mitarbeiter verstehen und sich selbst in schwierigen Führungssituationen unabhängig und flexibel verhalten.

Irgendwann begriff ich, dass die meisten Führungskräfte den Zusammenhang zwischen ihrer Kompetenz und ihrer Persönlichkeitsentwicklung für selbstverständlich hielten, weil er ihnen klar war, sie ihn erahnten oder ihn schon schmerzlich erfahren hatten. Also entschied ich mich dazu, die Sache offen und gezielt anzugehen und mit Führungskräften relativ direkt, an den jeweiligen „Einschränkungen“ und „Entwicklungsknoten“ zu arbeiten.

Nach geraumer Zeit entstand die Frage, wie sich diese Art des intensiven Lernens besser vorbereiten lässt. Führungsseminare und Coachings bieten nicht viel Zeit, um wesentliche Entwicklungsprozesse wirklich „durchzuarbeiten“. Denn die Voraussetzung für diese Arbeit an den entscheidenden Themen ist der *Aufbau* eines Selbstreflexionsprozesses, mit dessen Hilfe dann erst gearbeitet werden kann. Bedingung hierfür ist wiederum ein spezifisches Wissen über den Menschen und seine Entwicklung und über Kommunikation und Beziehungen. Auch zum Verständnisses der Rolle, die man als Führungskraft übernommen hat und die

damit verbundene Orientierung in dieser Rolle müssen zunächst einige Bedingungen und Zusammenhänge „Realität werden“ und ein spezifisches Verständnis von „Organisation“ erarbeitet werden.

Dieses Buch versucht deshalb, die wesentlichen Annahmen, Erkenntnisse und Theorien darzulegen. Mit diesem Wissen können die wirklichen Anforderungen an Führungskräfte (Rolle) besser erfasst und der notwendige Selbstreflexionsprozess leichter etabliert werden. So ist eine fortführende Arbeit an der persönlichen Führungsqualität in Coachingprozessen, in Führungsseminaren oder im manchmal notwendigen „autodidaktischen Modus“ möglich.

Fünf Kapitel strukturieren den Text. Der erste Teil führt ein in die Realität der Anforderungen an Führungskräfte und erläutert die Parameter für ein erfolgreiches eigenständiges Lernen sowie die damit verbundenen Widerstände und Risiken. Das zweite Kapitel beschreibt die konkreten Rollen- und Funktionsanforderungen und gibt Hinweise, wie diese zu meistern sind. Vielleicht ist dieses Wissen für erfahrene Führungskräfte, die schon verschiedene Hierarchieebenen durchlaufen haben, nicht neu. Dennoch ist es lohnend: erstens zur eigenen Überprüfung und zweitens, um es als kompakte „Jobdescription“ an junge Führungskräfte weiterzugeben. Für unerfahrene Führungskräfte ist es die unabdingbare Basis. Im dritten Kapitel werden „Selbstreflexion“, „Empathie“ und „Authentizität“ erläutert. Die dort beschriebenen Zusammenhänge sind für alle Führungskräfte gleichermaßen bedeutsam, unabhängig von Erfahrung und Hierarchie. Die Erklärungen der psychischen Natur des Menschen sowie der zwischenmenschlichen Kommunikation zielen darauf ab, einschränkende „Wirklichkeitsmodelle“ zu korrigieren und „fehlende Wirklichkeitsmodelle“ aufzuzeigen. Das vierte Kapitel widmet sich spezifischen „Anwendungsgebieten“ der „Selbstreflexion“ sowie der „Empathie“ und beschäftigt sich mit den Konsequenzen für die Organisation und die Struktur des persönlichen Lernprozesses. Der fünfte Teil versucht eine kurze Zusammenfassung. Der Anhang enthält Abbildungen und einige vertiefende Erklärungen.

„Die Führungsaufgabe: Eine Navigationskonzept für Führungskräfte“ richtet sich an Praktiker und ist daher keine theoretische Abhandlung über die verschiedenen Führungstheorien und alle, notwendigen Führungsinstrumente. Es geht vielmehr um das Selbstverständnis als Führungskraft, die wirkliche Aufgabe und die erfolgreichen Haltungen sich selbst und den Mitarbeitern gegenüber. Es soll Führungskräfte darin unterstützen, bewusst und zielorientiert zu handeln und dabei authentisch zu bleiben.

Dortmund, im April 2009

Adolf Lorenz