



Reinhard Fukerider

Jg. 1958, studierte kath. Theologie in Regensburg und Freiburg i.Br.

Nach 16 Jahren leitender Tätigkeit im kirchlichen Dienst arbeitet er seit 2002 freiberuflich als Coach (DGfC), Mediator, Supervisor, Trainer und Berater für Ethik im Gesundheitswesen. Seine Themen sind die Softskills mit den Schwerpunkten Persönlichkeitsentwicklung, Konfliktreglung, Krisenbewältigung, ethische Konflikte und die Gestaltung von Veränderungsprozessen bei Einzelnen, Teams und Organisationen.

Er ist Autor eines Fachbuchs zum Thema Life-Cycle-Coaching und leitet seit 2012 das Institut für Life-Cycle-Coaching in Paderborn. Das Institut bietet Unternehmen kurzfristige psychosoziale Beratung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Konflikten und Krisen im privaten und beruflichen Kontext. Darüber hinaus gehören Inhouse-Seminare und -Workshops zu Zeit- und Stressmanagement, Work-Life-Balance bzw. Burn-out-Prophylaxe zum Portfolio.

Seit 2016 unterstützt er mit seinen Selbstcoachingkursen (www.selbstcoaching-kurse.de) Menschen, die Leben, Lieben und Arbeiten verbessern wollen.

Als Psychodramaleiter (DFP) hat er langjährige Erfahrung in der Gestaltung lebendiger und nachhaltiger Trainings und Workshops.

www.fukerider.com

www.life-cycle-coaching.de

Wie scheitere ich erfolgreich als Führungskraft? – eine bewährte Anleitung

Der paradoxe Zugang zu einem wichtigen Thema

Führungskräfte und Scheitern – passt das überhaupt zusammen? Müssen Führungskräfte nicht stets erfolgreich sein und ohne Schwächen und ohne Fehler? Dürfen Führungskräfte Fehler oder gar Scheitern zugeben?

Normalerweise versuchen Führungskräfte den strahlenden Sieger zu geben, kleinere und größere Niederlagen bzw. das, was sie oder ihre Umwelt dafürhalten, zu verschleiern. Dabei kennt jeder Mensch, der in Führungsverantwortung seine Frau oder seinen Mann stand bzw. steht, die Erfahrung von Fehleinschätzungen, das Misslingen von Projekten, das Fehlermachen und das Verfehlen von Zielen, das Erleben persönlicher Niederlagen und Enttäuschungen im beruflichen und im privaten Leben.

Das Verschweigen, Kaschieren, Tarnen des Scheiterns ist meistens anstrengender als der offene Umgang damit. In vielen Fällen vertrauen sich Führungskräfte ganz engen Freunden oder externen Beratern, Coaches, Supervisoren oder Therapeuten an, um sich selbst und belastende Erfahrungen des Lebens und Arbeitens als Führungsverantwortlicher zu reflektieren.

Paradoxe Interventionen bzw. Formulierungen sind ein bewährtes Mittel, um sich auf distanziert humorvolle Weise schwierigen Themen, wie dem des Scheiterns in der Führungsverantwortung, zu nähern.

Die folgenden Ausführungen basieren auf meiner eigenen 16-jährigen Führungspraxis und meiner mittlerweile ebenso langen Praxis als Coach, Supervisor und Trainer für Führungskräfte auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen.

Für diesen Beitrag habe ich die vier Bereiche herausgegriffen, die mir in Coaching und Supervision am häufigsten begegnen:

- Selbstführung (Erfolgreich in den Burn-out ...)
- Mitarbeiterführung (Scheitern in der Führung von Mitarbeitenden ...)
- Konfliktregelung (Scheitern als Konfliktregler ...)
- Gestaltung von Veränderungsprozessen (Scheitern als Veränderer ...)

Die Anleitungen zum Scheitern erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit und können Ihnen beliebig mit eigenen Tipps ergänzt werden. Zu jedem der vier Bereiche benenne ich den m. E. größten Fehler, den man dabei machen kann, und gebe dazu jeweils einen Erste-Hilfe-Tipp.

Erfolgreich in den Burn-out ...

Die Kurve der Anzahl psychischer Erkrankungen zeigte in den letzten Jahren laut der Gesundheitsreports der Krankenkassen deutlich nach oben. Unter diese psychischen Erkrankungen fallen auch Menschen mit Burn-out, wenngleich Burn-out keine Diagnose im Sinne des ICD-Schlüssels für Krankheiten ist.

Unter Burn-out versteht man einen Zustand völliger körperlicher, seelischer und geistiger Erschöpfung, der dazu führen kann, dass Menschen monate- oder jahrelang aus dem Berufsleben aussteigen und einen oft sehr mühsamen Weg der Gesundung auf sich nehmen müssen.

Die folgende Anleitung, wie Sie am schnellsten und erfolgreichsten in einen Burn-out schlittern können, soll helfen, Sie gerade davor zu bewahren:

Seien Sie rund um die Uhr erreichbar, auch sonn- und feiertags und im Urlaub! Denn ohne Sie bricht alles zusammen, und abschalten können Sie, wenn Sie tot sind!

Leben Sie den Grundsatz „Arbeit ist das ganze Leben!“ Partnerschaft, Familie, Hobbys oder gar Urlaub lenken nur vom Wesentlichen ab!

Verzeihen Sie sich selbst nie einen Fehler! Nur absolut perfekte Leistung zählt! Wer einen Fehler macht, ist ein Versager!

Sagen Sie niemals Nein zu mehr Arbeit! Es hat schon gute Gründe, warum man gerade Sie anspricht: Sie sind einfach der Beste!

Üben Sie gnadenlose Kritik an sich selbst! Selbstzufriedenheit ist der Tod aller Weiterentwicklung. Erreichtes zu genießen, ist nur Zeitverschwendung!

Setzen Sie sich immer ehrgeizigere Ziele! Schneller, höher, weiter ist die Devise! Denn: Wer schneller lebt, ist eher fertig!

Verzichten Sie auf Bewegung und sportliche Betätigung! „Sport ist Mord“ – wusste schon Winston Churchill.

Nehmen Sie jede Kritik persönlich! Weil Sie und Ihre Arbeit eins sind, gibt es keine Trennung zwischen Person und beruflicher Rolle! Kritik an der Sache ist immer Kritik an Ihnen selbst!

Zeigen Sie niemals Ihre Gefühle! Wer Gefühle zeigt, ist schwach und angreifbar! Nur die Harten kommen in den Garten!

Übergehen Sie Warnsignale Ihres Körpers! Einmal eine richtige medikamentöse Dröhnung und das Ding funktioniert schon wieder!

Verbitten Sie sich gute Ratschläge zu mehr Ruhe von anderen! Sie wissen selber am besten, was gut für Sie ist! Womöglich wollen die nur Ihren Job!

Größter Fehler: Sich selbst ausschließlich über den Beruf definieren

Jede Führungskraft sollte sich hin und wieder die Grundsatzfrage stellen: „Lebe ich, um zu arbeiten, oder arbeite ich, um zu leben?“ Die Antwort auf diese Frage beeinflusst die ganze Lebensgestaltung und Lebenszufriedenheit und entscheidet in vielen Fällen über körperliche, seelische und geistige Gesundheit.

Erste-Hilfe-Tipp: Mal über die Endlichkeit des Lebens nachdenken

Wozu lebe ich und wie will ich leben? – das sind entscheidende Fragen des Menschen. Um sich diesen Fragen anzunähern, hilft es, sich bewusst zu machen, dass das Leben, auch das eigene, endlich ist und das letzte Hemd keine Taschen hat.

Überlegen Sie mal in Ruhe, was Sie tun oder lassen würden, wenn Sie nur noch eine Woche zu leben hätten:

- Würden Sie so weitermachen wie bisher?
- Würden Sie Ihr Leben umkrepeln?
- Welche unerfüllten Wünsche, Träume und Sehnsüchte tauchen auf?
- Wozu lohnt es sich wirklich zu leben?

Notieren Sie sich Ihre Ideen und bestimmen Sie den Kurs Ihres Lebens gegebenenfalls neu!

Scheitern in der Führung von Mitarbeitenden ...

Führung von Menschen auf ein gemeinsames Ziel hin ist eine hohe Kunst, die Fingerspitzengefühl, Geduld, Humor, emotionale Intelligenz, Konsequenz und zielgerichtetes Handeln erfordert.

Eine gute und erfolgreiche Führungskraft zeichnet sich dadurch aus, dass sie die Führungsrolle annimmt, Orientierung gibt, für Rollenklarheit sorgt, Mitarbeitende fördert, Konflikte mutig regelt und vor allem hinter den Mitarbeitenden auch die Menschen sieht. Eine wertschätzende Grundhaltung ist viel wichtiger als Führungswissen und -techniken.

In der folgenden Anleitung erfahren Sie, wie Sie sich und Ihren Mitarbeitenden das Arbeiten zur Hölle machen können:

Stellen Sie Mitarbeitende vor versammelter Mannschaft bloß. So zeigen Sie allen andern, was Sie für ein Kerl/ für eine Powerfrau sind!

Lassen Sie Worten nie Tagen folgen. Was stört Sie Ihr Geschwätz von gestern! Verbindlichkeit ist nur etwas für Zwanghafte!

Gehen Sie Konflikten konsequent aus dem Weg! Ihre Mitarbeitenden werden es schon richten. Und Zeit heilt alle Wunden!

Halten Sie sich selbst für unfehlbar! Fehler machen nur die anderen!

Nehmen Sie Kritik immer persönlich! Denn Ihr Job und Sie sind eins!

Loben Sie niemals Ihre Mitarbeitenden! Lob schwächt die Motivation, und keine Kritik zu äußern, ist schon Lob genug!

Delegieren Sie keine Aufgaben an Mitarbeitende! Sie machen alles selbst am besten und am schnellsten!

Bleiben Sie nebulös und unklar in Ihren Aussagen! Dann können Ihre Mitarbeitenden darüber nachzudenken, wohin Sie eigentlich wollen.

Handeln Sie willkürlich und parteiisch! Denn Sie wissen, wer Freund und Feind sind!

Werden Sie ausfallend und laut! Das ist gut für Ihre Psychohygiene. Ihre Mitarbeitende werden schließlich dafür bezahlt, Ihre Launen auszuhalten.

Pflegen Sie enge Freundschaften zu einzelnen Mitarbeitenden! Das stärkt das Vertrauen im Team ungemein.

Fördern Sie keinesfalls Ihre Mitarbeitenden! Dumm gehaltene Menschen lassen sich viel leichter führen.

Buckeln Sie nach oben und treten Sie nach unten! Irgendwie müssen Sie doch weiterkommen.

Predigen Sie Wasser und trinken Sie Wein! Das fördert das Zusammenarbeiten ungemein!

Größter Fehler: Sich für die beste Führungskraft aller Zeiten zu halten

Selbstüberschätzung und Überheblichkeit schaden einer Führungspersönlichkeit am allermeisten und machen blind für die eigenen Stärken und Schwächen. Es ist ein Zeichen von Stärke, eigene Schwächen sehen und zugeben zu können. Sie können sich selbst lange etwas vormachen, Ihren Mitarbeitenden nicht. Diese kennen Ihre Stärken und Schwächen manchmal besser als Sie selbst!

Erste-Hilfe-Tipp: Drei Dinge braucht die Führungskraft: Selbstreflexion, Selbstreflexion, Selbstreflexion!

Selbstreflexion und extern begleitete Selbstreflexion sollte für jede Führungskraft selbstverständlich sein. Das ist manchmal mühsam und schmerzlich, aber der unersetzbare Schlüssel für Führungsstärke und -erfolg und gut investierte Zeit.

Beherzigen Sie das Motto des Münchner Kabarettisten und Volksschauspielers Karl Valentin (+ 1948): „Heute besuche ich mich mal selber. Mal schauen, ob ich zu Hause bin!“

Ziehen Sie vier Wochen lang an jedem Arbeitstag Bilanz:

- Schreiben Sie zuerst auf, was Ihnen im Führungsalltag gelungen ist! Denken Sie dabei auch an die „kleinen“, oft als unbedeutend oder als selbstverständlich bewerteten Begebenheiten!
- Notieren Sie dann, was Ihnen nicht gelungen ist!

Nach den vier Wochen werden Sie ein konkretes Bild Ihrer Stärken und Schwächen, sprich Entwicklungspotenziale haben!

Ziehen Sie Konsequenzen daraus: Stärken Sie die Stärken! Akzeptieren Sie Ihre Schwächen! Überlegen Sie, wie Sie sich weiterentwickeln können – am besten mit vertrauten und/oder externen Personen.

Scheitern als Konfliktregler ...

Konflikte werden oft als etwas erlebt, das den normalen Betrieb aufhält und einfach nur lästig ist. Manchmal werden sie auch als Katastrophe angesehen. Es wird häufig viel Energie darauf verwendet, Konflikte zu umgehen und unter den Teppich zu kehren, was in der Regel die Konflikte nur noch verschärft, das Arbeitsklima belastet und die Motivation zerstört. Ungelöste zwischenmenschliche Konflikte können zu wirtschaftlichen Schäden, zu Mobbing und/oder gesundheitlichen Beeinträchtigungen von Beteiligten führen.

Konfliktregelung ist eine Kernaufgabe und Kernfähigkeit von Führungskräften. Wie Sie hieran scheitern, lesen Sie in der folgenden Anleitung:

Gehen Sie Konflikten konsequent aus dem Weg! Die Mitarbeitenden machen das schon unter sich aus! Und manches erledigt sich sowieso von alleine!

Verbauen Sie Ihrem Konfliktpartner jede Möglichkeit, sein Gesicht zu wahren! Gesichtsverlust schafft Feinde! Und es gilt: Viel Feind, viel Ehr!

Ergreifen Sie eindeutig Partei bei der Konfliktregelung! Allparteilichkeit in der Konfliktregelung können sich nur externe Mediatoren leisten!

Suchen Sie nach Schuldigen und nicht nach Lösungen! Konflikte als Lernchance zu sehen, macht zu viel Mühe!

Machen Sie keinerlei Zugeständnisse! Kompromisse sind etwas für Weicheier!

Bringen Sie Gerüchte in Umlauf! Rufschädigung schafft loyale Mitarbeitende!

Setzen Sie auf Drohungen und Sanktionen! Einmal kräftig gebrüllt und die Leute kuschen!

Lehnen Sie die Vermittlung durch Dritte rigoros ab! Das kostet nur Geld. Und das können Sie besser investieren!

Größter Fehler: Konflikten aus dem Weg gehen

Im Führungsalltag müssen Sie Konflikte zwischen Mitarbeitenden, Abteilungen, Kunden etc. und Konflikte, in denen Sie selbst Konfliktpartner sind, regeln. Vor Konflikten die Augen zu verschließen oder diese auszusitzen, verschlimmert in den meisten Fällen die Konflikte. Wenn Sie Konflikte scheuen, werden Sie als Führungskraft nicht froh und Ihre Mit-

arbeitenden verlieren das Vertrauen in Sie als Vorgesetzten, der Probleme und Konflikte mutig und konstruktiv anpackt.

Erste-Hilfe-Tipp:

Lernen Sie Konflikte nicht als Katastrophen, sondern als Lernchancen für alle Beteiligten zu verstehen. Wenn Sie mit dieser Grundeinstellung in die Konfliktregelung gehen, wird Ihre zuversichtliche und lösungsorientierte Haltung auch auf Ihre Konfliktpartner ausstrahlen.

Lockern Sie kraftraubende Machtkämpfe, indem Sie nach den Interessen der Konfliktbeteiligten fragen.

Wenn Sie sich mit der Konfliktregelung überfordert fühlen, reflektieren Sie die Situation mit einem Coach und entscheiden Sie, ob Sie selbst die Konfliktregelung aktiv betreiben können oder ob es sinnvoller ist, einen völlig Unbeteiligten (Coach, Supervisor, Mediator) mit der Konfliktregelung zu betrauen.

Scheitern als Veränderer ...

Veränderungsprozesse in einer Organisation müssen gezielt kommuniziert, professionell aufgesetzt und konsequent gesteuert und begleitet werden, da sie je nach Ausmaß für die Betroffenen häufig ein mehr oder weniger starkes Bedrohungspotenzial darstellen und ein unterschiedliches Maß an Einstellungs- und Verhaltensänderungen erfordern.

Wenn Sie sich nach der folgenden Anleitung richten, werden Sie Veränderungsprozesse erfolgreich in den Sand setzen:

Brüsten Sie sich als großen Veränderer, selbst wenn Sie selbst nicht hinter der Sache stehen! Ihre Mitarbeiter merken das sowieso nicht!

Marschieren Sie einfach los ohne Analyse der Ausgangslage und ohne Rücksicht auf Werte, Traditionen und Emotionen! Der Weg ist das Ziel und Sie werden Ihre Mitarbeiter schon zwingen, diesen Weg zu gehen!

Formulieren Sie möglichst diffuse Ziele! So schaffen Sie den nötigen Raum für Fantasien, Befürchtungen und Spekulationen!

Spielen Sie Interessensgruppen gegeneinander aus! Das fördert die Bereitschaft, an einem Strang zu ziehen, ungemain!

Legen Sie keinesfalls Messkriterien für die Erreichung von Zielen fest!
Das macht nur zusätzliche Arbeit!

Halten Sie mit Informationen möglichst lange hinterm Berg und beziehen Sie Betroffene keinesfalls mit ein! Viele Köche verderben den Brei!

Ignorieren Sie jegliche Form von Widerstand! Mit solchen Lappalien sollten Sie sich erst gar nicht aufhalten!

Halten Sie unter allen Umständen am eingeschlagenen Weg fest! Nur „Weicheier“ sind flexibel und suchen andere Wege!

Beginnen Sie möglichst viele Veränderungsprozesse gleichzeitig! Einmal richtig aufmischen, dann läuft der Laden!

Verzichten Sie auf Zeit- und Ressourcenpläne! Meilensteine und Feedbackschleifen sind reine Zeitverschwendung!

Unterlassen Sie auf alle Fälle Anerkennung und Lob für erreichte Ziele! Ein „Danke!“ oder die Würdigung des Erreichten kosten nur Zeit und Geld. Dass Ihre Mitarbeitenden für Sie arbeiten dürfen, ist Dank genug.

Reflektieren Sie keinesfalls den Gesamtprozess! Sie haben doch sowieso alles richtig gemacht!

Holen Sie sich keinesfalls externe Unterstützung! Sie können alles selbst am besten und Berater kosten nur Geld!

Größter Fehler:

Zu jedem Veränderungsprozess gehört die Phase des Widerstands, d.h. von der Veränderung Betroffene sagen Nein zum Neuen und halten am Alten fest. Wenn Sie diesen Widerstand von Mitarbeitenden als persönlichen Angriff auf Ihre Führungsqualitäten verstehen, geraten Sie möglicherweise in einen inneren und äußeren Machtkampf, der nicht dazu beiträgt, Ihre Mitarbeitenden mit ins Boot zu holen.

Erste-Hilfe-Tipp:

Befassen Sie sich mit den Phasen von Veränderungsprozessen nach Gerald Fatzer¹:

¹ Fatzer, G. (Hrsg.) (1993). Organisationsentwicklung für die Zukunft: Ein Handbuch. Köln.

Schock – Widerstand – rationale Einsicht – emotionale Akzeptanz – Ausprobieren – Erkenntnis – Integration.

Lernen Sie die Phase des Widerstands als eine unvermeidliche Durchgangphase, Betonung auf Durchgang, in Veränderungsprozessen zu verstehen, nach dem Motto: „Hurra, der Widerstand ist da! Wir sind in Phase zwei!“

Informieren Sie Ihre Mitarbeitenden gründlich über die Veränderungen und deren Konsequenzen. Dadurch schaffen Sie Orientierung und nehmen Ängste.

Hören Sie Ihren Mitarbeitenden gut zu und entschlüsseln Sie, was den Widerstand speist: Befürchtungen, Ängste, Zweifel, Ärger, Enttäuschungen, Interessen und Wertvorstellungen u.v.m. Nur wer sich gesehen, gehört und ernst genommen fühlt, kann überzeugt und mit auf den Weg genommen werden.

Paradoxe Formulierungen/Interventionen als Bestandteil des Methodenkoffers von Führungsverantwortlichen

Mit paradoxen Formulierungen/Interventionen erzeugen Sie Aufmerksamkeit und leiten Ihre Mitarbeitenden zu einem Perspektivwechsel an. Die paradoxe Betrachtungsweise fördert eine distanziert humorvolle Herangehensweise an schwierige oder heikle Themen und bringt alle für die jeweilige Fragestellung relevanten Themen in der negativen Verkehierung zutage. Jeder weiß beispielsweise, wie man sich das Arbeiten im Team zur Hölle machen kann. Wenn Sie alle Ideen dazu in Form eines Brainstormings gesammelt haben, brauchen Sie daraus lediglich ein paar Spielregeln – keinesfalls zehn oder mehr Gebote, die sowieso kein Mensch halten kann – zu entwickeln und diese nach geraumer Zeit zu überprüfen, zu kalibrieren oder zu ergänzen.

Sollten Sie an diesen paradox formulierten Anleitungen Gefallen gefunden haben, dann übernehmen diese Methode in Ihren Methodenkoffer. Falls sich bei Ihnen etwas dagegen sträuben sollte, dann lassen Sie es bleiben. Jede Methode wirkt nur dann, wenn der Anwender dahinterstehen kann.