



Von den Führungskräften erwartet man, dass sie nie Schwäche zeigen und stets Tatkraft und Energie ausstrahlen.

Auch Führungskräfte können ausbrennen «Ich sehne nur noch meinen Ruhestand herbei».

Text von Dr. Georg Kraus

Führungskräfte müssen stets Hoffnung und Zuversicht ausstrahlen. Sie dürfen zudem nie Schwäche zeigen. Mit diesem Anspruch sehen sich die meisten Führungskräfte konfrontiert; doch leider fällt es vielen immer schwerer, diesem gerecht zu werden.

«Eigentlich habe ich keinen Bock mehr. Ich sehne nur noch meinen Ruhestand herbei» oder «... Ich würde am liebsten etwas ganz anderes tun.» Solche Aussagen hört man seit einiger Zeit vermehrt von Führungskräften auch auf der Top-Ebene von Unternehmen, wenn man mit

ihnen privat spricht (oder sich aufgrund der jahrelangen Beratertätigkeit für sie eine Vertrauensbeziehung zu ihnen entwickelt hat).

Führungskräfte wissen, was von ihnen erwartet wird...

Im Kollegenkreis würden die betreffenden Führungskräfte solche Aussagen nie tätigen, da sie als Abteilungs- oder Bereichsleiter, Geschäftsführer oder gar Vorstand genau wissen, was von ihnen erwartet wird:

- Sie wissen, dass sie als Führungskraft - ganz gleich als wie schlecht oder pers-

pektivlos sie selbst die aktuelle Situation gerade empfinden - stets Zuversicht und Hoffnung ausstrahlen müssen.

- Sie wissen, dass sie - selbst, wenn sie keine Lust auf Veränderung mehr haben - nicht nur stets Veränderungs- und Lernbereitschaft zeigen müssen, sondern hierfür für ihr Umfeld sogar ein Vorbild sein müssen.

Und dies unabhängig davon, wie leer und ausgebrannt sie sich selbst gerade fühlen. Also gerieren sie sich auch so, selbst wenn sie ihr eigenes Verhalten selbst nur noch als Schmierentheater empfinden und ver-

einzel innerlich sogar schon gekündigt haben.

... und sie verhalten sich entsprechend Eine normale Reaktion auf dieses Befinden wäre, sich eine Auszeit zu nehmen, um die Akkus wieder aufzuladen. Diese gönnen sich aber gerade Führungskräfte auf der oberen Ebene meist nicht, denn von ihnen erwartet man, dass sie nie Schwäche zeigen und stets Tatkraft und Energie ausstrahlen. Zudem haben sie oft die Maxime «No pain, no gain» verinnerlicht - also, dass beruflicher Erfolg stets mit Anstrengung und Schmerz verbunden ist. Deshalb agieren sie auch in schwachen Momenten nach der Maxime «Augen zu und durch».

Führungskräfte müssen stets Hoffnung und Zuversicht ausstrahlen.

Ebenfalls eine mögliche Reaktion wäre, zu entscheiden: «Ich kündige hier und jetzt und mache etwas ganz anderes.» Doch auch das tun gerade Top-Manager eher selten - aus den unterschiedlichsten Gründen:

- Mal aus Verantwortungsgefühl gegenüber ihrer Organisation,
- mal, weil sie (aus ihrer Warte) für die Zeit danach noch nicht ausreichend finanziell vorgesorgt haben,
- mal, weil sie ohne einen «goldenen Handschlag» nicht gehen möchten,
- mal, weil sie befürchten, ohne die dann wegbrechende Tagesstruktur und das fehlende Gebrauchtwerden würden sie in ein tiefes emotionales Loch fallen,
- mal, weil sie den Titel «Head of...» oder «Chief of...» zum Bewahren ihrer Identität brauchen,
- mal...

Tabuthema: Sinkende Motivation und Identifikation von Führungskräften

Fakt ist auf alle Fälle: Während über das Phänomen innere Kündigung und mangelnde Veränderungsbereitschaft auf der Mitarbeiterebene oft gesprochen wird, wird dieses bezogen auf die Führungsebene von Unternehmen eigentlich nie thematisiert, obwohl es dort - aus meiner Warte - inzwischen fast ebenso verbreitet wie auf der Mitarbeiterebene ist.

Teilweise aus nachvollziehbaren Gründen: So sind die Führungskräfte in vielen Unternehmen als Verantwortliche für ihren Bereich nicht nur zurzeit extrem gefordert, sie sind es seit Jahren. Zudem wurden in den zurückliegenden Jahren in nicht wenigen Betrieben die Führungskräfteentwicklungsprogramme weitgehend auf Eis gelegt, weshalb viele Führungskräfte nicht wissen, was das Wahrnehmen ihrer Funktion in der aktuellen, von einem fundamentalen Wandel geprägten Situation von ihnen erfordert. Zudem hat sich in nicht wenigen Unternehmen eine Kultur entwickelt, bei der jeder - hierarchie- und funktionsübergreifend - primär ums eigene Überleben kämpft, auch wenn verbal immer wieder verkündet wird: «Wir sind ein Team».

Problem: Der Motor der Veränderung stottert in vielen Unternehmen
Auch deshalb existiert, so meine Wahrnehmung, zurzeit - entgegen allen verbalen Bekundungen - in vielen Organisationen nicht die nötige Veränderungsenergie, um die aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen erforderlichen Changevorhaben zu initiieren und die damit verbundenen Changeprozesse mit der nötigen Energie voranzutreiben.

- Stattdessen dominiert nicht selten ein allgemeines Wehklagen:**
- Über die Mitarbeiter, die zu wenig veränderungsbereit und -fähig sind,
 - über die Weltwirtschaft, deren Entwicklung nicht vorhersehbar ist,
 - über die unfähige Politik, die nötige Reformen nicht anpackt und vorantreibt.

Stimmt, all dies sind Faktoren, die das Handeln im betrieblichen Kontext oft erschweren. Doch wie sieht es mit der eigenen Reformfähigkeit aus? Wo ist der firmeninterne Motor, der nötige Veränderungen vorantreibt und bereit ist, die Risiken zu tragen, die mit jedem zukunftsorientierten (unternehmerischen) Handeln verbunden sind? Das sollten sich auch die Führungskräfte in den Unternehmen teilweise selbstkritisch fragen.

Mitarbeiter spüren es, wenn Führungskräfte keinen «Drive» mehr haben
Denn wenn eine Organisation herausfordernde Ziele gleich welcher Art erreichen



Autor

Dr. Georg Kraus

Inhaber der Unternehmensberatung Kraus & Partner, Bruchsal. Er ist Autor mehrerer Change- und Projektmanagement-Bücher. Er hat eine Professur an der Technischen Universität Clausthal und ist Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe und der IAE in Aix-en-Provence.

möchte, müssen zunächst einmal die Führungskräfte hinter den hierfür erforderlichen Veränderungen stehen - und zwar aus innerer Überzeugung und nicht formal, weil sie qua Funktion hierzu verpflichtet sind. Denn ist Letzteres der Fall, spüren dies automatisch auch ihre Mitarbeiter. Also stimmen auch sie verbal bzw. formal in den allgemeinen Chor «Wir müssen etwas ändern» ein, doch faktisch ändert sich in der Organisation wenig.

Entsprechend wichtig wäre es aktuell in vielen Organisationen, sich zu überlegen: Wie sorgen wir dafür, dass unsere Führungskräfte top-down den für das Bewältigen der aktuellen Herausforderungen nötigen Esprit nicht verlieren? Denn Führungskräfte sind, man glaubt es kaum, auch nur Menschen. Auch sie können ausbrennen und die Zuversicht verlieren - zumal sie die Herkules-Aufgabe, die vor ihnen liegt, oft besser einschätzen können als ihre Mitarbeitenden.

Denn Führungskräfte sind, man glaubt es kaum, auch nur Menschen.

Das «Rückgrat» der Führungskräfte gezielt stärken
Entsprechend wichtig wäre es gerade jetzt in vielen Unternehmen, auf der Führungs-

kräfteebene - bereichs- und hierarchie-übergreifend - eine Vertrauenskultur zu fördern, die es ermöglicht, zumindest im Kollegenkreis offen auch über persönliche Zweifel, Bedenken usw. zu sprechen. Wichtig wären Coachings, in denen die Führungskräfte ihr eigenes Befinden und ihr Führungsverhalten reflektieren können und Anregungen für das Wahrnehmen ihrer Funktion in der Organisation sowie zum Bewahren ihrer Wirksamkeit erhalten. Entsprechend wichtig wären gerade jetzt zudem Events, bei denen sich die Führungskräfte auch mal von Mensch zu Mensch begegnen (und gemeinsam ein Glas Bier oder Wein trinken), damit per-

sönliche Bande zwischen ihnen wachsen und aus den vielen Einzelpersonen eine echte «Mannschaft» wird.

Doch dafür fehlt im Firmenalltag heute leider meist die Zeit - weshalb sich die Führungskräfte oft einsamer oder allein auf weiter Flur stehend empfinden als ihre Mitarbeiter, denn diese haben in der Regel zumindest ihre Kollegen, mit denen sie sich austauschen können.

Das Erreichen der Ziele erfordert eine motivierte «Führungsmannschaft»

Deshalb wäre aktuell seitens der Unternehmensleitungen das Fördern von Mass-

nahmen wie den vorgenannten, so nötig wie noch nie, denn: Ohne eine Führungsmannschaft, die aus innerer Überzeugung hinter den beschlossenen Changemassnahmen steht, erreichen Unternehmen ihre Veränderungsziele nie; entsprechendes gilt für Mannschaften bzw. «Führungsteams», die in weiten Teilen bereits ausgebrannt sind und sich mental schon teilweise vom Unternehmen verabschiedet haben.