

Rainer König/Brigitte Mehlaue

## **Schluss mit frustig**

### **Führungszirkel und das Prinzip Hoffnung**

„Schluss mit Lustig“ ruft uns derzeit die knapp 31-jährige Jungunternehmerin Judith Mair in ihrem gleichnamigen Buch zu.

Die vielen Maßnahmen zu kooperativem Führen, emotionaler Intelligenz, Teamgeist und Soft Skills haben in den Firmen demnach nur jede Menge Ärger erzeugt: den Mitarbeitern ist die Disziplin, den Vorgesetzten die Verantwortung und Ziele und der Firma der Gewinn verloren gegangen.

Der Grund: „Das Befindlichkeitsbüro hat seinen Siegeszug angetreten.“ Der in vielen Unternehmen „heutzutage angeschlagene Ton hat eine eigentümlich weiche und persönliche Note angenommen. Die harte und so unmenschliche Wirtschaftssprache hat man abgelegt und mit einem bizarren Mix aus Esoterik und Psychoseminar aufgeladen: Man sucht den anregenden Dialog, bittet um offenes und konstruktives Feedback und verteidigt das integrative Vorgehen. Statt Pläne umzusetzen, werden angedachte Strategien verwirklicht, unbequeme Dispute und Unstimmigkeiten im direkten Konfliktmanagement bereinigt oder per Psychodrama aus der Welt geräumt. Der Vorgesetzte ist denn auch nicht mehr länger Boss und Chef, sondern richtet sich in seiner neuen Rolle als unterstützender Coach und Mediator, motivierender Leader und fördernder Mentor ein.“<sup>1</sup>

Gut gebrüllt Löwin, mag man da sagen. Nur (und leider mögen viele stöhnen): Die Bürowelt, die Frau Mair da beschreibt, hat mit der rauen Wirklichkeit in Deutschlands Betrieben und Verwaltungen so viel zu tun wie die Krimi-Satire *Adelheid und ihre Mörder* mit der Arbeit realer Kommissare. Ganz im Gegenteil: der in vielen Unternehmen heute angeschlagene „Ton“ ist eigentümlich hart, rau und unpersönlich geworden. Ausfallzeiten, Depressionen, Drogenkonsum und Mobbing haben sich derart signifikant gehäuft, dass der volkswirtschaftliche Schaden in die Milliarden geht.

Schluss mit lustig – das braucht Frau Mair gar nicht zu fordern, denn das ist inzwischen bundesweit der real existierende Alltag in Firmen und Verwaltungen.

Was wir vielmehr brauchen, ist ein Schluss mit frustig, ein Ende der kollektiven Hoffnungslosigkeit, des frostigen Misstrauens und der Angst, aufzufallen um dann abzufallen.

Was wir brauchen, ist ein Optimismus, der sich nicht aus künstlicher Motivierung, sondern aus Lernen am Vorbild speist. Und dazu sind Führungskräfte nötig, die genau diese Stimmung transportieren. Solche Vorgesetzten sind keine Spaßmacher, sondern schlicht und ergreifend glaubwürdige Vorbilder.<sup>2</sup>

Für optimistische, enthusiastische Führungskräfte ist es übrigens wesentlich leichter, ihre Mitarbeiter zu halten, als für Vorgesetzte, die zu negativen Stimmungen neigen. Deshalb zählen emotional und kommunikativ positiv wirkende Vorgesetzte auch zu den wirtschaftlich erfolgreichsten: Sie haben die besten Verkaufsergebnisse und fördern die besten Leute:

---

<sup>1</sup> ebd., 94

<sup>2</sup> Vgl. Mohn 2003, 35

Aber wie soll man positive Stimmungen verbreiten, wenn man von seinen eigenen Vorgesetzten und Mitarbeitern nur Frust und negative Schwingungen auffängt?

Die einzige Chance, die es dazu im Betrieb selbst gibt, besteht darin, die von Daniel Goleman als „Geschäftsführerkrankheit“ bezeichnete Führungs-Infektion zu überwinden. Sie setzt sich aus folgendem Dilemma zusammen:

- Einerseits gilt: „Je höher der Rang einer Führungskraft, desto weniger zutreffend ist ihre Selbsteinschätzung. Das Problem ist ein Mangel an Feedback ... besonders wenn es um ihre Führungsqualitäten geht.“ Eine Analyse von 177 verschiedenen Untersuchungen, in denen über 28000 Manager beurteilt wurden, ergab, dass Leistungsfeedback immer weniger aufschlussreich wurde, je höher die Position oder je komplexer die Rolle eines Managers war.<sup>3</sup>
- Andererseits und zugleich gilt aber auch, dass eine Führungskraft umso weniger auf Feedback verzichten kann, je höher ihre Position ist.<sup>4</sup>

Führungskräfte brauchen also ein authentisches Feedback. Und wenn die eigenen Vorgesetzten und Mitarbeiter dazu nicht mehr oder noch nicht in der Lage sind, müssen dies die Kollegen leisten. Und genau das ist die Funktion des Führungszirkels.

### **Was sind Führungszirkel?**

In Führungs-Zirkeln sitzen Vorgesetzte der gleichen Hierarchiestufe, die aber aus verschiedener Abteilungen des Unternehmens stammen.

Sie diskutieren Probleme einzelner Gruppenteilnehmer, die diese der Gruppe zuvor dargestellt und diese um Rat gefragt haben. Themen bzw. Schwierigkeiten, die dabei immer wieder zur Sprache kommen, sind z.B.

- Spannungen innerhalb der eigenen Arbeitsgruppe,
- die Integration eines nicht voll arbeitsfähigen Mitarbeiters,
- Kritikgespräche,
- Konfliktmanagement,
- Umgang mit ´schwierigen´ Mitarbeitern sowie
- Aspekte der Motivations- und Leistungssteigerung sowie last but not least
- Aspekte der eigenen Perspektive und Hoffnung(slosigkeit).

Dabei werden die zur Diskussion gestellten Fragestellungen nicht nur nach rationalen Gesichtspunkten analysiert. „Sowohl die Vorgänge im Arbeitsumfeld des Teammitgliedes als auch dessen persönliche Einstellungen Verhaltensweisen werden mit Blick auf die unterschwellige emotionale Dynamik betrachtet. Die Teilnehmer/-innen werden dadurch sensibilisiert in ihrer Selbstwahrnehmung. Sie lernen aber auch, die Stimmungslage und die Gefühle von Vorgesetzten, Kolleg/-innen, Mitarbeiter/-innen sowie externen Partnern (Kunden, Lieferanten, Gewerkschaften, Behörden etc.) wahrzunehmen und ihr Verhalten situativ auf die menschlichen, zwischenmenschlichen und politischen Realitäten in ihrem Umfeld abzustimmen.“<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. Goleman 2002, 125

<sup>4</sup> Goleman 2002, 124

<sup>5</sup> Lauterburg, 9

Der Rat der Gruppe kann nun in zwei Formen geschehen:

- entweder, der betreffende Vorgesetzte schildert ihr sein Problem und die Art und Weise, wie er mit ihm umgegangen ist bzw. wie er mit ihm umgehen will. Daraufhin gibt der Zirkel ihm zunächst ein Feedback zur eigenen Vorgehensweise, um so dann Verbesserungen zu sammeln und zu besprechen;
- oder es wird nur das Problem geschildert und demgemäß lediglich der Rat zu möglichen Lösungen eingeholt.

Wir votieren für die erste Variante, weil nur sie auch ein Feedback des Zirkelteams enthält. Nur bei ihr kann der „Geschäftsführerkrankheit“ adäquat begegnet werden indem,

- der eigene Führungsstil gezielt verbessert
- und durch den gemeinsamen Austausch zugleich eine gehörige Portion Hoffnung und Optimismus ausgetauscht wird.

### **Wie arbeiten Führungszirkel?**

Der reinen Lehre nach sollten sie sich selbst moderieren und regelmäßig treffen. Aber wie so oft sieht auch hier die Praxis ganz anders aus. Uns ist kein einziger Führungszirkel bekannt, der nicht zumindest zu Beginn von externen Moderatoren geleitet werden musste und von einer dritten Stelle im Unternehmen ins Leben gerufen und „organisiert“ wurde – in der Regel der Abteilung Personalentwicklung. Und um *ganz* ehrlich zu sein: Wir kennen auch keinen Zirkel, der nicht auch auf Dauer eines externen Moderators und einer professionellen und regelmäßigen Organisation von 'außen' bedurfte.

An die Moderation werden nämlich außerordentlich hohe Ansprüche gestellt: Langjährige Erfahrung, pädagogische Qualifikation sowie die Fähigkeit, komplexe Diskussionsfäden schnell auf den Punkt zu bringen, sind dabei unbedingt erforderlich.

Diese sozialen Fähigkeiten besitzen inzwischen zwar auch viele Linienvorgesetzte. Es zeigt sich allerdings, dass es selbst moderationserfahrene Führungskräfte genießen, in solchen Zirkeln von der Moderationsarbeit *entlastet* zu sein und sich so voll auf die Sache konzentrieren zu können. Und diese „Sache“ besteht

- entweder darin, selbst Feedback und Hoffnung zu empfangen,
- oder darin, es anderen aufmerksam und ehrlich zu geben.

Zirkel müssen auch - wie Betriebsaufflüge - terminiert, mit den anderen verbindlich abstimmt und vorbereitet werden. Und wenn das niemand regelmäßig übernimmt, „scheitert es bei allen an Zeitproblemen“ wie uns Zirkelteilnehmer immer wieder mit Bedauern berichten.

Von hier aus kann man zwar die theoretische Forderung aufstellen, sich unabhängig von solchen organisatorischen Vorkehrungen mit Führungskollegen zum Austausch zusammensetzen. Auf Dauer lässt sich solch ein Zirkel aber ohne professionelle Hilfe wohl kaum erhalten: man braucht sowohl unabhängige und vertrauenswürdige Moderationsprofis als auch eine betriebliche Stelle, die die organisatorische Vorbereitung übernimmt. Denn immerhin sollten sich Zirkel mehrmals im Jahr treffen – Lauterburg rät zu einem Turnus von fünf bis sechs Treffen im Jahr zu je 1,5 bis 2 Tagen. Somit hat

- zum einen jedes Teammitglied bei jedem Treffen ein Zeitkontingent von ca. 2 Std. zur Verfügung, um an eigenen Fragen zu arbeiten.
- Zum anderen sorgt die Kontinuität dafür, dass dauerhafte Vertrauensbeziehungen entstehen, die auch außerhalb der offiziellen Zirkeltermine genutzt werden können.

Also auch das Schluss-mit-frustig-Prinzip muss organisiert werden. Ansonsten verkommt es zur bloß verbalen Spaßhülse. Und davon haben wir zur Zeit mehr als genug.

## Literatur

- Goleman et al. 2002: Daniel Goleman/Richard Boyatzis/Annie McKee: Emotionale Führung. München 2002.
- Lauterburg 2001: Christoph Lauterburg: Gute Manager fallen nicht vom Himmel. In: OE 2/01, S. 4ff
- Mair 2002: Judith Mair: Schluss mit lustig! Warum Leistung und Disziplin mehr bringen als emotionale Intelligenz, Teamgeist und Soft Skills. Frf/M 2002.
- Mohn 2003: Reinhard Mohn: Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmers. Gütersloh 2003.
- Hasselmann 2003: Uwe Hasselmann: Suizidprävention am Arbeitsplatz. Duisburg-Essen 2003.