

Führungskräfte – Kommunikationspsychologie

Manager stehen oft vor widersprüchlichen Aufgaben. Um diese Widersprüche aufzulösen, haben die Kommunikationsexperten Bernhard Pörksen und Friedemann Schulz von Thun ein Führungsmodell entworfen. Auszug aus einem Dialog über einen Manager, der nach dem passenden Führungsstil sucht.

SCHULZ VON THUN: Typisch ist der dreifache Druck, dem heutzutage so viele Führungskräfte ausgesetzt sind. Da findet sich, erstens, der Druck von oben: „Wir erwarten von dir“, so heißt es ausgesprochen oder unausgesprochen, „dass du deine Mitarbeiter motivierst und auf Trab bringst, sodass sie trotz einer enormen Arbeitsverdichtung maximale Leistung bringen! Und wir werden uns die Zahlen ganz genau anschauen!“ Das ist eine Rollenzuweisung der Vorgesetzten, die impliziert, dass man auch bereit ist, Frustrationen zuzumuten, sich unbeliebt

Missionars, die Beharrlichkeit eines Steuerbeamten, die Erfahrung eines Wirtschaftsprüfers, die Arbeitskraft eines Kulis, den Takt eines Botschafters, die Genialität eines Nobelpreisträgers, den Optimismus eines Schiffbrüchigen, die Findigkeit eines Rechtsanwalts, die Gesundheit eines Olympiakämpfers, die Geduld eines Kindermädchens, das Lächeln eines Filmstars und das dicke Fell eines Nilpferds.“ Faktisch vermag niemand derart vielfältigen, einander widersprechender Erwartungen gerecht zu werden. Und es ist eigentlich nur die Frage, auf welchem Feld

man sich entscheidet, bevorzugt zu scheitern.

SCHULZ VON THUN: Nur noch scheitern? Das scheint mir allzu zugespitzt formuliert, aber ich meine in der Tat, dass eine



Foto: privat

WOMÖGLICH BRAUCHT DER GESTRESSTE MANAGER ABER AUCH IN BESTIMMTEN MOMENTEN DIE FÄHIGKEIT, EINE SCHWIERIGE SITUATION MIT HUMORVOLLER GELASSENHEIT ZU MEISTERN.

Friedemann Schulz von Thun

und im Extremfall sogar zu einem verhassten Menschen zu machen. Dann machen, zweitens, oft auch die eigenen Mitarbeiter und Untergebenen Druck – eine Konstellation, die die klassische Sandwich-Position erzeugt. „Sorge dafür“, so lautet ihre Forderung, „dass wir hier nicht zugrunde gehen, sondern aufblühen können – schließlich verbringen wir hier einen guten Teil unseres Lebens! Und setze dich dafür ein, dass für das, was man von uns erwartet, auch die nötigen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden!“ Damit sieht sich unsere Führungskraft aufgefordert, sich vor die eigenen Leute zu stellen und eine richtig verstandene Fürsorge zu entwickeln. Und schließlich taucht, drittens, dann noch die Personalabteilung auf, bietet Fortbildungskurse an und projiziert die „Führungskraft 3000“ auf eine Leinwand des Fortschritts und des Erfolgs: Die Führungskraft möge unternehmerisch denken und handeln, sozialkompetent, dialogisch und selbstreflexiv sein, überdies aufgeschlossen für ein 360-Grad-Feedback, mit Leidenschaft und Tatkraft die Leute „mitnehmen“ und stets auf Augenhöhe mit den eigenen Mitarbeitern kooperieren. Das ist dann der dritte Erwartungsdruck. Gar nicht leicht, souverän und gelassen zu bleiben und sich die berufliche Lebenslaune zu erhalten!

PÖRKSEN: Das bedeutet aber doch, dass die Führungskraft in eine Welt aus Widersprüchen und Paradoxien hineingeworfen ist, die sich kaum auflösen lassen. Sie zitieren in einem Ihrer Bücher einen Hamburger Politiker, der gleichermaßen heiter und tief sinnig über die ideale Führungskraft nachdenkt. „Die ideale Führungspersönlichkeit braucht“, so heißt es hier, „die Würde eines Erzbischofs, die Selbstlosigkeit eines

ne Führungskraft das Metabewusstsein benötigt, dass sie unvermeidlich immer etwas schuldig bleiben wird. Diese Einsicht in unvermeidliche Unzulänglichkeiten und eigene Schwächen begründet eine Souveränität höherer Ordnung, die aber nicht vergessen machen sollte, dass man noch zwerghenwüchsige, schwache und schüchterne Teammitglieder entwickeln und aufbauen kann, die dieser Politiker in seiner Betrachtung der idealen Führungspersönlichkeit aufzählt. Es gibt bei aller Einsicht in unvermeidliche Dilemmata und antagonistische Anforderungen, die im System immer schon angelegt sind und gar nichts mit der menschlichen Chemie zu tun haben, doch stets auch eine individuell-persönliche Entwicklungsherausforderung für den Inhaber einer Rolle. Denn das Anforderungsprofil einer Rolle und das Begabungsprofil ihres Inhabers befinden sich fast nie in einer prästabilierten Harmonie (vorherbestimmte Einheit, Anm. d. Red.). Manches, was auf mich zukommt, fällt mir schwer und ist mir zuwider. Vielleicht bin ich allzu harmonisch veranlagt und möchte aus tiefstem Herzen „allen wohl und niemand weh“ – und muss schmerzhaft lernen, die in der Rolle bereits angelegten Konflikte mutig und tapfer durchzustehen, einschließlich einer gewissen Dickfelligkeit, wenn andere auf mich schimpfen. Womöglich braucht der gestresste Manager aber auch in bestimmten Momenten die Fähigkeit, nicht alles so tragisch zu nehmen und eine schwierige Situation mit humorvoller Gelassenheit zu meistern.

PÖRKSEN: Was ist dann aber, wenn wir doch konstatieren müssen, dass man den unterschiedlichen Anforderungen prinzipiell nicht genügen kann, das Ideal?

SCHULZ VON THUN: Mein Ideal ist die integrale Führungskraft – ein Ideal, das die vier Himmelsrichtungen der Seele als Kompass für mögliche Entwicklungsrichtungen einer Persönlichkeit ebenso wie einer mensch-

Prozessbewusstheit, Innovations- und Improvisationsfähigkeit ins Spiel. Auf der horizontalen Achse (Nähe – Distanz) kommen zwei andere widersprüchliche Qualitäten in den Blick: auf der einen Seite Kontakt und Wertschätzung, Dialog auf Augenhöhe, ein partnerschaftliches Miteinander. Auf der anderen Seite die nötige professionelle Distanz, die Fähigkeit, sich abzugrenzen und allfällige Konflikte nicht zu scheuen, Frustrationen zuzumuten und die eigene Autorität in die Waagschale zu werfen. Meist ist ein Mensch auf dem jeweils einen Pol mehr zu Hause als auf dem gegenüberliegenden. Dann ist es, um „integral“ zu werden, sinnvoll, den Gegenpol nach und nach ebenfalls zu erobern. Insofern begreife ich das Riemann-Thomann-Modell nicht nur als Persönlichkeitsmodell, das menschliche Unterschiede sichtbar macht („Differenzial“), sondern auch und vor allem als Entwicklungsmodell („Integral“).

Foto: privat



„ES IST EIGENTLICH NUR DIE FRAGE, AUF WELCHEM FELDE MAN SICH ENTSCHEIDET, BEVORZUGT ZU SCHEITERN.“

Bernhard Pörksen

lichen Professionalität begreift. Es handelt sich um die vier Grundstrebungen nach Fritz Riemann, die mein Kollege Christoph Thomann alltagstauglich gemacht hat: Nähe und Distanz, Dauer und Wechsel. Diese vier Pole haben es in sich, sie definieren (widersprüchliche) Herausforderungen an eine Führungskraft. Und man kann diese Grundstrebungen auch als denkbare Entwicklungsrichtungen und den Appell begreifen, selbst einmal die eigene seelische Komfortzone zu verlassen und sich den jeweiligen Gegenpol zu erobern, der einem noch fremd sein mag. Der eine Pol (in der Senkrechten) verweist auf die Notwendigkeit klarer Strukturen, Regeln, Pläne und Absprachen, er steht für Stabilität. Der entgegengesetzte Pol steht für Dynamik, hier kommen Tugenden wie



Aus: Kommunikation als Lebenskunst.

Philosophie und Praxis des Miteinander-Redens.

Von Bernhard Pörksen und Friedemann Schulz von Thun.

Heidelberg. Carl-Auer Verlag. 224 Seiten. 24,95 Euro.



ULRICH VOLK

Rechtsanwalt + Notar
Fachanwalt für Arbeitsrecht

JENS BORNEMANN

Rechtsanwalt
Tätigkeitsschwerpunkt: Privates Baurecht

CLAUS WAGNER

Rechtsanwalt + Notar a. D.
Tätigkeitsschwerpunkt: Erbrecht

STEPHANIE SCHIRRMESTER-BÖTTCHER

Fachanwältin für Verkehrsrecht
Tätigkeitsschwerpunkt: Familienrecht und Miet- und Wohnungseigentumsrecht

SABINE KOPSAN

Fachanwältin für Miet- und Wohnungseigentumsrecht

Kompetenz, Erfahrung, Engagement
Unser einziges Interesse: Ihres!

Frankfurter Straße 8 • 65189 Wiesbaden
+49 611 392 82-0 • +49 611 308 25 17
mail@wagnervolk.de • www.wagnervolk.de