

Gerhard Nagel

**LOVE
IT**

Überlebens-
training für
Führungs-
kräfte in der
**Sandwich-
position**

**CHANGE
IT**

**LEAVE
IT**

HANSER

Nagel

Love it, change it or leave it

Gerhard Nagel

Love it, change it or leave it

Überlebenstraining für Führungskräfte
in der Sandwich-Position

HANSER

Der Autor:
Gerhard Nagel, Frankfurt

ISBN: 978-3-446-45131-5
eBook-ISBN: 978-3-446-45379-1

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf vorheriger Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt geprüft und getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Weise aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht.

Ebensowenig übernehmen Autor und Verlag die Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigen auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne des Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benützt werden dürften.

© 2018 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München
www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel

Herstellung: Cornelia Rothenaicher

Umschlagrealisation: Stephan Rönigk

Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell

Druck und Bindung: Friedrich Pustet GmbH & Co. KG, Regensburg

Printed in Germany



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	IX
1 Zwischen den Fronten:	
Die äußeren Rahmenbedingungen	1
1.1 Unterschiedliche Führungssituationen nach Unternehmensgröße	4
1.1.1 Führungskräfte in Konzernen – umgeben von Tausenden Menschen und komplexen Systemen ... und letztlich doch allein	5
1.1.2 Führungskräfte im Mittelstand – klare Werte, präzise Chefs	11
1.1.3 Führungskräfte in Kleinunternehmen – nah am Chef, nah am Menschen	14
1.2 Unterschiede in der Führungssituation nach Branchenkulturen – einige typische Felder	17
1.2.1 Führungskräfte in der Fertigungsindustrie	17
1.2.2 Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung	19
1.2.3 Führungskräfte in Krankenhäusern	20
1.2.4 Führungskräfte in Handel und Gastronomie	23

1.3	Verschiedene Rollenzuweisungen an die mittlere Führungsebene je nach Managementkultur	25
1.3.1	Die mittlere Ebene als »Transmissionsriemen«	25
1.3.2	Die mittlere Ebene als »Veränderungsmotor«	27
1.3.3	Die mittlere Ebene als »Übersetzungsbüro«	32
1.3.4	Die mittlere Ebene als Customer Center .	34
1.3.5	Die mittlere Ebene als Innovationsplattform	35
1.4	Rollenerwartungen an die einzelne Führungskraft	36
1.4.1	Mehrfachrollen	36
1.4.2	Werte-Dilemmata	38
2	Ein Blick in Ihr »Innenleben« als Führungskraft	41
2.1	Warum sind Sie eigentlich Führungskraft geworden?	42
2.2	Wie legitimieren Sie sich als Führungskraft?	47
2.3	Welcher »Führungstyp« sind Sie?	49
2.4	Welche geheimen Mechanismen bestimmen Ihr Handeln?	53
2.5	Wie gehen Sie mit Ihren eigenen Emotionen um? .	56
2.6	Wie gehen Sie mit Loyalitätskonflikten um?	61
2.7	Wie gehen Sie mit Ihrer Work-Life-Balance um? ..	63
3	Irgendwie wird's schon weitergehen ...:	
	Die »klassischen« Bewältigungsstrategien von mittleren Führungskräften	69
4	»Love it, change it or leave it«	77
4.1	Die Formel richtig anwenden und einsetzen	78
4.2	Was steckt hinter der »Love it, change it or leave it«-Formel?	80

4.3	Wie komme ich zur für mich richtigen Entscheidung?	83
4.3.1	Sachlicher Prüfungsprozess	87
4.3.2	Emotionaler Prüfungsprozess	88
4.4	Wie entsteht ein »Vertrag mit mir selbst«?	92
4.5	»Love it«-Interventionen	94
4.6	»Change it«-Interventionen	95
4.7	»Leave it«-Interventionen	98
5	Von der Einzelaktion zum gemeinsamen Handeln in der mittleren Führungsebene	103
6	Praxisinterviews	107
6.1	Interview 1: Führungskraft mit »Leave it«-Strategie	107
6.2	Interview 2: Führungskraft mit »Change it«-Strategie	112
6.3	Interview 3: Führungskraft mit »Love it«-Strategie	116
6.4	Interview 4: Führungskraft mit Entscheidungsblockade, die sich für keine der Optionen entscheiden kann	118
7	Epilog: Und wenn Sie dennoch nicht entscheiden? ..	123
7.1	Nicht entscheiden WOLLEN	123
7.2	Nicht entscheiden KÖNNEN	125
7.3	Neuer Zugang durch systemisches Denken	127
	Literatur	129
	Tool-Verzeichnis	131
	Stichwortverzeichnis	135
	Der Autor	141

Vorwort

Wenn Sie dieses Buch in den Händen halten ... sind Sie entweder eine mittlere Führungskraft, die Wege sucht, mit ihrer komplexen, möglicherweise belastenden Situation fertigzuwerden. Oder Sie sind deren Partner und möchten begreifen, was an diesem Job so kompliziert ist, dass er das Leben des geliebten Menschen so massiv bestimmt ...

Oder Sie sind der Chef von mittleren Führungskräften, der endlich verstehen möchte, warum aus diesem engsten Umfeld so viele Klagen zu hören sind und warum möglicherweise so wenig unternehmerisch gedacht und gearbeitet wird.

Für Sie alle ist dieses Buch geschrieben, als Konzentrat von Jahrzehnten täglicher Begleitung und Zusammenarbeit mit Führungskräften aus dem mittleren Management. Und als Warnzeichen aus der Erfahrung in vielen Coachings mit überlasteten, frustrierten und desorientierten Menschen, die keine Perspektive in ihrem Leben mehr sehen, krank werden und irgendwann aus der Leistungsgesellschaft herausfallen.

Das muss nicht so sein, das darf nicht so sein. Denn die Führung von Menschen, von Teams, Abteilungen oder ganzen Unternehmensbereichen kann so erfüllend sein. Wenn, ja wenn wir nur die Kurve zu mehr Selbstbestimmung, dem Ausleben der eigenen Ziele und Potenziale und einer sinnvollen Work-Life-Balance hinbekommen würden.

Dieses Buch geht genau diesen Fragen nach, bietet Stoff zum

Nachdenken, zeigt Wege und Lösungen auf. Beispielhafte, fiktive Führungskräfte kommen zu Wort, schildern ihre Erfahrungen und ihren Suchprozess.

Sie werden sich vielleicht wiederfinden in der einen oder anderen Passage, werden möglicherweise mitleiden oder bestätigend lächeln. Ja, anderen geht es auch so. Ganz vielen geht es so. Man braucht nur die vielen Management-Coaches befragen, die im Kleinen, in der Mikrowelt der vielfältigen Symptomatik arbeiten und sich ihre Gedanken machen, was »da draußen« eigentlich vorgeht, was Menschen erst hilflos und dann irgendwann krank macht. Uns allen, die wir sozusagen Reparaturfunktionen in einem kranken System wahrnehmen, wird dabei immer klarer: Alleine wird es eine überlastete Führungskraft kaum schaffen, eine Kehrtwende einzuleiten. Es braucht eine Neuorientierung des gesamten Systems, also genau der Menschen, die ich in den ersten Zeilen angesprochen habe. Die oberste Leitung jedes Unternehmens muss sich Gedanken machen. Und das private Umfeld der Führungskräfte genauso.

»Love it, change it or leave it« ist in diesem Kontext zwar keine Zauberformel, aber ein wichtiger Kompass, der uns aus der Opferrolle herausführt und wieder zum »Chef unseres Lebens« macht. Und Sie ahnen es natürlich schon: Am Ende des Tages landet alles wieder bei uns selbst. Denn WIR sind verantwortlich für UNSER Leben und nicht die Firma, die Organisation, die Kollegen, die Kunden, die Gesellschaft.

Genau darum geht es in diesem Buch. Viel Erfolg auf der Suche nach IHREM Weg.

Herbst 2017,

Greifenberg am Ammersee und Frankfurt am Main

Gerhard Nagel

I Zwischen den Fronten: Die äußeren Rahmenbedingungen

Führungskräfte im mittleren Management – ein Blick hinter die Kulissen des Systems

Wenn wir über mittlere Führungskräfte sprechen, dann sollte erst einmal definiert sein, wer und was damit gemeint ist. Denn während die oberste Führung qua Amt immer sofort erkennbar ist, bleibt die mittlere Ebene meist ein wenig im Schatten der Firmenspitze. Dabei reden wir allein in Deutschland über mehrere Hunderttausend Menschen, die als mittlere Führungskräfte mit DISZIPLINARISCHEN Vollmachten ausgestattet sind und in ihrer Funktion zwischen oberster Leitung und den Mitarbeitern stehen. Hinzu kommt die immer schneller wachsende Gruppe von LATERALEN FÜHRUNGSKRÄFTEN, die zwar keine disziplinarische Vollmacht haben, die aber als Key Player massiven Einfluss in den Unternehmen ausüben und in irgendeiner Weise führend handeln.

Jeder, der bereits Managementfunktionen innehatte, weiß genau, ohne diese »mittleren« Führungskräfte geht überhaupt nichts, sie sind das Bindeglied zwischen den großen Strategien und Visionen der Leitung und den Mitarbeitern und garantieren die Umsetzung aller Pläne in die Wirklichkeit. Damit sind sie vor allem die Praktiker, die Umsetzer, sozusagen die Akteure, während die Regisseure eine Etage höher sitzen. Aber die

Akteure agieren immer weniger, sie sind in erschreckendem Umfang desorientiert und frustriert, empfinden immer weniger Raum und Möglichkeit der Selbststeuerung und begnügen sich abends oft mit dem kleinen, bitteren Erfolg, dass sie es den Tag über wieder einmal geschafft haben, das Schiff gerade so über Wasser zu halten.

In den 90er-Jahren wurde die mittlere Führungsebene im industriellen Bereich endgültig als das zentrale Problemfeld vieler Unternehmen entlarvt, als »Lähmschicht« degradiert und durch die Mangel von Lean-Management-Programmen gejagt. Übrig blieben in vielen Fällen ein gestörtes Vertrauensverhältnis und eine deutlich vergrößerte Führungsspanne (Zahl der direkt unterstellten Mitarbeiter). Alles dies trägt bis heute zur Befindlichkeit der Führungskräfte bei, die sich täglich höchsten Leistungsanforderungen ausgesetzt sehen, selbst aber wenig Wertschätzung bekommen und sich in permanentem Rechtfertigungszwang für die eigene Position fühlen. Wie halten das Menschen über lange Zeit aus? Und warum?

Als Berater, Trainer und Coach begleite ich eine Vielzahl solcher mittlerer Führungskräfte und stelle in den letzten Jahren massive Veränderungen fest, die in eine gefährliche Richtung gehen. Ich erlebe Überlastung, Rollenkonflikte, Desorientierung, Veränderungsabwehr, innere Resignation und vieles mehr, was ein kraftvolles Agieren einer Führungskraft hemmt. Meine eigenen Beobachtungen werden gestützt durch die Aussagen vieler direkt Betroffener, von Beraterkollegen, von Coaches, Ärzten – und durch Studien von Prognos und die Dr. Jürgen Meyer Stiftung. Letztlich kann man einführend und grob vereinfacht die in Bild 1.1 dargestellte Frage stellen.

Natürlich sollten wir uns vor Allgemeinheiten hüten, es gibt auch die anderen Beispiele, erfreuliche Ausnahmen, Menschen, die sich täglich mit Führungskunst und Positiv-Spirit in ihren Unternehmen bewähren ... von »oben« bestens unterstützt,

gefördert und als Gesprächspartner ernst genommen, nach »unten« kraftvoll, durchsetzungsstark und dennoch empathisch agierend. Doch der Mainstream der Führungskräfte lebt und führt anders, fremdbestimmt, reaktiv, überfordert.



Bild 1.1 *Die »Führungskraft«*

Eine solche Situation kann man mental ein paar Wochen, vielleicht auch ein paar Monate aushalten, keinesfalls aber jahrelang oder gar bis zum Ende des Berufslebens. »Wo ist das ganze Potenzial dieser Menschen?«, fragt man sich schnell. Wie es möglich, dass so viele Unternehmen es sich offensichtlich leisten können, dieses Potenzial so entsetzlich zu vergeuden? Wie ist es möglich, dass die Chefs zuschauen, wie ihre Führungskräfte stiller und stiller werden, wie sich Witzchen über »die da oben« an den Kaffeemaschinen breitmachen, wie die Meetings zu ermüdenden Ritualen werden, wo auf der Sachebene scheinbar gute Arbeit geleistet wird, die wirklich heißen Themen aber schön unter dem Tisch bleiben?

Doch auch die Betroffenen selbst müssen sich die Frage gefallen lassen, warum sie so leicht zu Opfern werden, warum sie sich erdrücken, gängeln und klein halten lassen. Jede Führungskraft entwickelt da ihre eigenen Strategien, viele davon habe ich hier nachverfolgt und kommentiert. Den vielfältigen Verdrängungsstrategien möchte dieses Buch einen klaren aktiven Weg entgegensetzen. Einen Weg, in dem die Führungskraft am Steuer und nicht im Fond sitzt. Einen Weg, der selbst-

bestimmt und aufrecht ist. Das wird einen Preis kosten, das ist klar. Doch der Preis, den eigenen Kompass zu verlieren, ist ungleich höher. Denn bei den Hunderttausenden mittleren Führungskräften in Deutschland schlummert ein gigantisches Potenzial, das endlich freigesetzt werden muss, damit unsere Unternehmen besser geführt werden und die Akteure gesünder und glücklicher leben können.

Und dann schauen wir wieder auf die Positivmomente der Positivmenschen in den Positivunternehmen. Schnell kommen wir zu dem Schluss: Das ist ja einfach, unter so guten Rahmenbedingungen kann (fast) jeder führen. Also doch lieber auf die standhaften Kämpfer in schlecht von oben geführten Betrieben schauen, die sich wacker dem miesen Spirit widersetzen und es schaffen, in ihrem eigenen Bereich eine Subkultur aufzubauen. Wie geht so etwas, welche eigene Verfassung braucht es, wie stark lässt sich eine eigene kleine Welt in einem kritischen Kosmos bauen? Führt eine solche Dauerbelastung zum Burn-out? Schauen wir doch einmal etwas hinter die Kulissen und differenzieren das Bild.

1.1 Unterschiedliche Führungssituationen nach Unternehmensgröße

Will man sich dem Phänomen »mittlere Führungskraft« nähern und begreifen, welche Rahmenbedingungen, welche Chancen und welche Zwänge solche Menschen in ihren Systemen erleben, wird eine Differenzierung nach der Größe der Unternehmen dringend erforderlich. Denn es macht einen gewaltigen Unterschied, eine mittlere Führungskraft in einem Konzerngeschehen oder in einem familiär geprägten Kleinunternehmen zu sein. Ob man sich jeden Tag mit einem präsenten und handelnden Chef auseinandersetzen muss oder stattdessen Teil eines ausgefeilten Controlling-Systems mit weit entfernten

Führungskräften ist, ob man fast familiär und freundschaftlich in die Inhabertemen einbezogen wird oder anonym als Mitarbeiter einer bestimmten Managementebene geführt wird – alle diese Faktoren wirken massiv auf die eigene Befindlichkeit und die Rollensituation einer Führungskraft ein ...

1.1.1 Führungskräfte in Konzernen – umgeben von Tausenden Menschen und komplexen Systemen ... und letztlich doch allein

Fragt man Führungskräfte aus dem mittleren Management von Großunternehmen oder Konzernen nach ihrer Situation, bekommt man immer wieder zu hören, dass sie auf der einen Seite von »oben« sehr wenig persönliche Führung erfahren, auf der anderen Seite von der Vielfalt an Managementsystemen erdrückt werden, die sie täglich zu bedienen haben. Ihre Arbeitsweise ist aufgrund der Unternehmensgröße wesentlich strategischer und managerartiger als bei den Kollegen im Mittelstand oder gar in KMUs.

Ein großes Problem erleben die Führungskräfte oft in der Diskrepanz zwischen den Führungserwartungen, die die Unternehmensleitung an sie stellt, und der Führung, die sie durch genau diese Leitung selbst erfahren. Diese beschränkt sich in sehr vielen Fällen auf das obligatorische Jahresgespräch und das Controlling der Zielerreichung.

Menschenentwicklung, individuelles Eingehen auf die eigene Situation, empathisches Einfühlen in die Situation des anderen – meist Mangelware. Dafür gibt es auf der anderen Seite der Medaille einen großen Gestaltungsfreiraum, professionelle Arbeitsbedingungen und vielfältige Karrieremöglichkeiten.