

Mit Bezug [auf unser Format zur kollegialen Beratung „FRESH-UP besuchte](#) die F.A.Z. Redakteurin einen Workshop. Dieser Artikel erschien in der F.A.Z. am 02.03.2019:

Lasst uns reden

Erfolg macht einsam: Viele Führungskräfte haben im eigenen Unternehmen keine Gesprächspartner auf Augenhöhe. Dann müssen eben welche von draußen her. Kann das funktionieren?

Von Ursula Kals

Der Blick über die Dächer Düsseldorfs und die Lichter im Großstadtfreitagabendgewusel ist spektakulär; der Tagungsraum ist eher das Gegenteil: Funktionale weiße Tische reihen sich an der Wand mit den üblichen Snacks, Obst und Säften, dazu das obligatorische Flipchart und fünf Menschen im Stuhlkreis. Seit heute früh haben sie hier gesessen, sind nach dem gemeinsamen Mittagessen wieder zurückgekehrt in die Büroetage und haben miteinander gesprochen. Sie reden über alles Mögliche und auch Unmögliches in ihrem Berufsalltag: vier Führungskräfte unterschiedlicher Branchen, die sich zweimal im Jahr mit einem Coach treffen und über ihre Arbeit nachdenken. Das ist den vier so wichtig, dass sie es schon zum zehnten Mal tun.

Denn mehr Macht bringt mehr Geld, mehr Status - und mehr Einsamkeit. Sich bloß keine Blöße zu geben wird mit dem Tag der Beförderung zur Königsdisziplin. Manche Probleme stellen sich dann erst ein. Eine kleine Auswahl: Wie gehe ich mit Konkurrenzdruck um, mit mobbenden oder überforderten Mitarbeitern, mit Burnout-Vorboten und Unsicherheit vor der Wucht neuer Technologien? Ein Chef oder eine Chefin, die das unverblümt mit Mitarbeitern bespricht, fällt aus der Rolle. Im besten Fall verwirren und verunsichern solche Chefs die anderen, im schlechtesten Fall demontieren sie sich selbst. Also Maske aufgesetzt und überleben im Haifischbecken.

Um frei von der Leber weg heikle Themen zu besprechen, engagieren immer mehr Menschen in leitenden Funktionen einen Coach. Er oder sie guckt von außen darauf, wo es beruflich knirscht, sie sind Sparringspartner. Noch anregender kann es aber sein, mit Menschen ähnlicher Berufsbiographien auf Augenhöhe zu sprechen. Genau das tun die vier - eine Art gegenseitiges Mentoring. Wenn es im gleichen Unternehmen keinen zum Sprechen gibt, dann ist jemand aus einem fremden Unternehmen, aber auf ähnlicher Hierarchiestufe eine gute zweitbeste Lösung, finden sie. Die Problemstellungen sind doch oft ähnlich. Die Vorteile eines Coachings hat sich das Führungskräftequartett sogar auch noch mit dazu kombiniert: Trainerin **Karen Wesselmann** vom Frankfurter Beratungsunternehmen **"Raum Für Führung"** begleitet die Gruppe durch den Tag. "Acht Stunden lang nutzen die Teilnehmer den Tag konsequent zur gegenseitigen Führungsberatung", sagt Wesselmann.

Ortstermin an einem Freitag in Düsseldorf-Wehrhahn in den Räumen des IT-Dienstleisters Itec Systems; das ist praktisch, denn eine Teilnehmerin des Kreises ist dort Finanzvorstand. Die Journalistin darf erst in der letzten Stunde des Treffens dazustoßen; davor werden vertrauliche Dinge besprochen. Die Geheimniskrämerei ist essentiell für den Erfolg dieses simplen Konzepts: Alles, was die vier Führungskräfte bei ihrem Austausch äußern, bleibt in diesem Raum.

"Was in der Gruppe geredet wird, bleibt in der Gruppe", bekräftigt auch Doris Brenner, 200 Kilometer weiter weg. Die Beraterin aus Rödermark bei Frankfurt am Main coacht nach ähnlichem Muster sechs Chemiker - auch sie arbeiten alle in unterschiedlichen Unternehmen und in Führungspositionen. Seinen Ursprung nahm der Gesprächskreis, als die Gesellschaft Deutscher Chemiker Doris Brenner engagierte, um die Gruppe junger Hoffnungsträger ein Jahr lang zu begleiten. Das fanden die Anfänger so hilfreich, dass sie das weiterführen wollten, ähnlich wie die Düsseldorfer. Die Chemiker treffen sich nun im zwölften Jahr, vier der sechs sind von Anfang an dabei. Aus den ehemaligen Young Professionals sind gestandene Leute geworden. Sie schaffen es zwar nicht mehr, sich jeden Monat auszutauschen, aber immerhin noch dreimal im Jahr. Für einen halben Tag Treffen nehmen sie eine Reise von Hamburg, Oldenburg, Belgien und der Schweiz nach Frankfurt in Kauf, wo sie in der Nähe der Messe tagen. "Das ist ein informelles Netzwerk, in dem mögliche Probleme in einem Kreis Vertrauter reflektiert werden. Personalentwicklung im Team kann man das nennen", erklärt Doris Brenner. Absolute Verschwiegenheit ist Grundvoraussetzung. "Im Geheimniswahren liegt eine Stärkung der Gruppe. Das ist in keinem Fall missbraucht worden", betont Brenner.

Funktioniert das nicht auch ohne Coach, unkomplizierter und kostengünstiger? Die Führungskräftetrainerin widerspricht allein schon von Berufs wegen: Es gehe zum einen ums Organisieren. "Einer muss das in die Hand nehmen, sich um einen Raum, um Termine kümmern." Das könnte notfalls allerdings auch eine rotierende Aufgabe werden. Meistens sind es ja Manager, die sich da treffen - die haben Sekretärinnen und sind das Planen gewöhnt. Brenner wirbt aber noch aus einem weiteren Grund für die Anwesenheit eines Trainers: "Ein Coach setzt Themenschwerpunkte und schätzt ein: Wo geht es für den einzelnen zu weit? Wie viel verkräftet jemand? Wie viel ist zumutbar, ohne dass der eine oder andere zu Tode geredet wird?" Ausschlaggebend sei das schwächste Glied in der Kette. Gut vorstellbar, dass auch unter ehrgeizigen Alphas einige mehr vortreten als andere. Gut möglich aber auch, dass es dort draußen ganz viele Führungskräftegrüppchen gibt, die auch ohne Coach gut funktionieren. Statistiken werden darüber naturgemäß nicht geführt.

Für Schönwetterkapitänsthemen ist die Zeit des Chemiker-Sextetts jedenfalls zu kostbar. Zum Beispiel bei ungewollten Veränderungen durch Fusionen und der unangenehmen Situation, sich mitten im Berufsleben nochmal neu bewerben und seinen Platz finden zu müssen. "Plötzlich ist nicht mehr klar, wie positioniere ich mich?", berichtet Doris Brenner. Wird konkret über Angst geredet? "Natürlich, ja." Besprochen werden noch weit bedrohlichere Ausnahmesituationen, erklärt sie. Fließen manchmal Tränen? Doris Brenner verneint. Höchstens feuchte Augen habe es hin und wieder gegeben, "schon aus Betroffenheit, etwa, wenn berufliche Grenzsituationen Thema sind und jedem im Kreis deutlich wird: Hey, das kann mir auch passieren." Die Mehrzahl habe ihre Hochs und Tiefs und alle schätzten den Rückhalt und die Wertschätzung in der Gruppe. Nicht nur deshalb plädiert Brenner für persönliche Begegnungen. "Zusätzlich gibt es einmal im Jahr eine Videokonferenz, die ersetzt aber bei aller tollen Technologie nicht den Handschlag, den Blickkontakt." Dafür setzen sich die gestandenen Chemiker, fünf Männer, eine Frau, viele Stunden in den Zug.

„Sich zu öffnen, das ist die größte Barriere.“
Holger Goray, Führungskraft der Commerzbank

Eine kürzere Anreise, aber dafür einen ganzen Gesprächstag nimmt die Düsseldorfer Gruppe in Kauf. Gemeinsam denken sie an besagtem Freitagabend über Macht nach, Schlagworte fallen in rascher Abfolge - Freude an Macht, Ideen durchsetzen, Machtmissbrauch. Beraterin Karen Wesselmann erfragt von allen vier Rückmeldungen und wirft ein: "Macht ist immer wieder neu auszutarieren. Worum geht es euch bei dem Thema?" Michael Westphalen, Direktor bei der Frankfurter Sparkasse, erklärt: "Darüber nachzudenken. Es wird ja immer einsamer da oben." Er arbeitet seit 20 Jahren in Führungsverantwortung und nimmt sich demnächst eine Auszeit von drei Monaten. Das weckt die Neugier der anderen. Ist das eine Blaupause? Droht Einflussverlust? Christian Broll, Führungskraft bei der Krankenkasse DAK, bohrt nach: "Hast Du nicht Angst davor, dass es in der Zeit besser läuft?!"

Alle lachen, hören aber gespannt hin. Westphalen antwortet ruhig: "Dann kann ich die guten Ideen später übernehmen. Wenn ich weg bin, dann bin ich weg." Ihm ist die Vorfreude auf Wandern und einen geplanten Einsatz in einem sozialen Projekt anzumerken. Die anderen möchten mehr wissen. Wie finden das die Mitarbeiter, wie ist die Vertretung geregelt, können auch junge Führungskräfte ein kurzes Sabbatical machen? Holger Goray, Personalleiter Region West der Commerzbank, prognostiziert: "Das wird kommen. Der Digitalisierungsdruck ist so hoch, das geht nicht 40 Jahre lang ohne Pause." Im Gegensatz zu den Arbeitgebern der drei Männer erlebt Annette Tillmann, Vorstand Finanzen von Itec systems, flachere Hierarchien. Sie repräsentiert einen anderen Umgang mit Arbeit und sagt lässig: "Eine Stunde im Urlaub abends Mails zu sichten stresst mich nicht." Was in den Köpfen der drei Männer vorgeht, ist nicht klar; einen anderen Blick auf die Dinge zu erhalten klappt jedenfalls gut in der heterogenen Runde. Broll zitiert einen Satz, den er vormittags aufgeschnappt hat: "Es geht nicht darum, zu befehlen, es geht darum, zu bewegen." Ein gefälliges Wort, das sich die anderen zur Wiedervorlage merken, kann man ja mal in eine Präsentation einbauen.

„Wir stehen hier in keinem Wettbewerb und müssen uns nichts vormachen.“

Christian Broll, Führungskraft bei der DAK

Braucht man starke Führung in der Zukunft, will Karen Wesselmann wissen. Ja, aber ganz anders. Die Frage sei doch: "Bin ich Personalentwickler oder entwickeln sich Mitarbeiter selbst und ich bin eher Türöffner?", merkt einer der Männer an. "Aber einer mit Budget", ergänzt ein anderer. In lebhafter Diskussion geht es darum, wie die Arbeit sich mit rasanter Digitalisierung wandeln wird, wie darin Mitarbeiter ohne Eigenverantwortlichkeit bestehen werden oder nicht, wie selbstbewusst Auszubildende sind, dass sich die vier als Organisationsentwickler empfinden. Keiner widerspricht, als Holger Goray sagt: "Der Begriff des abhängig Beschäftigten wird sich dramatisch ändern."

Gestreift werden auch modische Themen wie Storytelling und "Fuck up Nights", also vordergründig launige Veranstaltungen übers Scheitern. Solche Shows sind den vier zu schrill. Coach Karen Wesselmann schließt sich an: "Fehlerkultur findet für mich leiser statt. Wenn jemand im Team darüber berichten kann ohne Häme zu erleben, ist viel erreicht." Das Gespräch bleibt abstrakt - in die Details ging es, glaubt man den vier, am Vormittag unter Ausschluss der Öffentlichkeit. Zwischendurch fliegen Andeutungen hin und her, und es wird vielsagend geschwiegen.

In der Schlussrunde lobt Krankenkassenmanager Christian Broll die "**kollegiale Beratung**". Sich nicht erklären, schon gar nicht verstellen zu müssen, sich in ausführlichen Feedbackrunden gegenseitig in konkreten Einzelfällen zu beraten, von der Unterschiedlichkeit zu profitieren, das ist für die vier die Motivation, teilzunehmen. Broll mag klare Worte: "Wir stehen hier in keinem Wettbewerb und müssen uns nichts vormachen, was wir sind oder nicht sind. Diese Anonymität einer nicht ständigen Freundschaft, die wir hier erleben, macht es freier. Sich Schwächen zuzugestehen, das ist für Führungskräfte nicht unbedingt Kernkompetenz." Banker Holger Goray stimmt zu: "Sich zu öffnen, das ist die größte Barriere. Wenn man das tut, kann man viel mitnehmen." Finanzvorstand Annette Tillmann schätzt besonders, dass im geschützten Raum eigene Ideen auch mal kritisch hinterfragt werden. "Das erlebt man ab einer gewissen Führungsebene viel zu selten", findet die studierte Juristin. Ein einzelner Mentor oder eine Mentorin könnte den freundlich-kontroversen Austausch nicht ersetzen, da sind sich die vier einig.

Auch Peer-Coaching bringt nicht diesen unbefangenen Schwung in schwierigen Situationen. Das ist eine Methode, bei der ein Einzelner im Unternehmen einer kleinen Gruppe erfahrener Kollegen einen vertrackten Fall vorträgt, bei dem er allein nicht weiterkommt. Die anderen entwickeln dann Lösungen. Solche Methoden müssen allerdings fachlich vernünftig begleitet werden, sonst torpedieren Ellenbogenmentalität und berechnete Berührungsgänge den fairen Austausch.

Probleme in Gruppen und über Unternehmensgrenzen hinweg zu wälzen hat sich dagegen immer wieder bewährt. Mediziner praktizieren das seit langem in sogenannten Balint-Gruppen. Das sind Arbeitsgruppen von etwa acht bis zwölf Ärzten, die sich unter der Leitung eines erfahrenen Psychotherapeuten regelmäßig treffen, um über "Problempatienten" aus ihrer Praxis zu sprechen. Ein Fall wird geschildert und alle geben ihre fachliche Einschätzung dazu. Ziel ist eine verbesserte Arzt-Patient-Beziehung, um die Behandlung zu optimieren. Anfangs schlug dieser Art Austausch Skepsis entgegen. Das hat sich gelegt. Wer heilt, hat recht.

Vertrauen, das Wort fällt immer wieder, ist die Voraussetzung, sich anderen zu öffnen. Und öffnen sich Führungskräfte über Unternehmensgrenzen hinweg ihren Sparringspartnern, so ist Doris Brenner optimistisch hinsichtlich des Erfolgs. Vorausgesetzt, es geht um konstruktiven Meinungs-austausch, ohne sich profilieren zu wollen: "Diese Führungskräfte genießen es, in einem Kreis einfach mal einen Gedanken zu äußern, ohne dass sofort fünfzig Menschen hinter ihnen stehen, die daraus ein Projekt entwickeln wollen."

Quelle:

F.A.Z., 02.03.2019, Beruf und Chance (Beruf und Chance), Seite C1 - Ausgabe D1, D2, D3, R - 1843 Wörter, von Ursula Kals

"© Alle Rechte vorbehalten. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt. Zur Verfügung gestellt vom Frankfurter Allgemeine Archiv".