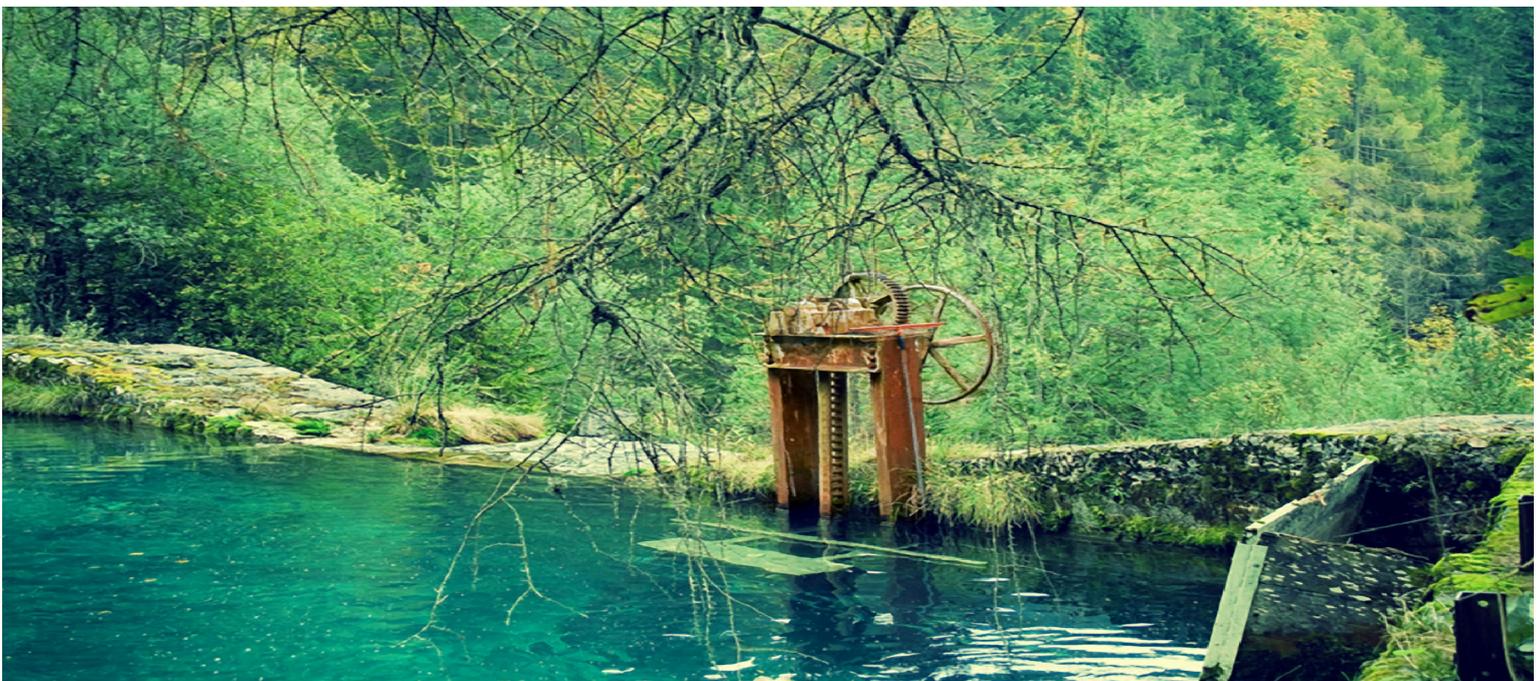




WIESENER
PERSONAL COUNSELING

Die unvermeidliche Heldenreise

Eine Anleitung zur Selbstführung



Susanna Wieseneder

Working Paper | 2. Auflage - 2017

Working Paper:

Die unvermeidliche Heldenreise – Eine Anleitung zur Selbstführung

Die Edition Working Paper – Anleitung zur Selbstführung dient Führungspersönlichkeiten, wenn sie Position beziehen müssen, Meinungen untermauern, Aktuelles deuten und integrieren sowie reflektiert an sich arbeiten wollen. In kurzen, aber dichten Darstellungen gelingt eine neue sichere oder inspirierende Einsicht zu einer aktuellen Thematik und unterstützt den Fremd- und Selbstführungserfolg.

Abstract

Die Autorin beschreibt in dem Artikel die Mechanismen des Wachstums von Leadership, das gleichermaßen persönliches Wachstum bedeutet. Dies passiert besonders bei wesentlichen beruflichen Herausforderungen, wie z.B. beim Einstieg in ein Unternehmen, bei der Übernahme komplexer neuer Aufgaben oder auch bei Krisen.

Diese Situationen bieten die Möglichkeit, Leadership Manna – das Repertoire an Führungsfähigkeit und -fertigkeit, zu erhöhen. Der dabei zu durchlaufende Lernzyklus wird dem Modell der Heldenreise entlehnt.



Wegen der leichteren Lesbarkeit verwendet die Autorin die herkömmliche männliche Schreibweise. Selbstverständlich werden in diesem Working Paper beide Geschlechter angesprochen.

2. inhaltlich unveränderte Auflage 2017 (1. Auflage 2010)

Foto: Claus Haiden, Wien

ISBN: 978-3-200-01770-2

Copyright: Susanna Wieseneder, WIESENER Personal Counseling

Sechsrügelgasse 2/10, 1030 Wien, Austria | office@wieseneder.at | www.wieseneder.at



Inhaltsverzeichnis

Abstract	2
1. Unvermeidliches nutzbar machen	4
2. Mythos und Modell der Heldenreise	5
3. On boarding: Der Start	8
4. Die erste Führungsrolle	10
5. Der Aufgabenbereich wird vergrößert	11
6. Scheitern	13
7. Schwierige Vorgesetzte	14
8. Jobverlust	15
9. Auslands-Assignment	17
10. Vermehrungsregeln von Leadership Manna	18



1. Unvermeidliches nutzbar machen

Auch wenn wir versuchen uns einzureden, dass die Finanzkrise überraschend über uns hereingebrochen ist, wissen wir heute, dass sie unvermeidlich war. Viele Führungskräfte, Unternehmenslenker und Selbständige waren und sind gleichermaßen betroffen. Daraus resultierende Konsequenzen und Veränderung, sowie bittere oder neue Erkenntnisse waren in der Folge unvermeidlich. Sowohl für das Individuum, als auch für Organisationen und Systeme. Im folgenden Aufsatz geht es mir um die persönliche Entwicklung und Veränderung unter unwegsamem Rahmenbedingungen. Ich beobachte in meiner Arbeit mit Führungspersönlichkeiten die Beschleunigung des Lernen Müssens. Daher möchte ich die Mechanismen, die uns wachsen lassen, in unser Bewusstsein zoomen. Durch die genaue Betrachtung und detaillierte Analyse und Synthese soll Erkennen und Erlernen leichter und bewusster gelingen. Dazu ziehe ich Analogien aus anderen Wissenschaften und Bereichen heran, um Gesetzmäßigkeiten und Schlussfolgerungen für Sie klar verständlich und nachvollziehbar zu machen.

Welche Mechanismen beeinflussen das Wachstum von Leadership entlang des Karrierepfades und wie können diese Mechanismen für den eigenen Erfolg nutzbar gemacht werden? Welche konkreten Ereignisse sind es, die persönliches Wachstum und Erfolg ermöglichen? Jede/r hat im Laufe seiner oder ihrer Karriere die Erfahrung gemacht, in eine schwierige Situation zu geraten und daraus etwas gelernt zu haben. Oft sind das berufliche Herausforderungen, die plötzlich und unweigerlich bewältigt werden mussten. Je nach Reflexionsgrad haben wir dann auch die richtigen Schlüsse daraus gezogen und somit unser Erfahrungswissen vertieft oder um wichtige Erkenntnisse ergänzt.

So weit, so gut. Leadership, also Führungsfähigkeit und -fertigkeit sowohl im technischen als auch im adaptiven Sinn, ist die notwendige Voraussetzung für beruflichen Erfolg. Unter technischem Leadership verstehe ich jene Form der Führung, die durch Instrumente, Methoden und Prozesse bewerkstelligt werden kann. Dagegen ist die adaptive Form der Führung persönlichkeitsorientiert und experimentell lernend. Sie ist besonders dann gefordert, wenn neue Formen des Lernens, außergewöhnliche und unvergleichbare Herausforderungen zu bewältigen sind und es noch keine Bewältigungserfahrungen gibt. Der/die ManagerIn geht hier ins Risiko, die Persönlichkeit ist extrem gefordert. Den daraus resultierenden Lernerfolg, das nun erweiterte Führungsrepertoire, bezeichne ich als Leadership Manna, ein Begriff der dem Alten Testament (Ex 16) entlehnt ist. Manna war die sagenhafte Speise, die den Israeliten auf der Wanderschaft durch die Wüste als Nahrung diente. Nach kraftzehrender Reise sandte Gott über Nacht das Manna auf die Erde, die Reisenden sammelten es ein und kräftigten sich, um ihre Reise fortsetzen zu können. Der Erwerb von Leadership Manna, in unserem Sinne der Erwerb von reflektiertem Lernen und Erkennen, ist der Ausgangs- und Zielpunkt unserer Betrachtungen.



2. Der Mythos und das Modell der Heldenreise

Um besser zu verstehen, wie persönliches Wachstum im Führungsalltag geschieht, arbeite ich mit der Analogie der Heldenreise! Es ist ein narratives Modell, das seine Wurzeln in Mythen hat, derer sich auch die moderne Filmindustrie bedient. Die Grundlage des Modells ist die „Reise“ durch zwei Welten, die der oder die Betroffene durchquert. Dabei wird der Reiseweg in drei Abschnitte geteilt: Exposition, Komplikation und Integration. Eine solche Erfahrungs- und Entwicklungsreise bringt uns in unserem Berufsalltag mit antiken Helden wie Theseus, Herakles, Alexander der Große, Siegfried, Queen Elizabeth I, oder mit Leinwandhelden wie James Bond, Crocodile Dundee, Harry Potter und Indiana Jones in Verbindung. Sie alle folgen einem vergleichbaren Lern-Weg, der in der Mythologie, ebenso wie in der modernen Filmindustrie, seine Gültigkeit hat. Und warum? Weil es für Menschen möglich ist, sich mit den Helden zu identifizieren, Analogien zu erkennen und ins eigene Leben umzusetzen. Es geht hier nicht darum, die Frage zu beantworten, ob wir mehr Helden brauchen, oder andere Helden, oder ob Helden nicht letztendlich doch alle untergehen. Nein, es geht vielmehr um die Entlehnung der Wachstums- und Reifemetapher in unsere Berufslebenswelt.

Mythen sind so alt, wie die Menschheit selbst und stellen den unendlichen Zyklus von Werden und Vergehen, Aufstieg und Niedergang, Fressen und Gefressen werden dar.

Ein Mythos erfüllt unterschiedliche Funktionen und ist laut dem bedeutenden Psychologen und transkulturellen Mythenforscher John Campbell, der Schlüssel der geistigen Entwicklungsgeschichte des menschlichen Lebens. Der Mythos besaß und besitzt mehrere Funktionen. Die erste Funktion liegt in seiner sozialen Dimension: sie gibt eine soziale Ordnung wider, und erinnert die Menschen daran, welche Normen, Werte und Rollen in der Gesellschaft, in der sie leben, gelten.

Die zweite Funktion ist pädagogischer Natur: der Mythos stellt dar, wie und unter welchen Umständen ein sinnerfülltes Leben verlaufen soll, im vorgegebenen Rahmen von Geburt, Jugend, Reife, Alter und Tod. Eine Funktion, die übrigens auch Märchen übernehmen. Die mystische und kosmologische dritte Funktion erinnert an das Wunder der Existenz und der Schöpfung per se und auch an die Achtung vor diesem Vorgang.

Die Untersuchungen Campells ergaben, dass weltweit alle Sagen und Legenden, auch die Texte der Bibel, nach ähnlichen Strukturen verlaufen: der Held/Protagonist verlässt die bekannte Welt und sucht einen neuen, unbekanntem Bereich auf, er erhält Kräfte und Mächte, erringt nach Komplikationen einen entscheidenden Sieg und kehrt mit Kraft zu seinen Mitmenschen zurück. Er findet 12 Schritte, in denen die Wandlung vollzogen wird. In unser modernes Leben transformiert verlässt der Held einen bekannten Ort, bekommt Berater und Unterstützer an seine Seite, nimmt Hürden und Hindernisse, reift daran, kehrt zurück und übernimmt die nächste Prüfung oder Herausforderung.

In meiner jahrelangen Arbeit mit Führungskräften beobachte ich diese Zyklen mit einer immerwährenden Regelmäßigkeit. Dabei zeichnen sich innerhalb einer Karriere einige markante Wachstums- und Reifepunkte aus, die ich Akupunkturpunkte der Karriere nenne.

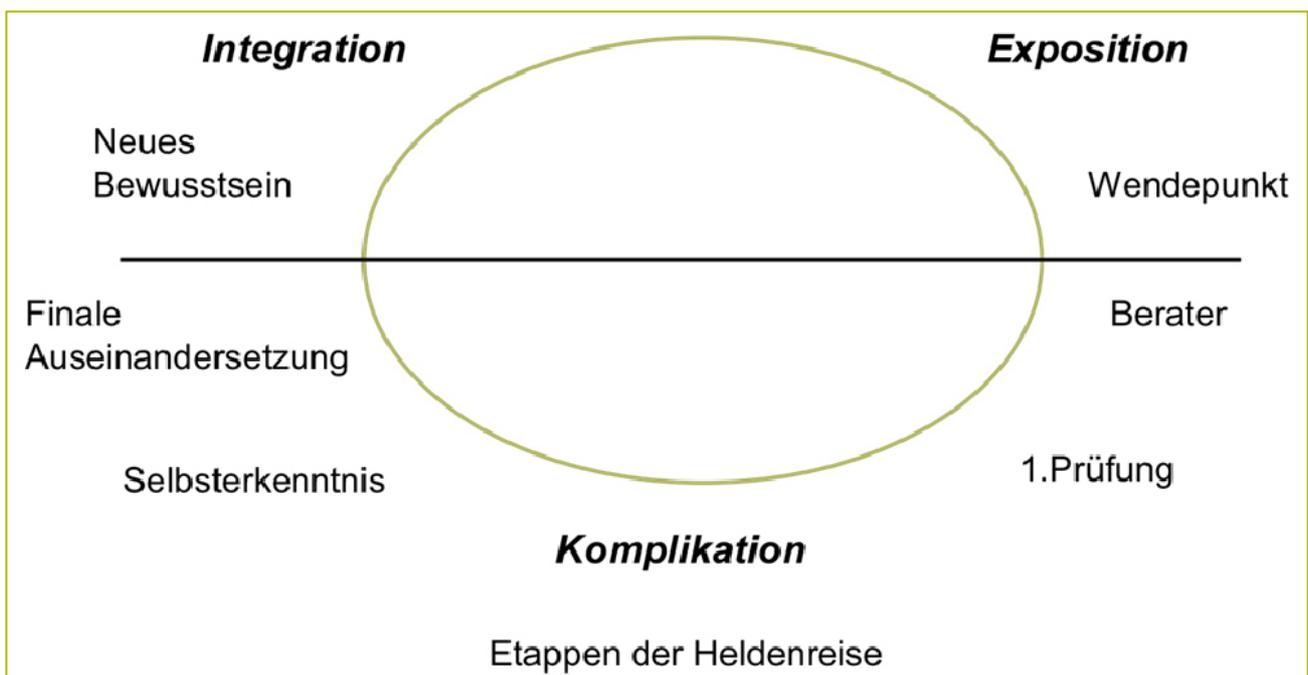


WIESENER

PERSONAL COUNSELING

Der Held im mythischen Sinne ist ausschließlich männlich. Er ist ein Mensch, der nicht selten mit irgendeinem Handicap ins Leben tritt (Drehbuchautoren nennen diesen Makel backstorywound). Er ist also früh motiviert dieses - in seiner Wahrnehmung - Defizit zu überwinden und den anderen Menschen gleich zu werden, bzw. diese sogar zu übertreffen. Er taucht zu einem bestimmten Zeitpunkt seines Lebens ab, konfrontiert sich mit verschiedenen Formen von Prüfungen, vollzieht die Wandlung und kehrt nach dieser Metamorphose wieder zurück, ohne dabei den roten Faden verloren zu haben.

In unserer Berufswelt ist der Held ein Mensch, der in seiner Alltagswelt mit außergewöhnlichen Herausforderungen konfrontiert wird. Er oder sie stellt sich der Aufgabe, nimmt Chancen wahr, um sich und das System um neue Möglichkeiten zu bereichern. Er oder sie durchlebt auf dieser Reise eine Fülle oft leidvoller Ereignisse und gewinnt daraus Erkenntnisse, die ihm/ihr als Kraftquelle dienen. Zurückgekehrt hat er oder sie eine Botschaft, Wege und Lösungen – eben das Leadership Manna - gefunden, sowohl für sich als auch für andere. Moses und Siegfried fanden regionale, nationale Botschaften, während Mohammed, Buddha und Jesus Botschaften für die Welt verkündeten. Viele US-amerikanische Scriptwriter folgen heute dem Campellschen Modell: es beginnt mit dem Verlassen der vertrauten Welt, darauf folgt der Übergang in die fremde Welt, in der es zu Initiationen in Form von Ritualen und Konfrontationen, Gefahren und Proben kommt, bis im dritten Teil die geläuterte, erkenntnisreiche Rückkehr erfolgt. Zahlreiche Hollywood Filme sind genreunabhängig danach gedreht: Das Schweigen der Lämmer, Die Waffen der Frauen, Dave, King Ralf, Sister Act und auch die Mehrzahl der TV-Produktionen. Es geht immer um dieselbe Frage: wie bewältigt die zentrale Figur des Geschehens die an sie gestellten Herausforderungen? Wie geht er oder sie dabei vor? Welche Heldenreisen machen auch Nebendarsteller oder welche Folgen hat die persönliche Bewältigung für Systeme wie Unternehmen, Familien oder Nationen? In der fremden Welt wird die Heldenreise auch zu einer inneren Reise, denn der Held oder die Heldin reift an den Prüfungen, die er oder sie bestehen muss. Meist ist ein großer Teil der Selbsterkenntnis gewidmet, mit der der/die HeldIn in die vertraute Welt zurückkehrt.





Die Abbildung fasst die Entwicklung nochmals zusammen: die Stadien der Heldenreise folgen dem Prinzip des Aufbruchs aus der bekannten Welt in unbekanntes Terrain. Die neuen Erlebnisse und Erfahrungen führen zu einem neuen, Bewusstsein-erweiterten Leadership Manna.

In die Berufswelt übertragen zitierte ein Executive Searcher das Phänomen derart: „Die Beliebtheit von neuen Managern ist am Anfang sehr groß. 6 Monate später hat sich das fast ins Gegenteil gekehrt. Nur wer aus dieser Tiefe eine Höhe entwickelt, schafft es.“



1. Die Exposition - der Aufbruch

Die Exposition beschreibt immer den Startpunkt und die Initialzündung für eine bevorstehende Veränderung. In Mythen, Märchen und in Master-Plots sind dies häufig Trennungen, etwas Unerwartetes oder Außergewöhnliches, oder ein Hinweis, ein äußerer Zwang, bzw. eine Möglichkeit, die sich auftut. Im Berufsleben ist dieser Markierungspunkt zB mit einem neuen Job-Angebot, Gerüchten, gut gemeinten Warnungen, Drohungen oder Vorabinformationen gekennzeichnet.

Die Hilfe

In der Regel kommt Hilfe von Beschützerfiguren, in der Wirtschaft sind das oftmals Berater, Mentoren, wohlmeinende Vorgesetzte oder KollegInnen, die den Reisenden begleiten oder unterstützen. Das antike Schutzsymbol in damaligen Mythen diente dem Helden zur Stärkung, zum Beispiel ein magisches Schwert oder ein unverwundbarer Panzer, heutzutage ist es ein Rat, ein Konzept oder die schützende Hand eines Netzwerks.

Überschreiten der Schwelle

Begleitet durch die Hilfe dringt der/die Reisende in das neue Territorium und damit auch oft in sein/ihr Innenleben vor.



2. Komplikation - die Prüfungen

Hier erlebt der/die Reisende erste Siege, Niederlagen, Fallen und Komplikationen, er/sie muss Konflikte, Krisen und Intrigen bewältigen. Die Komfortzone ist verlassen. Angst, Desorientierung, Desillusionierung und Einsamkeit werden erlebt.

Erkenntnis und Überschreiten der Schwelle

An diesem Punkt erfolgt das Durchschauen der Hintergründe und Zusammenhänge, neue abstrakte Konzepte zur Situation werden entworfen, neue Einstellungen sind notwendig und Werte, sowie Fähigkeiten, werden erkannt.



3. Integration

In dieser Phase passiert die eigentliche Integration der neuen Erkenntnisse in das Führungsrepertoire. Hier wird Leadership Manna generiert. Mit der neu gewonnen Erfahrung gestaltet der/die ManagerIn die Alltagswelt bzw. die Herausforderungen nach neuen Gesichtspunkten. Manche



treten in einen neuen Wachstumszyklus ein, andere vertiefen diese Erkenntnisse und widmen sich der Weitergabe dieser an MitarbeiterInnen oder auch an die nächste Generation.

Im Laufe einer Karriere ergeben sich einige Wachstumspassagen oder Karriere-Akupunkturpunkte (Kreuzungspunkte), die je nach Persönlichkeit und Erfahrung unterschiedlich bewältigt werden (D. Dotlich, Leadership Passages, 2004). Es geht in diesen Passagen nicht nur um das Erlernen neuer Techniken und Methoden des Führens (technical Leadership), sondern vor allem um die Reifung und Entwicklung von persönlichen Einstellungen und Werten durch experimentelles und individuelles Lernen (adaptive Leadership). Wesentlich dabei ist immer das Erreichen einer neuen Sichtweise, einer neuen Hierarchiestufe oder Perspektive (R. Heifetz et al. Practice of adaptive Leadership, 2009)

Markante Situationen bilden sich im Laufe Ihrer Karriere immer wieder heraus, die Sie mitunter mehrmals durchlaufen, wie zum Beispiel der Start in einem neuen Unternehmen, ein komplexerer Aufgabenbereich, Jobverlust oder ein unangenehmer Vorgesetzter. All diese Ereignisse sind Akupunkturpunkte Ihrer Karriere. Gleichsam wie ein Berater an der Schwelle zeige ich Ihnen zu jedem dieser Punkte Kernfragen und die zu bewältigenden Herausforderungen. Damit lernen Sie die möglichen Komplikationen kennen, auf die Sie bei Ihrer Heldenreise treffen und die daraus resultierende Lernerfahrung wird Ihnen deutlich bewusst.

3. On-Boarding: Der Start im neuen Unternehmen

Der Start in einem neuen Unternehmen gehört mit Sicherheit zu den markantesten Erfahrungen im Berufsleben. Oberflächlich betrachtet handelt es sich um einen Neuanfang, bei näherer Betrachtung ist nicht wirklich alles so neu. Grundsätzlich ist der Start positiv besetzt, dennoch vermissen Starter am Beginn drei wesentliche Dinge:

1. Das Wissen um die ungeschriebenen Gesetze der neuen Organisation, aufgrund der Unkenntnis der Kultur des neuen Unternehmens
2. Das Netzwerk innerhalb der neuen Organisation
3. Das Wissen, wie weit bisheriges Know-how und Erfahrung adaptiert werden müssen.



Exposition

Sie treten in ein neues Unternehmen ein, Spannung und Vorfreude auf Ihre künftige Aufgabe sind groß. Die ersten Tage und Wochen sind voller neuer Eindrücke, die Sie aufnehmen und einordnen müssen. Gleichzeitig wollen Sie sich und Ihre Fähigkeiten möglichst rasch und sichtbar in Position bringen.

Zumeist sind die Erwartungshaltungen der künftigen KollegInnen und MitarbeiterInnen in positive oder negative Richtung stark ausgeprägt. Die Reputation des oder der Neuen wird abgefragt und hinterfragt. Die Meinungsbildung über den oder die Neue beginnt sich auszubreiten. Der Start sowie die ersten Zeichen und Signale beim Antritt werden interpretiert, gedeutet und mit der Reputation verglichen.



Komplikation

Die meisten Komplikationen oder Konflikte bilden sich entlang folgender Verhalten und Aktivitäten, die Liste ist unendlich fortführbar, die hier angeführte Übersicht kennzeichnet die häufigsten Komplikationsfelder:

- Viele ManagerInnen betreten eine Organisation bereits mit einer fixen Antwort und Lösung. Bei ihrem Antritt beginnen sie als Neue die Alteingesessenen zu belehren, ohne auf deren Erfahrungen oder Hintergrundinformationen einzugehen. Es besteht wenig Bereitschaft, andere Gedankenmodelle zu akzeptieren und sie missachten dabei systembedingte Feedbackschleifen.
- Sie übernehmen Lösungen aus der vorhergehenden Firma 1:1 und betonen dabei immer lautstark, sie hätten das im alten Unternehmen auch und immer so gemacht. Daher sei das schon passend und richtig so.
- Oft werden Erwartungshaltungen zu schnell und zu hoch angesetzt. Nach dem Motto „Neue Besen kehren gut“ will die neue Führungskraft in kurzer Zeit alles umdrehen und Erfolge zeitigen.
- Aus einer oberflächlichen Betrachtung heraus werden oft unrealistische Erwartungen an Team und Organisation gesetzt, verstärkt durch das Bestreben, möglichst rasch Erfolge vorzuweisen. Dabei fehlt die Zeit für eine fundierte dynamische Systemanalyse. Umgekehrt gilt jedoch: zu langsame oder schwache Lebenszeichen zu setzen, keine Quick Wins zu realisieren, vermittelt die Botschaft, dass keine Erfolge da sind. In beiden Fällen fehlt eine zeit-orientierte Vision.
- Das Versäumnis, tragfähige Beziehungen und Allianzen aufzubauen, erweist sich sehr bald als negativ, wenn erste Probleme auftauchen, die nur in Kooperation zu lösen sind.
- Führungskräfte, die immer nur den Umgang mit ihresgleichen pflegen, isolieren sich zu stark von der Basis. Sie nehmen sich damit die Möglichkeit, sich ein Bild von den tatsächlichen Abläufen im Unternehmen zu machen. Dazu zählen die Fälle, wo das Organisationshandbuch ein stilles Dasein im Kasten fristet, während die Mitarbeiter ihre eigenen Arbeitsregeln aufstellen. Widerstandskämpfer sind in jeder Organisation vertreten. Wer ihnen ausweicht und es vermeidet, ihnen zu begegnen, schafft sich nur kurzfristig einen Konflikt vom Hals.

Integration

Welche Fragen muss sich der oder die Neue im Unternehmen stellen, um aus der Komplikation eine Lernchance zu generieren und die Erkenntnisse in Leadership Manna zu integrieren:

- Wo sind die Unterschiede zwischen meinen Erfahrungen und den Intentionen des neuen Unternehmens?
- Was kann ich aus meinem Leadership Repertoire übernehmen, was muss ich neu lernen, was verlernen?
- Wie lerne ich die Kultur und die Bedürfnisse hinter den vorrangigen Themen kennen?
- Wie baue ich eine starke Allianz zu meinem Vorgesetzten und meinen Peers?
- Wie nütze ich die 1. Chance oder den 1. Eindruck, oder verpasse ich sie?
- Wie technisch bin ich dem Problem begegnet? Habe ich das Thema auch adaptiv betrachtet?



4. Die erste Führungsrolle

Die Leitung eines Teams oder einer Abteilung zu übernehmen ist für viele ein herbei gewünschter Schritt in der Karriere, für den mit großem Einsatz gearbeitet wurde. Die Freude über die Beförderung ist groß. Zum ersten Mal eine Führungsfunktion einzunehmen, birgt jedoch auch eine große Herausforderung: nämlich, sich aus einem vertrauten Team oder einer Gruppe heraus zu exponieren.



Exposition

Sie haben es geschafft: zum ersten Mal übernehmen Sie Personalverantwortung. Das neue Team und zumeist auch ein neues Büro erwarten Sie. Die Annahme der Führungsfunktion führt zu persönlichem Wachstum, wenn Sie die Herausforderung annehmen wollen und können.

Die Erwartungshaltungen sind sehr groß, denn die neue Führungskraft muss rasch Erfolge zeigen, gleichzeitig wird ihr Verhalten sehr genau beobachtet. Für den neuen Manager oder die Managerin ändern sich die Spielregeln, allerdings nicht schleichend sondern schlagartig: an der Spitze ist anderes Verhalten gefragt – das führt sehr oft zu Irritationen, und zwar sowohl bei einem selbst, als auch bei den ehemaligen KollegInnen.



Komplikation

Die Einsamkeit als Führungskraft, andererseits die neue Verantwortung für eine anvertraute Gruppe von Menschen – hier liegen die Herausforderungen des Reisenden.

- Mit dem Verlassen der Gruppe, in der man bis jetzt gearbeitet hat, geht die eigene Identität verloren und man muss sich eine neue Identität suchen. Dieses Verhalten ist dem Menschen innewohnend, denn er ist im Normalfall bestrebt, Zugehörigkeitsgefühl zu verspüren. Manche neuen Führungskräfte suchen die Nähe der alten Kollegen, das ist jedoch von diesen nicht gewollt. Plötzlich steht Hierarchie und damit Distanz zwischen ihnen. Gespräche verstummen, die Kommunikation ist nicht mehr so offen, sie kann und soll es ja auch nicht mehr sein.
- Menschen, die immer gewohnt waren, allein und auf sich gestellt zu arbeiten, müssen als Führungskraft plötzlich Verantwortung für eine Gruppe übernehmen. Das betrifft beispielsweise Star-Verkäufer, die sich als Einzelkämpfer ihre Erfolge geholt haben. Von der Eigenzentrierung müssen sie nun Gruppenverantwortung übernehmen. Anstatt den Fokus auf das Erreichen der persönlichen Ziele zu setzen, geht es jetzt darum, Mitarbeiter zu steuern, zu entwickeln und mit ihnen zu kommunizieren.
- Machtmissbrauch kann auftreten, wenn jemand nach vielen langjährigen Bemühungen endlich in eine Führungsposition kommt und dies dann auskostet. Es ist gefährlich, seine Macht uneingeschränkt die ehemaligen Kollegen spüren zu lassen oder in Arroganz zu verfallen.
- Ähnlich verhält es sich bei der Inthronisation: manch neue ManagerInnen können nicht der Versuchung widerstehen, sich und ihre neue Rolle mit den entsprechenden Statussymbolen zu übertreiben. Das besonders große Auto, das nicht der car policy entspricht, der Parkplatz gleich vor dem Haupteingang, der eigentlich ein Kunden- oder Behindertenparkplatz ist, das noble Büro mit der italienischen Kalbsledersitzgarnitur – die Liste der potenziellen Verlockungen und gleichzeitig Verfehlungen ist lang.



Für viele neue Führungskräfte ist es sehr schwierig, die richtige Balance zwischen den operativen Tätigkeiten und ihren Management-Aufgaben zu finden. Die Einen delegieren nur mehr und verlieren damit den Kontakt zur Basis und zur gelebten Praxis im Unternehmen, die Anderen können nicht delegieren und verlieren sich problemverliebt in Details, was ihnen die Zeit für Strategie, Kontrolle und Führung stiehlt außerdem erledigen sie oft Tätigkeiten, die eigentlich nicht ihrem Status entsprechen und von ihren Mitarbeitern ausgeführt werden sollten.

Integration

Wie können die Komplikationen in einer neuen Führungsrolle vermieden werden – stellen Sie sich dazu folgende Fragen, um für sich neue Einstellungen und damit ein verändertes Verhalten zu gewinnen:

- Wer im Unternehmen kann mir Feedback über mein Verhalten geben, wer könnte zu Beginn mein Mentor sein? Kann ich begleitende Audits oder Assessments nutzen?
- Wie ist mein Selbstbild? Wie sieht im Vergleich dazu mein Fremdbild aus? Und kann ich die beiden zusammenbringen oder klaffen sie weit auseinander?
- Wie kann ich mein Reiz-Reaktionsmuster verwandeln, um als Führungskraft bei Problemen adäquat zu reagieren? Es gibt zum einen die Situationen, in denen ich ein Problem klar lösen kann. Zum anderen gibt es Situationen, in denen ich ein Problem vorerst nur managen kann, das heißt, es zu einer Lösung hin entwickeln.
- Welche neue Bedeutung soll und muss ich verschiedenen mir wichtigen Werten geben? Werte wie Vertrauen, Authentizität oder Nähe ändern sich schlagartig, so kann ich zum Beispiel meinen ehemaligen Kollegen nicht mehr so nahe sein. Wie gehe ich damit um?

5. Der Aufgabenbereich wird vergrößert und erweitert

Linienmanager die zum Generalmanager befördert werden, StabstellenleiterInnen, geographische Erweiterungen des Verantwortungsbereichs, Sanierungsfälle die man übertragen bekommt oder heikle Missionen: der eigene Aufgabenbereich wird im Lauf des Berufslebens immer wieder verändert und erweitert. Manchmal passiert das auch ohne Zustimmung, indem man vor vollendete Tatsachen gestellt wird. Eines gilt in dieser Situation immer: man muss etwas Neues beginnen, wobei man bis jetzt kaum Erfahrung sammeln konnte und sich daher außerhalb der eigenen Komfortzone bewegen muss.

Exposition

Sie betreten die Startbühne für Ihre neue erweiterte Management-Funktion. Sie kann geebnet sein, aber auch ein sprichwörtliches Himmelfahrtskommando. Sie sind stolz, dass Sie ausgewählt wurden und wollen das in Sie gesetzte Vertrauen beweisen. Gleichzeitig nagt auch eine ungewisse Angst vor zu viel Neuem in Ihnen.



Große Erwartungen werden an den/die ManagerIn herangetragen, er oder sie steht unter permanenter starker Beobachtung. Performance, Leistung und Erfolg müssen stimmen, zumeist in vergleichsweise kurzer Zeit. Gerade wenn es zum Beispiel um Sanierungen geht, besteht das Drama für den Helden oft nur aus einem Akt, bis der Vorhang fällt – mit Applaus oder mit der Versetzung in ein kleines Regionaltheater.

Komplikation

Komplikationen können bei dieser Herausforderung zum einen aus Angst, zum anderen aus Ehrgeiz entstehen.

- Angst ist immer im Spiel, wenn man mit Neuem konfrontiert wird, von dem man anfänglich nicht weiß, wie es gelöst werden soll. Die Aufgabe erscheint fast eine Nummer zu groß, wenn bewusst wird, wie wenig Wissen und Erfahrung man für den neuen Job hat. Manche fühlen sich sogar als Opfer, wenn ihnen eine Aufgabe zugeteilt wurde, ohne dass sie eine Chance hatten, selbst zu entscheiden. Sie haben den Eindruck, für eine mission impossible missbraucht zu werden.
- Viele ManagerInnen sind zu Beginn einer erweiterten Aufgabe Skepsis und Anfeindungen ausgesetzt, zum Beispiel von jenen KollegInnen, die bei der Beförderung übergangen wurden. Sie fühlen sich selbst an den Pranger gestellt und müssen an der Basis gleichsam ausbaden, was in der Geschäftsführung beschlossen wurde. Das können auch unpopuläre Entscheidungen sein wie Entlassungen oder das Zusammenlegen von Abteilungen, wo es zu Machtverlust der Betroffenen kommt.

Zu viel Ehrgeiz äußert sich im Streben nach Über-Performance. Eine Führungskraft, die ihre Maßnahmen des eigenen Landes 1:1 auf Europa oder die Welt umlegt, nach dem Motto „one size fits all“, ohne sich über andere Kulturen Gedanken zu machen, provoziert Komplikationen. Die Betroffenen fühlen sich überfahren und reagieren mit Widerstand.

Integration

Neue große Verantwortung ist eine belastende Situation, Sie sind sowohl fachlich als auch persönlich gefordert. Mit folgenden Fragen können Sie daraus gewinnbringend lernen und sich weiterentwickeln:

- Wie nähere ich mich grundsätzlich Unbekanntem oder Neuem? Wie geht es mir dabei, wenn ich die Komfortzone verlassen muss?
- Wie sehr unterscheide ich zwischen technischer und adaptiver Herangehensweise? Gerade in schwierigen Situationen, die all mein Management-Wissen fordern, muss ich als Führungskraft die Balance zwischen Ergebnissen und dem Managen der Lösung finden, zwischen Schnelligkeit und Geduld, zwischen uniformer Reaktion oder Entscheidungen aus dem Bauch heraus. Wie gehe ich mit diesen zum Teil paradoxen Anforderungen um?
- Wie weit nütze ich diese Situation als Lernchance? Scheinbar übergroße Aufgaben verursachen zuerst Angst statt Freude. Sie schaden jedoch nie Ihrer Karriere sondern im Ergebnis kommt es immer nur darauf an, wie Sie darauf reagieren.



6. Scheitern

Im US-amerikanischen Wirtschaftsraum gehört Scheitern zu einem erfolgreichen Berufsweg. Keiner muss sich verstecken, wenn er im Lauf seiner Berufslaufbahn Misserfolge einstecken musste, diese werden als Lernchance und Erweiterung des eigenen Gedankenmodells gesehen und die Erfahrungen auch an jüngere weitergegeben. Diese Sichtweise gibt es (noch) kaum in Europa, obwohl jede/r von uns solche Akupunkturpunkte der Karriere bereits bei anderen und/oder sich selbst erlebt hat.

Exposition

Sie haben eine Entscheidung getroffen, die zum Verlust eines Kunden geführt hat oder die ein Produkt am Markt scheitern ließ. Viele Gedanken gehen Ihnen durch den Kopf, wie Sie sich am besten verteidigen oder rechtfertigen können. Am liebsten würden Sie alles ungeschehen machen, Ihre Gefühle und Gedanken fahren Achterbahn.

Fehler und Misserfolge haben den größten Lerneffekt, sobald der/die Betroffene die eigenen Emotionen bewältigt hat, denn erst zu diesem Zeitpunkt können klare Gedanken formuliert werden. Das beginnt mit der Einsicht: ich habe den Fehler gemacht. Und führt in der Folge dazu, dass man dafür auch die Verantwortung übernimmt. Natürlich ist jeder und jede von sich überzeugt, nur das Beste gewollt und demnach auch aus bestem Wissen gehandelt zu haben. Daher fällt es vielen schwer, mit Fehlern zurecht zu kommen und diese einer sachlichen Analyse zu unterziehen. Hilfe beim Überschreiten der Schwelle kann hier von langjährigen KollegInnen oder von MentorInnen kommen.

Komplikation

Verteidigungsreaktionen wie ignorieren oder verdrängen dienen nur scheinbar dem eigenen Schutz, denn sie bringen bezüglich Lernerfahrung nicht weiter.

- Verdrängen bringt in einem ersten Schritt vielleicht Erleichterung, löst jedoch nichts. Viele ManagerInnen gehen in ein Defensivreaktionsmuster: sie suchen Sündenböcke und schieben damit alle Schuld und Verantwortung von sich. In gewisser Weise wehren sie sich, die Heldenreise anzutreten. Sie nehmen scheinbar den Druck von sich, versäumen aber die Möglichkeit, daraus für das nächste Mal zu lernen.
- Selbstzweifel entstehen, wenn der/die Betroffene sich mit dem Fehler identifiziert. Das Ereignis ist passiert und es wird auf die eigene Person übertragen. Vereinfacht gesagt: ein Fehler bezeugt, dass auch ich low performer bin. Der Fehler wird im Geiste immer wieder durchgekaut und zehrt am eigenen Selbstbewusstsein.

Tun als ob nicht passiert wäre, sich abspalten, den Fehler völlig ignorieren verhindert ebenfalls die Auseinandersetzung und damit den Lernerfolg.



Integration

Fehler zuzugeben und persönliches Scheitern sind sehr unangenehme Erfahrungen, die oft unser tiefstes Inneres treffen. Gerade in diesen Situationen ist es wichtig, sich bewusst zu machen, dass man mit Misserfolgen und Niederlagen nicht allein da steht. Und dass man als HeldIn daraus sehr gestärkt hervorgehen kann. Die Fragen leiten Sie an, Zusammenhänge zwischen Ihren Handlungen und Ihrem Scheitern zu erkennen:

- Wie treffe ich Entscheidungen? Gehe ich zu viele Risiken ein oder war ich im Gegenteil zu vorsichtig? Welche inneren Einstellungen und Haltungen beeinflussen meine Handlungen als Führungskraft?
- Wie ist meine Sicht von Verlust und Gewinn? Wie gehe ich damit um und welche Bedeutung und Einflussnahme hat es auf mich und damit auf mein berufliches Fortkommen? Wie ist meine Lebens-Balance?
- Was habe ich aus dem Scheitern für mich gelernt? Was habe ich auch über das Thema gelernt, das Produkt für das ich verantwortlich bin, die Organisation und ihre Strukturen in der ich arbeite, die Ziele die ich verfolge? Was würde ich künftig anders machen, um denselben Fehler nicht zu wiederholen?

7. Schwierige Vorgesetzte managen

Jeder wünscht sich, in einer angenehmen Umgebung zu arbeiten und das ist oftmals auch der Fall. Dennoch geraten wir in Situationen, in denen wir es mit unangenehmen Personen zu tun haben.

Exposition

Die Zusammenarbeit mit Ihrer Chefin lief hervorragend. Sie waren ein eingespieltes Team mit gegenseitiger Wertschätzung. Unerwartet gibt es eine interne Rochade und kurzfristig bekommen Sie einen neuen Vorgesetzten, gerade jenen ehrgeizigen jungen Mann, mit dem niemand im Haus so recht kann.

Nicht immer ist es möglich, sich seine Vorgesetzten auszusuchen. Plötzlich ist jemand da, mit dem es uns schwer fällt, zusammenzuarbeiten. Nun wird es notwendig, sich mit dieser Person zu arrangieren, bzw. in der Folge die Entscheidung zu treffen, es auf einen Konflikt ankommen zu lassen (fighting), oder die Funktion zu wechseln (fleeing). Eine Analyse, worin die Problematik liegt, hilft hier weiter.

Komplikation

Schwierige Personen können in unterschiedlichem Grad irritieren und das kann den Berufsalltag erschweren. Irritationen werden durch Verhalten hervorgerufen, wie arrogantes Auftreten, Perfektionismus oder Unzuverlässigkeit.



- Irritationen entstehen durch unterschiedliche Werte und Einstellungen, wenn zum Beispiel ein Vorgesetzter nur an die Aufgaben denkt und nicht an die Befindlichkeiten der Personen, also seiner MitarbeiterInnen – bzw. auch umgekehrt.
- Irritationen entstehen durch moralisch/ethische Konflikte und das sind die größten Schwierigkeiten. Mit einem Vorgesetzten der manipuliert oder die Verletzung von Gesetzen als Kavaliersdelikt betrachtet, kann niemand lange kooperieren.

Auch eigene Erwartungshaltungen können Komplikationen hervorrufen – ihre Analyse liefert oft unerwartete Einsichten und hilft damit, die Schwelle zu überschreiten. Viele Menschen erwarten von ihrem/ihrer Vorgesetzten zu viel, sie betrachten ihn/sie beispielsweise als allwissenden Mentor. Oder vergleichen ihn/sie mit einer anderen Person – solche Vergleiche können selten Stand halten. Manche können sich auch nicht von einem alten guten Vorgesetzten zu einem aus ihrer Sicht schlechteren Chef umstellen, auch wenn dieser neue objektive gesehen durchaus seine positiven Qualitäten hat - aber eben andere.

Integration

Die Fallen im Umgang mit einem schwierigen Vorgesetzten bewältigen Sie, indem Sie die Hintergründe Ihrer Irritation durchschauen. Und in der Folge die Entscheidung treffen: fighting, fleeing oder wie lerne ich mit der neuen Situation zu leben.

- Wie motiviere ich mich selbst? Bis dahin habe ich die Ziele vorgegeben bekommen und auch gearbeitet, um im Team und für meine Führungskraft Erfolge zu erzielen. Ein schlechter Vorgesetzter nimmt mir diese Motivation, daher muss ich lernen, aus der Arbeit selbst meine Zufriedenheit zu bekommen.
- Wie lerne ich, mit Gegenspielern umzugehen? Wie sehr kann ich mich abschotten, damit die Irritationen nicht zu tief gehen? Was wird über mich gesprochen?
- Wie arbeite ich ungeschützt, das heißt ohne Vorgesetzte/n, der/die mir den Rücken stärkt. Welche Netzwerkkontakte kann ich statt dessen im Unternehmen knüpfen, woher bekomme ich sonst meine Informationen? Was brauche ich an Stelle eines Chefs, einer Chefin, der/die nicht zu mir steht?

8. Keine Beförderung oder Jobverlust

Bei einer Beförderung übergangen zu werden oder gar seinen Job zu verlieren zählt zu den einschneidendsten Erfahrungen in der Berufslaufbahn, gleich gesetzt in unserem Plot mit einer lebensgefährlichen Verletzung des Helden. Die erste unmittelbare Reaktion bei diesem Akupunkturpunkt ist negativ, eine Lernerfahrung ist erst nach einiger Zeit möglich, wenn Emotionen wie Wut oder Enttäuschung überwunden sind.



Exposition

Eine interessante Position ist im Unternehmen ausgeschrieben, sie verspricht zwar einige Herausforderungen aber scheint genau auf Sie zugeschnitten und damit sind aus Ihrer Sicht ideale Voraussetzungen gegeben. Sie bewerben sich und gehen davon aus, zu reüssieren.

Auch eine scheinbar sichere Beförderung kann schief gehen. Eigen- und Fremdbild differieren manchmal sehr stark. Neben den objektiven können zusätzlich auch noch subjektive Gründe ins Spiel kommen.

Komplikation

Bei dieser Komplikation geht es besonders um die Beschäftigung mit sich selbst. Die eigene Persönlichkeit wird stark in Frage gestellt, Selbstzweifel vor allem bei einer Kündigung sind groß und führen zu Desillusionierung und Angstgefühlen.

- Eine selbst verschuldete Ursache für Ablehnung ist mangelnde Performance. Wer aufgrund fehlenden Know-hows nicht befördert wird, hat sich vielleicht überschätzt. Er/sie hat die Chance, das nachzuholen und zu verbessern.
- Zu hohe Identifikation mit dem Job führt zu größerer Verletzlichkeit. ManagerInnen die ihre gesamten Kontakte und ihren Freundeskreis ausschließlich aus der Berufswelt beziehen, wo das Lebensmodell zum Geschäftsmodell mutiert, verlieren bei einem Jobverlust viel stärker das Gleichgewicht. Sie werden ausgeschlossen aus ihrem bis jetzt gewohnten Umfeld und haben keinen Rückhalt mehr. Das trifft auch jene, die lange im selben Unternehmen waren und nach außen hin kein Netzwerk aufgebaut haben.
- Wer Opfer eines Spiels wurde, in dem er im Kampf um Gunst und Beförderung den kürzeren gezogen hat, oder wo zum Beispiel Parteizugehörigkeit anstatt Qualifikation entschieden hat, dessen Misserfolg ist häufig vom System verschuldet.
- Ebenfalls unverschuldet trifft es jene BewerberInnen, die einer Differenz zwischen Sagen und Tun zum Opfer fallen: wo Jobs pro forma ausgeschrieben werden, die eigentlich schon vergeben sind.

Integration

Die Ursachenforschung hilft Ihnen mit folgenden Fragen, aus Ihrem Misserfolg zu lernen, und die vordergründige Niederlage in einen Gewinn an Leadership Manna zu verwandeln:

- Welche Gründe waren ausschlaggebend, dass ich nicht ausgewählt wurde? Welche Fehler habe ich selbst bei meiner Bewerbung gemacht?
- Wie verwandle ich Rückschläge in neue Erkenntnisse? Was ist meine nächste Strategie? Gibt es vielleicht andere Positionen für die ich mich bewerben kann? Oder war die ausgeschriebene Funktion im Grunde nicht 100prozentig ideal für mich, und warum?



- Wie gut sind meine „Überlebensmuskeln“ trainiert? Das heißt gerade im Fall einer Kündigung: was lerne ich daraus? Wie lasse ich mich nicht unterkriegen sondern steige gestärkt aus dieser Prüfung aus?
- Wie verarbeite ich Enttäuschung? Verlustreiche Erfahrungen muss jede/r ein oder auch mehrmals hinter sich bringen. Anstatt aus Zorn alle Brücken abzurechen ist – nach Bewältigen der ersten Emotionen – Analyse und Einsicht gefragt, um das Führungsrepertoire zu erweitern.

9. Auslands-Assignment

Mobilität gilt als der Schlüssel zum Erfolg. Eine Entsendung ins Ausland bedeutet die Auseinandersetzung mit anderen Kulturen, Bräuchen, Wertvorstellungen und sehr oft mit persönlicher Familienplanung und sozialem Lebensraum.

Exposition

Sie haben sich für die Leitung der Niederlassung im asiatischen Raum beworben und diese Position auch bekommen. Davon versprechen Sie sich neue Management-Erfahrungen und Sie sehen es als wichtigen Sprung auf Ihrer Karriere-Leiter. Das Assignment ist für 3 Jahre vorgesehen – ein überschaubarer Zeitraum, um die großen kulturellen Veränderungen zu bewältigen... oder doch nicht?

Wenn die Karriereentwicklung über eine Position im Ausland verläuft, wird diese Erfahrung als ein Schritt zur Weiterentwicklung gesehen, und zwar sowohl auf persönlicher, als auch auf fachlicher Ebene. Vielfach positiv als Beförderung bewertet, birgt die Realität jedoch Fallen und Herausforderungen auf der – in diesem Fall realen – Reise in ein neues Land.

Komplikation

Die Hindernisse und Fallen liegen in der persönlichen Sichtweise, was unter Integration und Anpassung an fremde Kulturen verstanden wird, sowie in der Schwierigkeit, den Kontakt zur Heimat – als Ort des eigenen Rückhalts – zu bewahren.

- Viele ManagerInnen fühlen sich in der ausländischen Niederlassung plötzlich buchstäblich weg vom Fenster. Die Firmen-Zentrale und damit die entscheidenden Personen aber auch Informationen sind weit entfernt. Sie fühlen sich aus dem Sichtfeld gedrängt und glauben, dass ihre Leistung nicht mehr vollständig wahrgenommen werden kann. Es ist naturgemäß auch schwieriger für sie Kontakte zu halten und sich regelmäßig auszutauschen, zum Beispiel ganz informell beim morgendlichen Gespräch beim Kaffee Automaten.
- Viele leben gleichsam in einer abgeschotteten Welt. Eine andere Sprache zu sprechen, gibt ihnen schon das Gefühl, im Ausland zu sein. Sich zu assimilieren bedeutet aber weitaus mehr, nämlich sich bewusst und gewollt mit den Eigenschaften des anderen Landes auseinanderzusetzen, und auch gegebenenfalls sein Verhalten anzupassen und dazuzulernen.



- Vorurteile für die neue Kultur sind ein Hindernis bei der Assimilation. Private Einladungen annehmen, nicht nur oberflächliche Kontakte knüpfen, viel reisen und kommunizieren – nur das hilft, die eigenen vorgefassten Meinungen zu überwinden.

Die Familie stellt ihre eigenen Anforderungen, wenn es um eine Versetzung ins Ausland geht. Soll der Lebensmittelpunkt, und damit die gesamte Familie in das neue Land transferiert werden – mit allen einhergehenden Herausforderungen wie Schulwechsel für die Kinder und Jobwechsel für den/die PartnerIn? Oder ist es besser, eine Zeitlang getrennt zu leben, sich nur am Wochenende oder in Monatsabständen zu sehen?

Integration

Die Fragen helfen Ihnen, die Schwelle des neuen Landes wirklich zu überschreiten, sich auf neue Kulturen einzulassen und gestärkt zurückzukehren:

- Auf welche Weise und wie tief lasse ich mich auf Unbekanntes ein, also auf neue Kulturen oder Herausforderungen?
- Wo sind meine Toleranzgrenzen? Wo stoße ich auf Grenzen der Assimilation bedingt durch meine Erziehung oder Werte?
- Wie halte ich die Kommunikation zu KollegInnen oder Vorgesetzten in der Heimat aufrecht? Welche Mittel setze ich am besten ein (Telefon, Mail, regelmäßige Meetings,...) um die Distanz zu überwinden?
- Wie bewältige ich Einsamkeit, Unsicherheit und Improvisation? Wie lebe ich und komme ich zurecht, abgeschnitten von Familie und Kollegen?

10. Vermehrungsregeln von Leadership Manna

Nicht jeder oder jede ist bereit, eine Heldenreise anzutreten. Die Begleiterscheinungen der Wirtschaftskrise machten hingegen für viele die Heldenreise unvermeidlich. Dennoch: Manche steigen gleich bei der Exposition aus, andere bei den auftretenden Komplikationen. Meine Erfahrung aus der Arbeit mit Executives zeigt allerdings, dass die Aussteiger oder Zögerer immer wieder von ihren Herausforderungen eingeholt werden, denn diese sind offensichtlich unvermeidlich. Irgendwann ist es demnach notwendig, die Heldenreise in der eigenen, individuellen Ausprägung anzutreten. Denn niemand kann erwarten, eine erfolgreiche Führungspersönlichkeit zu werden, Leadership Manna zu generieren und zu integrieren, ohne je die Komfortzone verlassen zu haben. Risiken einzugehen, an seine Grenzen zu gehen und manchmal auch Schmerz zu ertragen sind Teile der Heldenreise, und somit der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung. Die Akupunkturpunkte im Karriereverlauf sind sichtbare Chancen zu wachsen, Zeichen, dass sich etwas ändert, und dass auch wir uns damit ändern müssen. Es macht keinen Sinn mehr, Probleme in der gewohnten Weise zu lösen, es ist an der Zeit, sich selbst weiter zu entwickeln, an Problemlösungen neu heranzugehen, weil auch das Leben oder das Umfeld sich geändert hat.



Die Liste der Karriere Akupunkturpunkte lässt sich naturgemäß beliebig erweitern. Die ausgewählten Beispiele dienen zur Illustration vieler Lern- und Wachstumschancen, auch wenn die zu bewältigenden Heldenreisen nicht gemütlich zu durchschreiten sind.

All jene, die erfolgreich die Komplikationen bewältigen und in die Phase der Integration kommen, vermehren ihr Leadership Manna nach folgenden Mechanismen, die Ihnen zusammenfassend als Leitlinie dienen:



Sehen Sie Gegebenheiten immer als Chancen.

Die Komplikation an sich ist nicht negativ für Ihre Karriere, denn es kommt immer darauf an, wie und was Sie daraus machen.



Lernen tarnt sich gern.

Vor allem bei schmerzhaften Lernerfahrungen ist das Positive am Ergebnis nicht sogleich erkennbar. Reflexives Lernen hilft Ihnen hier, die Erfahrung zu integrieren. Reflexion ist Ihr ständiger Begleiter auf dem Weg zu Selbsterkenntnis und einem neuen Leadership Bewusstsein.



Schaffen Sie sich einen Platz für Regeneration und Rückzug.

Das kann die Familie sein, eine sportliche oder künstlerische Betätigung, ein ruhiger Ort des Nachdenkens. Jede Heldenreise braucht auch ihre Auszeiten.



Mut und Risikobereitschaft zahlen sich aus.

Ähnlich einem Sportler können Sie sich nur weiterentwickeln, wenn Sie Denk- und Erfahrungsgrenzen kontinuierlich überschreiten und somit neu definieren.

Sie gehen aus jeder Heldenreise gestärkt hervor.