

## Warum Führungskräfte scheitern (Teil 1) (Wolf-Dieter Kretschmer)

Heute beginne ich eine kleine Serie über Faktoren, die zum Scheitern von Führungspersonen führen können.

Wer Menschen führt, muss Verletzungen einstecken. Viele Verletzungen. Das gilt gleichermaßen für ehrenamtliche und angestellte Mitarbeiter. Missgunst, Unachtsamkeit, Missverständnisse, Ungerechtigkeit, Druck von oben oder von unten – die Liste möglicher Gründe ist lang.

Mit seelischen Verletzungen verhält es sich ähnlich wie mit körperlichen: Es gibt unterschiedliche Wege, mit Verletzungen umzugehen. Viele Wunden verheilen von alleine. Nach ein paar Tagen hat man vergessen, was einen verletzt hat. Andere Verwundungen gehen allerdings tiefer. Sie „bluten nach“, und es besteht die sehr reale Gefahr einer Wundinfektion mit garstigen Nebenwirkungen.

Diese Art Verwundungen sind leider recht häufig anzutreffen. Sie können sogar dazu beitragen, dass man in seiner Führungsaufgabe als Mensch scheitert. Die Rede ist von Bitterkeit.

### **Verbitterte Chefs scheitern**

Es gibt im Leben von Führungsverantwortlichen immer wieder Situationen, die dazu führen können, dass Bitterkeit entsteht. In der Regel sind tiefe Enttäuschungen die Auslöser. Man hat in jemanden investiert oder ist mit viel Liebe und Enthusiasmus zu Werke gegangen und wurde enttäuscht. Vielleicht wurde man ausgenutzt, übergangen oder einfach nur links liegen gelassen. Wenn man nicht aufpasst, sammeln sich diese Negativerfahrungen und verwandeln sich mit der Zeit in Bitterkeit und damit zu einer eiternden Wunde, die schweren Schaden anrichten kann. Schon deshalb sollte man sich vor Bitterkeit hüten.

### **Das Langzeitgedächtnis der Seele**

Die Seele hat ein unglaubliches Langzeitgedächtnis. Wenn wir nicht aktiv Menschen das vergeben, was sie uns angetan haben, wird der uns zugefügte Schaden Teil des Langzeitgedächtnisses. Mit der Zeit werden es immer mehr Verletzungen, und die haben das Potential, jede Menge negativer Energie zu erzeugen. Diese Negativenergie wirkt toxisch, auch auf Beziehungen zu Menschen, die uns lieb und teuer sind.

### **Bitterkeit wirkt destruktiv. Immer.**

Bitterkeit führt über die Zeit zu destruktivem Verhalten. Irgendwann kommen einem Augenmaß und Unterscheidungsvermögen abhanden. Die Wut wird diffus und richtet sich schließlich gegen alle und jeden, vor allem gegen „den oder die da oben“. Bitterkeit will heimzahlen, verlangt Genugtuung, will rächen, schlägt irgendwann zu. Das Gefährliche an dieser Haltung: Sie reißt den Verbitterten mit in den Abgrund.

### **Was man dagegen tun kann:**

#### **Eine realistische Menschensicht kultivieren**

Die Bibel hat Recht, wenn sie feststellt, dass das menschliche Herz von Kindesbeinen an böse ist. Das ist nicht kompatibel mit dem gängigen humanistischen Weltbild, schützt aber wirksam vor

bösen Überraschungen.

## **Die Kunst des vorbehaltlosen Vergebens lernen**

Ich glaube, das ist die schwierigste Übung überhaupt, denn sie fordert von mir die aktive Auseinandersetzung mit dem Anlass/den Anlässen und das bewusste Loslassen der (möglichen) Genugtuung. Vorbehaltloses Vergeben heißt auch vergeben, bevor der Andere um Vergebung bittet. Wer das zu praktizieren gelernt hat, erlebt eine große innere Freiheit und Souveränität. Aber Vorsicht, ein oder zweimal Vergeben reicht nicht aus, um Bitterkeit zu überwinden. Dazu ist mehr notwendig:

### **Eine Haltung der Dankbarkeit trainieren**

Warum trainieren? Zwei Gründe:

Erstens: Dankbarkeit ist die perfekte Medizin gegen Bitterkeit.

Zweitens: Bitterkeit ist nicht nur eine Herzenseinstellung, sondern hat auch etwas mit unseren Gewohnheiten zu tun. Bei Gewohnheiten verfällt der Mensch extrem schnell – und unbewusst – in angeeignete Verhaltensmuster. Dagegen gilt es zu arbeiten.

Weil Bitterkeit aus nicht verarbeiteten negativen Erlebnissen über einen längeren Zeitraum entsteht, verschwinden die einmal entstandenen Mechanismen nicht einfach so. Sie müssen über einen Zeitraum von ein bis zwei Monaten täglich bewusst antrainiert werden.

### **Fazit**

Heute Vormittag ging mir ein Lied von Reinhard Mey durch den Kopf: „Über den Wolken, muss die Freiheit wohl grenzenlos sein...“ Ich glaube, dass nur der „innere Flughöhe“ und damit Souveränität und Freiheit gewinnt, der Bitterkeit aktiv aus seinem Leben verbannt, indem er das Vergeben und Danke-sagen übt.

**Frage: Wie steht es um Ihren Ballast? Wird er mit der Zeit so schwer, dass der Ballast das Gelingen Ihre Führungsaufgabe in Frage stellt?**

## **Warum Führungskräfte scheitern (Teil 2)**

Stephen Mansfield hat mit vielen gescheiterten Unternehmern und Führungspersonen gesprochen, um herauszufinden, warum es zur Katastrophe gekommen ist. Interessanterweise spielten wirtschaftliche Faktoren zunächst eine nachgeordnete Rolle. Dafür waren es bestimmte Verhaltensmuster, die mit großer Regelmäßigkeit immer wieder auftauchten und den Boden fürs Scheitern bereiteten. Dazu gehörten Bitterkeit, Isolation der Führungskraft, Mangel an Freunden und das bewusste Vermeiden von Konfrontationen.

### **„Being Out of Season“**

Mansfield nennt als ersten Grund etwas, das zunächst nur die Führungsperson selber spürt. Die englische Redewendung „being out of season“ lässt sich nur schwer ins Deutsche übertragen. Es geht darum, dass der Zenit überschritten, die beste Zeit vorbei ist. Denken Sie an Besucher, die das Willkommen ihrer Gastgeber überstrapazieren oder einen Fußballstar: Auf dem Höhepunkt seiner Karriere wird er verehrt und gefeiert.

Irgendwann lassen die Leistungen nach, der langsame Abstieg beginnt. Zieht er nicht die Konsequenzen und tritt ab, folgt der Bewunderung stilles Mitleid, dann öffentliche Kritik und schließlich Verachtung und der Rauswurf aus der Mannschaft.

Menschen in Verantwortung, die sich „out of season“ befinden, kämpfen mit einem stillen, kaum greifbaren Feind. Sie sind verletztlich, oft einsam, rastlos. Ihr Leben und Arbeiten fühlt sich an, als ob sie ein Auto steuern, bei dem die Spur verstellt ist. Es wird zunehmend schwierig, den Wagen auf der Straße zu halten, weil er zur Seite zieht.

Für Führungspersonen ist es lebenswichtig zu wissen, wann die Zeit des Abschieds gekommen ist.

## Das bewusste Vermeiden von Konfrontationen

Wer ein Auto fährt, hat in der Regel einen Verbrennungsmotor unter der Haube. Viele kleine, kontrollierte Explosionen verleihen dem Verbrennungsmotor die nötige Schubkraft, um das Fahrzeug von A nach B zu steuern. Eine einzige unkontrollierte Explosion hingegen würde unabsehbaren Schaden verursachen, also destruktiv wirken.

Ähnlich verhält es sich im Führungsalltag: Es sind die vielen kleinen Konfrontationen und Konflikte im Alltagsgeschehen, sagt Mansfield, die angegangen werden müssen. Es mag mühsam sei, sich ihnen zu stellen. Aber sie können eine konstruktive Wirkung haben. Die bedacht und mit Augenmaß angegangene Konfrontation kann eine Form praktischer Liebe sein. Sie gehört aber in jedem Fall zum verantwortlichen Führungsverhalten.

Wer ständig Konflikten aus dem Weg geht, bereitet den Boden für den großen Knall. Umgekehrt gilt: Wer sich auf die vielen kleinen Konfrontationen und Konflikte in konstruktiver Weise einlässt, braucht den große Knall nicht zu fürchten.

Ein Unternehmen mit gesunder „Konflikt- und Konfrontationskultur“ zeichnet sich durch Vertrauen, Wachstum und Leistungsbereitschaft aus. Eine Kultur der Feigheit ist letztlich zum Scheitern verurteilt.

## Isolation

Führungskräfte geraten in der Regel aus drei Gründen in Isolation: 1) Ihr Verständnis von Autorität. 2) Verwundungen und 3) Schuld. Deswegen brauchen sie Gegenüber, die ihnen liebevoll und mit Nachdruck ins Gewissen reden. Sie brauchen Korrektur.

Ein weiser Mensch in Verantwortung scharf eine Gruppe Vertrauter um sich. Keine Ja-Sager, sondern Freunde und Bekannte mit der Erlaubnis, unangenehme Wahrheiten aussprechen und die eine oder andere kritische Frage stellen zu dürfen. Diese Vertrauten sollten in keinem emotionalen oder wirtschaftlichen Abhängigkeitsverhältnis stehen. Es sollten Menschen sein, die bereit sind, sich zu investieren, weil sie Ihnen wichtig sind.

### Zwei Fragen:

- Wären Sie bereit, einer anderen Führungskraft freundschaftlich zur Seite zu stehen?
- Gibt es Menschen in Ihrem Leben, denen Sie Zugang gewähren, die Sie begleiten dürfen?

Dieser Vortrag ist auf der Homepage [www.leitenundleben.de](http://www.leitenundleben.de) zu finden.