

Voraussetzung für Leistung: In Kontakt sein

Führungskräfte haben längst von der Vorstellung Abschied genommen, dass sich die Schnelllebigkeit und der Handlungsdruck bei den täglichen Führungsaufgaben in absehbarer Zeit verlangsamen wird – im Gegenteil. Das Vertrauen in die Chefs und die wirtschaftlich angespannte Lage der meisten Unternehmen erhöhen den Druck. Ohne wirklich Zeit zur Verfügung zu haben, werden von Führungskräften schnelle und ausgewogene Entscheidungen verlangt. Eingebunden in engmaschige Netze von Regeln und Vorgaben kommen ihnen vor allem in Großunternehmen schöpferische Handlungsräume abhanden; Räume, in denen ihr Handeln sichtbare Wirkung erfährt und sie ihrem Verständnis nach auch wirklich Einfluss haben.

„Logische“ Muster

Aus der vorherrschenden Überzeugung, dass der Führungsarbeit letztlich doch eine Art linearkausale Logik zugrunde liegt, also Druck mit „Gegendruck“ begegnet werden muss, ist das reflexartige Verhalten scheinbar „logisch“: Es wird oft unmittelbar zugepackt, statt vorerst loszulassen, hektisch gehandelt, statt sich die Zeit zum Nachdenken zu gönnen, losgerannt, statt mit einem Schritt zurück die nötige Distanz zu erhalten, alleine entscheiden, statt gemeinsam abzuwägen. Wo verantwortungsbewusstes Handeln und weitsichtiges Entscheiden gefragt wäre, kann oft nur zeitnah und konformitätsgerecht regiert werden. Doch reflexartiges Handeln unter Druck mag bei aller „Logik“ auf die Dauer keinen Sinn stiften und höhlt aus.

Manager laufen bei aller Überfrachtung und Fremdbestimmung leicht Gefahr, den Kontakt zu sich selbst zu verlieren. Sie neigen zur Ungeduld und ihr Verhalten kann Überforderung, Verunsicherung und Demotivation auslösen. Intuitiv nehmen sie durchaus wahr, dass dieses Verhalten weder für das Unternehmen und die Mitarbeiter noch für sie selbst förderlich ist. Aber es fällt den leistungsorientierten Machern und Bewirkern schwer, sich einzugestehen, dass „es nicht mehr stimmt“, dass Anspruch und Wirklichkeit der Führungsarbeit auseinanderklaffen, die eigene Energie und Leistungslust nachlässt und oft auch die Ausstrahlung als Vorbild und Sinnstifter für andere verloren geht. Ganz offensichtlich weist solche Befindlichkeit

auf wichtige andere Zugänge menschlichen Seins hin, die leicht ausgeblendet oder ignoriert werden.

Integration aller Dimensionen menschlichen Seins

Als Manager bin ich in meinem Wesen nicht nur ein „Kopf“, der analysiert, entscheidet, kommuniziert und durchsetzt. Ich bin auch „Körper“, „Seele“ und „Sinnsuchender“. Es sind mehrere Dimensionen, die integriert sein wollen. „Verkopfte“ Führungskräfte vernachlässigen Zugänge zu wichtigen und unverzichtbaren Potenzialen – bei sich und bei anderen. In Kontakt mit sich zu sein, bedeutet, alle Dimensionen in das Leben zu integrieren.



In der Dimension des Körpers könnte das beispielsweise heißen, dem Kopf durch Atmung und bewusste Bewegung Entlastung und Entspannung zu verschaffen. Sich täglich mehrfach während ein paar Minuten hinzustellen, den Kontakt seiner Füße mit dem Boden eine Zeitlang wahrzunehmen, die Augen zu schließen, tief ein- und auszuatmen und die Hände auf den Bauch zu legen: So komme ich in Kontakt mit mir als „körperlichem“ Manager. Das gibt Stand und „Erdung“ – vor allem, wenn schwierige Entscheidungen anstehen.

Von besonderer Bedeutung für Führungskräfte ist die seelisch-emotionale Dimension. Aus der Transaktionsanalyse wissen wir, dass Menschen unter Druck immer wieder in ihr so genanntes Skriptverhalten zurückfallen – und Führungskräfte stehen fast immer unter Druck. Im Skript verhält sich ein Mensch so, wie er es als Kind unbewusst entschieden hat, sich zu verhalten, um von den Eltern angenommen zu sein, ihre Aufmerksamkeit zu erregen und ihre

Liebe zu erlangen. Und er übernimmt als erwachsener Mensch die zigfach gehörten und verinnerlichten Handlungsregeln der Eltern, die so lange weiter wirken, bis sie als Erwachsener bewusst anerkannt und ausgesöhnt werden. „Das Kind in mir als Führungskraft bzw. der Vater oder die Mutter in mir als Führungskraft“ zu verstehen ist, bedeutend für gelingende Beziehungen im Arbeitskontext. Wer sich mit den Verletzungen seiner Kindheit auseinandergesetzt und „Frieden geschlossen“ hat, der wird großzügiger mit sich selbst und seiner Unzulänglichkeit umgehen. Und er wird seine Mitarbeiter – auch unter Druck – weniger schnell verurteilen und mehr das annehmen können, was ist.

Obwohl dem Führungsalltag nicht unähnlich, ruft die an Manager gerichtete spirituelle Frage nach dem „strategischen Plan“ des eigenen Lebens oft Beklemmung oder gar Ablehnung hervor. Was macht wirklich Sinn in meinem Leben? Wo will ich angekommen sein, wenn ich als alter Mensch am Ende des Lebensbogens zurückblicke? Wofür will ich mich wirklich einsetzen? Wo finde ich meinen Lebensgrund und wie handle ich aus dieser Haltung als Manager?

Leistung anders verstehen

Führungskräfte, die alle Dimensionen menschlichen Seins in ihr Wirken integrieren, greifen nebst ihren intellektuellen auch auf körperliche, seelisch-emotionale und spirituelle Ressourcen zurück und finden darin einen sicheren Stand und Erfüllung. Sie sind dadurch oft reicher an Ideen und ihnen stehen – gerade auch in Zeiten des Entscheidungsdruckes – wertvolle Handlungsalternativen zur Verfügung. Gewiss, in der Hektik des Führungsalltags ist es nicht einfach, die Balance zwischen diesen Dimensionen einigermaßen zu halten, weil Leistung in Unternehmen gewöhnlich nur über den Kopf des Managers definiert wird. Es ist eine höchst individuelle (Selbst-)Führungsaufgabe, die Integration anzugehen und sich auch gegen Normen und Erwartungshaltung in- und außerhalb des Arbeitskontexts Räume des Ausgleiches und den anderen Zugänge zum Menschsein zu schaffen.

NORBERT LANTER