

**Mal angenommen, es wären Maschinen:  
„Instandhaltungs- und Wartungsarbeiten“  
bei Führungskräften**

von Adolf Lorenz

---

Inhalte:

- |      |   |         |
|------|---|---------|
| I.   | Organisationssteuerung und Mitarbeiterentwicklung | Seite 1 |
| II.  | Neue Aufgaben und Rollenanforderungen             | Seite 5 |
| III. | Die Hindernisse                                   | Seite 6 |
| IV.  | Coaching als Invest                               | Seite 8 |

9 Seiten

## I. Organisationssteuerung und Mitarbeiterentwicklung

Viele Betriebsmittel wie Maschinen, Anlagen, Transportmittel, IT, etc. müssen regelmäßig „gewartet“ und „instandgehalten“ werden. „Asset-Management“, „iMaintenance“, „Obsolescence Management“, „gentelligente Bauteile“ und „Health-Monitoring“ sind nur einige der Begriffe, die aktuelle, neue Konzepte auf diesem Gebiet beschreiben. Verschleiß und mit der Nutzung verbundene Störungen sind völlig unzweifelhafte Konsequenzen von Einsatz, Gebrauch und Handhabung und werden als Kostenfaktor geplant. Wartungszyklen sowie Wartungsergebnisse werden kontrolliert und dokumentiert. Hierzu existieren „Pflichtenhefte“ und definierte Prozesse. Da Reparaturen und Wartungen erhebliche Kosten erzeugen, wird versucht, diese – durch eine präventive Instandhaltung – so effizient wie möglich zu gestalten.

Niemand käme auf die Idee, eine wichtige Maschine ohne regelmäßige Wartung an entscheidenden Prozessen arbeiten zu lassen!

Auch dispositive Faktoren wie Konzepte, Ziele, Strategien, Prozesse und Abläufe unterliegen einer ständigen Überprüfung und Entwicklungsarbeit zur Optimierung. Eine Tatsache, die für jeden Prozessverantwortlichen selbstverständlich geworden ist.

2

Im betriebswirtschaftlichen Denken ist das „Human-Capital“ – die im Unternehmen arbeitenden Menschen - ein wesentlicher bzw. der wesentlichste Produktionsfaktor. Auch Führungskräfte gehören zu diesem „Human-Capital“. Sie haben eine steuernde und damit eine gewichtige, ergebnisverantwortliche Funktion. Alle Entscheidungen eines Unternehmens werden von Führungskräften gefällt oder letztlich verantwortet. Die Ergebnisse, die Produktivität, die Innovation sowie die gesamte Konstruktion des Unternehmens (Prozesse, Strukturen, etc.) werden von Führungskräften, zusammen mit deren Mitarbeitern, gestaltet.

Selbstverständlich sind Führungskräfte keine Maschinen und sollten auch nicht als solche betrachtet und behandelt werden. Aber die Metapher „Instandhaltung“ oder „Wartung“ macht etwas deutlich, was in der herkömmlichen Managemententwicklung verdrängt wird: Die Notwendigkeit, Führungskräften für die Bewältigung ihrer alltäglichen Anforderungskontexte professionellen Support zur Verfügung zu stellen.

Wir sind der Meinung, dass Führungskräfte, die wesentlich komplexere Aufgaben als Maschinen erfüllen und – auch als System betrachtet – um ein Vielfaches komplexer lernen, arbeiten und steuern – ebenfalls einen Mindestanspruch an „Instandsetzungsarbeiten“ sowie an regelmäßigen „Wartungs- und präventiven Instandhaltungsarbeiten“, bezogen auf die eigene Person, geltend machen können.

Die Arbeit von Führungskräften<sup>1</sup> benötigt eine regelmäßige Supervision<sup>2</sup>.

Die Gründe:

Ganz gleich welche Funktion Führungskräfte im Unternehmen ausüben, sie haben ihre Führungsaufgaben in der Regel nicht in der notwendigen Qualität und Sicherheit lernen können. Neben ihrer fachlich bezogenen Arbeit sind sie als Pädagogen, Coaches, Changemanager, Teamentwickler, Mediatoren und Moderatoren tätig. Sie sollen selbständig arbeitende Mitarbeiter kontrollieren und motivieren, deren Lernprozesse begleiten, Prozesse moderieren, zwischenmenschliche Konflikte lösen, Karrieren fördern und für die privaten Sorgen ihrer Mitarbeitern „ein offenes Ohr haben“. Sie sollen ihre Mitarbeiter partnerschaftlich und empathisch zu Höchstleistungen bringen und dort halten. Man erwartet von ihnen eine klare und begeisternde Kommunikation, Kritikfähigkeit und hohe Flexibilität. Sie sind Vorbild, repräsentieren mit ihrem Verhalten die gewünschte Unternehmenskultur, sorgen für die reibungslose Verzahnung an den Schnittstellen, vertreten ihren Bereich mit politischer Sensibilität und verantworten nicht nur den Erfolg, sondern auch jeden Fehler ihrer Mitarbeiter.

Man erwartet von ihnen eine strukturierte Arbeitsorganisation und ein effizientes Selbstmanagement. Dabei sollen sie gesund und leistungsfähig bleiben und in diesem Rahmen eine „erfolgreiche“ Work-Life-Balance gestalten.

Alles dies bewältigen Führungskräfte hauptsächlich durch „Versuch und Irrtum“ und werden dabei durch einige wenige Fortbildungen unterstützt. Diese Maßnahmen sind aber meist nicht in der Lage, den konkreten (wirklichen) Führungsalltag zu berücksichtigen und die notwendigen Führungsinstrumente, Haltungen und Interaktionsanforderungen mit der Persönlichkeitsstruktur der jeweiligen Führungskraft zu verbinden.

Was daraus entsteht sind auf Seiten der Führungskräfte chronifizierte Defizite, die sowohl die einzelnen Führungskräfte wie auch deren Mitarbeiter frustrieren. Es sind zu erwartende Defizite, die zu Problemen führen, hohe Reibungsverluste und Ineffizienz erzeugen und den Druck auf Führungskräfte und deren Mitarbeiter unnötig um ein Vielfaches erhöhen.

---

<sup>1</sup> Vergl. hierzu: Adolf Lorenz, „Die Führungsaufgabe“, Gabler, Wiesbaden, 2009,

<sup>2</sup> Die Begriffe „Supervision“ und „Coaching“ werden hier synonym verwendet.

## **Führungskräfte benötigen eine regelmäßige Reflexion ihres Handelns –**

zur Verarbeitung und „Überarbeitung“ der vielfältigen zwischenmenschlichen Erfahrungen; zur Überprüfung und Weiterentwicklung der individuellen Fähigkeiten; zur Überprüfung und Optimierung des persönlichen Selbstmanagements; zur persönlichen Standortbestimmung; zur Bearbeitung von – für sie – nicht wahrnehmbaren „Entwicklungsknotenpunkten“.

Gründe aus der Perspektive des Unternehmens:

1. „Gute“ Führungskräfte sind echte Persönlichkeiten! Sie sind nicht unauffällig angepasst oder „stromlinienförmig“ – sie haben meist „Ecken und Kanten“. Diese „Ecken und Kanten“ sind aber manchmal wiederum für bestimmte wichtige Anforderungskontexte hinderlich. Hier muss immer wieder eine spezifische Flexibilität erarbeitet werden. Dies ist der Führungskraft alleine nur schwer möglich.
2. Führungskräfte haben Defizite oder erzeugen in ihrer Organisation und in ihrem Umfeld zuweilen Wirkungen, die wiederum Störungen verursachen. Grundsätzlich gilt: ein Defizit oder eine ungünstige Wirkung sind durch die bloße Benennung durch den Vorgesetzten, die HR-Funktion, die Kollegen oder die Mitarbeiter (Feedback) nicht beseitigt – auch nicht bei bestem Willen der betroffenen Führungskraft. Denn erstens ist es der Führungskraft alleine oft nicht möglich, die für die Verhaltensänderung zu bearbeitenden unbewussten Muster zu identifizieren und dann alleine zu verändern. Zweitens übersteigt die für die Bearbeitung nötige Intimität oft die mit der jeweiligen Rolle des Vorgesetzten, des Personalchefs oder des Kollegen festgelegten Intimitätsgrenzen. Drittens ist es nicht selten erforderlich mit Konzepten und Techniken zu arbeiten, welche die Kompetenz des Vorgesetzten und des HR-Verantwortlichen übersteigen bzw. einen professionellen Coach erfordern.

Führungskräfte – oder besser Menschen – sind in ihrer „Bauart“ äußerst komplex und die systeminternen Prozesse und Dynamiken, die dann zu einem Verhalten führen, orientieren sich in ihrer bewussten und unbewussten Ausprägung an den verschiedensten äußeren wie inneren Faktoren (interpretierte Wahrnehmungen, individuelle Lerngeschichte, Normen und Werte, Bedürfnisse und Emotionen, Assoziationen und Kognitionen, Beziehungen, etc.). Diese Verarbeitungsstrukturen und -prozesse verändern sich darüber hinaus durch ständiges bewusstes und unbewusstes Orientieren und Lernen. Dabei kann es natürlich auch zu „Fehlprozessen“ kommen, die problematisches Verhalten erzeugen. In diesem „Wirrarr“ von äußeren und inneren Impulsen ist – um Qualität und Erfolg zu sichern – eine regelmäßige von außen begleitete Selbstreflexion notwendig.

3. Führungsarbeit erzeugt nicht nur Freude, sondern auch Frust, Angst, Ärger und Zweifel. Führungsarbeit ist belastend! Selbstverständlich kann man sich auf den Standpunkt stellen, dass ein Mensch, der es bis hierhin geschafft hat, damit „fertig werden“ können muss – aber mit Effizienz, Qualität, Nachhaltigkeit, Geschwindigkeit oder gar Wohl hat diese Position dann wenig zu tun. Das „angehäufte“ Reservoir an Frust, Zweifel und Ärger ist durch die Verdrängung nicht verschwunden, sondern blockiert unbewusst wichtige Ressourcen und Energien oder „entlädt“ sich an ungünstigen Stellen. Ganz bestimmt würden Sie – schon aus Sicherheitsgründen – Ihr Motorrad nach Sonderbelastungen warten lassen. Warum sollte es mit Ihren wichtigsten „Direct-Reports“ anders sein – eher komplexer!
- 
4. Es hat sich mittlerweile herumgesprochen, dass wir nicht alle unsere Talente, Ressourcen oder Potentiale nutzen. Das bedeutet, dass auch viele Führungskräfte mit Potentialen ausgestattet sind, die – wenn sie entwickelt würden – ihrem Aufgabenfeld zugutekommen könnten. Man kann davon ausgehen, dass mindestens 30 % der Möglichkeiten, bezogen auf Kreativität, Kommunikation, Steuerungskompetenz und Selbstmanagement, brach liegen. Das heißt, durch die Bearbeitung der ungenutzten Potentiale erhöhen Sie Wirkung, Energie, Output, Geschwindigkeit und Qualität. Dies führt zu höherer Effizienz. Allerdings hat dieser Zusammenhang eine Voraussetzung, die gegeben sein muss. Um sich mit den Potentialen Ihrer Führungskräfte zu beschäftigen, sollten Sie sich als Teilnehmer eines „Rennens“ sehen. Befindet sich Ihr Unternehmen auf einer „Spazierfahrt“, so hat die Potentialnutzung für Sie wenig Relevanz.

### **Coaching:**

- zur Flexibilisierung von „Ecken und Kanten“
- zur Bearbeitung von Defiziten und Konfliktfeldern
- zur effizienteren Verarbeitung von Frust, Ärger und besonderen Anstrengungen
- zur Entwicklung von Potentialen zu Fähigkeiten

## **II. Neue Aufgaben und Rollenanforderungen**

Fertiggestellte komplexe Maschinen, Anlagen oder IT-Systeme verfügen nicht – vor ihrer ersten Einsatzphase – über alle für die Nutzung notwendigen Funktionen und Kompetenzen. Sie müssen eingestellt, angepasst und mit erforderlichen Applikationen versehen werden. Ein Prozess, der oft nicht beim Hersteller, sondern aufwendig vor Ort zusammen mit dem Kunden erarbeitet wird.

Auch bei Führungskräften erfordert die Übernahme neuer Verantwortlichkeiten und Aufgaben Kontrolle und Unterstützung.

In der Regel „wachsen“ Führungskräfte mit ihren Aufgaben – oder eben nicht. Das bedeutet, die Aufgaben, die sie übernehmen, beherrschen sie nicht von Anfang an. Einarbeitungszeiten, strukturierte Übergabeprozesse und interne Unterstützung aber sind nach wie vor für Führungskräfte gering oder selten gegeben. Je höher die Hierarchie, desto weniger Unterstützung ist bereit gestellt. In kleineren, mittelständischen Unternehmen „springen frisch gekürte Führungskräfte“ fast immer in das „kalte Wasser“ ihrer neuen Rolle.

Doch man kann die Einarbeitung einer Führungsfunktion nicht umfassend in standardisierten Prozessen steuern. Dafür sind die Aufgaben zu komplex, in ihrer Dynamik zu wenig vorhersehbar und bezogen auf die damit verbundenen Kommunikationsprozesse zu individuell. Es ist möglich ein grundsätzliches Führungswissen aufzubauen, aber dessen Integration in die individuellen Kommunikationsmöglichkeiten und dessen Transfer in den individuellen Führungskontext bleiben dabei „auf der Strecke“.

Die Lösung: Ein individueller Coachingprozess, der genau dies leistet:

- a) Orientierung, bezogen auf die Aufgaben, die spezifischen Anforderungskontexte und die formellen und informellen Beziehungssysteme;
- b) Analyse der (noch) vorhandenen „Defizitfelder“;
- c) gemeinsame Arbeit an den individuellen Haltungen und Handlungskompetenzen.

6

Ein Coachingprozess in den ersten sechs Monaten einer neuen Verantwortung beschleunigt den Entwicklungsprozess in die neue Rolle und die damit verbundenen Aufgaben um ein Vielfaches, verhindert langfristig das „Chronifizieren“ von Problemfeldern und in vielen Fällen – ganz grundsätzlich – das Scheitern.

### III. Die Hindernisse

Viele Manager sind der Ansicht, dass ein Coaching/eine Supervision, wenn überhaupt, nur in schwierigen Problemkontexten angemessen ist. Diese alte „Haudegen-Mentalität“, arbeitet nach dem Motto: „große Herausforderungen stärken“. Leider gilt diese Annahme nur für ganz wenige Menschen, nämlich für die, die das damit verbundene Profil schon seit ihrer Kindheit entwickeln konnten. Die meisten Führungskräfte werden durch überfordernde „Herausforderungen“ frustriert oder gar „gebrochen“<sup>3</sup>.

Unsere Coachingpraxis – und auch die unserer Kollegen – sind voll von Führungskräften, die wegen ihrer fehlenden Möglichkeiten mit den Anforderungskontexten kompetent und „gesund“ umgehen zu können, entweder „rund um die Uhr“ arbeiten (Quantität, also Arbeitszeit, ist ein

<sup>3</sup> Die steigende Häufigkeit des „Burn out Syndroms“ zeigt dies in beeindruckender Weise.

verbreiteter Problemlösungsversuch), sich in ihrem Bereich „verschanzen“ oder frustriert nach anderen Jobs „Ausschau halten“.

Führungskräfte erhalten überwiegend nur fachbezogene Schulungen und einige wenige Schulungen zu grundlegenden Führungsthemen – aber keine regelmäßige auf ihren individuellen Führungsalltag und ihre individuelle Persönlichkeit bezogene Unterstützung („Wartung“).

Warum tun sich Vorgesetzte so schwer damit, ihre Führungskräfte zu entwickeln und „warten“ zu lassen?

Die Gründe:

1. Sie hatten selbst keine Unterstützung und mussten sich durch „Trial and Error“ alles selber beibringen. Es hat sie „hart im Nehmen“ gemacht und sie glauben, dass dieser Effekt auch bei allen anderen mit positiven Ergebnissen eintritt.
2. Sie haben Angst anzuerkennen, dass Führungskräfte – wie sie auch – vieles nicht überschauen können.
  - Sie ignorieren, dass 80% aller Handlungen durch unbewusste Denk- und Emotionsprozesse motiviert und gesteuert sind und es daher angebracht ist, in relevanten Bereichen Denk- und Emotionsprozesse bewusst zu machen, um somit die wirkliche Steuerung zu ermöglichen.
  - Sie ignorieren, dass selbstverständlich auch Organisationen und Teams einen hohen Anteil an unbewussten Prozessen aufweisen und es daher sinnvoll ist, den Anteil der bewussten Orientierung in einer Organisation oder einem Team zu erhöhen.
  - Sie ignorieren, dass wir in unserem Verhalten als Individuum in großem Maße durch die immer noch aktiven Muster unserer Biographie geprägt sind. Man sollte sie kennen und man kann sie verändern – auch nachhaltig.
  - Sie ignorieren, dass viele unnötige und behindernde „Glaubenssätze“ unser Verhalten bestimmen, die – wenn sie einmal im Zusammenhang mit ihrem Entstehungskontext betrachtet werden – ihre „gnadenlose“ Bestimmtheit verlieren.
  - Sie ignorieren, dass Menschen in ihrer Selbstreflexion durch ihr Selbstbild eingeschränkt sind. Es ist ohne externe Hilfe grundsätzlich kaum möglich, Dinge über sich zu denken, die außerhalb ihres positiven oder auch negativen Selbstbildes liegen.

3. Ein weiterer Grund, warum Vorgesetzte ihre Führungskräfte nicht entwickeln und „warten“ lassen ist, dass Sie zwar die Auffassung haben, dass „Wartungsarbeiten an Führungskräften“ angemessen sind und dass die damit verbundenen Kosten zu den Aufwendungen für Arbeits(Führungs)kräfte gehören, sie sich aber selbst nicht mit ihrem Verständnis gegen ihre Vorgesetzten oder die HR-Abteilung, durchsetzen können.

Menschen können sich nicht selbst „warten“! Sie benötigen dazu eine externe „Unterstützung“, da sie eingeschränkt sind durch:

- unbewusste Prozesse;
- biographische Kommunikations-Muster und damit verbundene Glaubenssätze;
- ihr eigenes Selbstbild;
- Abhängigkeiten im Unternehmen.

Warum fällt es den HR-Abteilungen so schwer, Führungskräfte zu entwickeln und „warten“ zu lassen?

Nun, auch hier gelten zunächst wie bei den Vorgesetzten die Gründe 1 bis 3. Der 3. Punkt – das Problem mit der Durchsetzung – erhält jedoch im Rahmen der HR-Arbeit eine besondere Bedeutung. Wir arbeiten mit vielen HR-Abteilungen unterschiedlichster Unternehmen zusammen, machen aber nicht selten die Erfahrung, dass die HR-Verantwortlichen und deren Mitarbeiter für ihre Rolle im Unternehmen wenig Anerkennung erhalten – es sei denn es geht um Personalabbau, Personaleinstellungen oder Konflikte mit dem Betriebsrat. Um es noch deutlicher zu sagen: die Rolle der gezielten Führungskräfteentwicklung wird ihnen oftmals nicht zugestanden. Nicht selten trauen sich HR-Manager diese auch selbst nicht zu, denn die Auseinandersetzung mit den Defiziten der Führungskräfte enthält nicht wenig Konfliktpotential. Also überlassen sie diese Aufgabe den jeweiligen Vorgesetzten, die wiederum nicht über die fachliche Kompetenz verfügen, individuelle Defizite zu fokussieren und entsprechende Maßnahmen zu definieren – ein Dilemma.

## IV. Coaching als Invest

Das Gehalt und die weiteren Arbeitskosten einer Führungskraft sind eine Investition, die einen bestimmten Umsatz und einen damit verbundenen Gewinn erwirtschaften sollen. Leider lassen sich die umsatz- und gewinnrelevanten Qualitäts- und Effizienzsteigerungen durch Coachingprozesse nicht wirklich ausrechnen. Und somit ist das Ergebnis eines Coachingprozesses nur schwer zu quantifizieren.



Aber vor jeder „neuen Reise“ in ein weiteres Wachstum, in die Erschließung neuer Märkte, in Innovations- und Veränderungsprozesse aber auch zur Erhaltung von mühevoll erarbeiteten Systemzuständen sollten Sie – entschuldigen Sie nochmals den menschenunwürdigen Vergleich – Ihre „Instrumente oder Werkzeuge“ einstellen, überholen, reparieren oder „auftunen“ lassen. Das heißt, Ihren Führungskräften die Möglichkeit geben, sich zu überprüfen, zu verorten, Flexibilität zu erarbeiten und neue Fähigkeiten zu entwickeln.

Es setzt allerdings voraus, dass Sie sich der Mühe unterziehen, jeden Ihrer „direct-reports“ in seinen notwendigen Haltungen und Fähigkeiten bezogen auf die Qualitätsanforderungen einer Aufgabe zu beurteilen, Diskrepanzen zu identifizieren und diese in einem konsensualen Gespräch mit der Führungskraft festzustellen. Getreu dem Motto „sagen was ist, verändert nicht“ bleiben dann die Aufgaben, für die Entwicklungsmöglichkeiten (Coachingprozess) zu sorgen und die notwendige Motivation zum Einstieg in einen solchen Prozess zu erarbeiten.