

1. PSEUDOFÜHRUNG ODER „SO TUN ALS OB“

Zivilcourage: das, was von einem Menschen übrig bleibt, wenn der Vorgesetzte das Zimmer betritt.

Wernher von Braun, Physiker und Raketeningenieur, 1912–1977

Wir Menschen haben eine unglaubliche Fähigkeit zu erkennen, ob jemand wirklich so ist, wie er sich gibt. Ob er die Wahrheit spricht oder Lügengeschichten erzählt. Ob er an das glaubt, was er sagt. Ob er zu dem steht, was er von sich gibt.

Das liegt daran, dass wir kontinuierlich das inhaltlich Erfasste innerhalb kürzester Zeit überprüfen. Ist es kongruent mit Mimik, Gestik und Körperhaltung desjenigen, der die Botschaft sendet? Hierzu gibt es Untersuchungen. Stellen Sie sich vor, Sie sehen einen Politiker während eines Interviews im Fernsehen. Ohne Ton. Auch wenn Sie nicht hören können, was er sagt, werden Sie in der Lage sein eine höchst valide Aussage darüber zu machen, ob Sie ihm das, was er gesagt hat, glauben oder nicht. Wir haben phantastische Antennen, um zu erkennen ob etwas stimmig ist oder nicht. Wir sprechen auch von Intuition oder Bauchgefühl. Ein aussagekräftiges Werk zu diesem

Thema hat Gerald Traufetter geliefert. In seinem Buch „*Intuition – Die Weisheit der Gefühle*“ zeigt er unter anderem wie sinnlos es ist, sich und andere zu belügen. Wir erfassen alles und spüren die Stimmigkeit, wenn uns jemand überzeugen will, oder wenn der Chef uns etwas verspricht. Wir merken, ob er es so meint oder nicht.

Insofern ist es verwunderlich, dass im Management sehr oft ein Phänomen anzutreffen ist, welches diese Erkenntnisse völlig ignoriert. Ein wertgeschätzter Kollege von mir bezeichnet diese Haltung als „*Fix-und-Foxi-Strategie*“. Immer wenn Fix und Foxi (beliebte Comicfiguren der 70er Jahre von Rolf Kauka) in schwierige Situationen kamen, war ihr erstes Ablenkungsmanöver: So tun als ob!

In der Realität der Manager und Führungskräfte dieser Welt heißt das oftmals:

So zu tun als ob

- man immer den Durchblick hätte
- man nicht emotional betroffen wäre
- man alles im Griff oder unter Kontrolle hätte
- man alles vorhergesehen hätte
- man gar nichts damit zu tun hätte
- man nur das Beste für die anderen im Sinn hätte
- dieses Mal alles ganz anders ist
- man die schwierigen Aufgaben ganz einfach lösen könnte

- man immer nur Leistung bringt
- alle Risiken beherrschbar wären
- man keine Angst vor der Ungewissheit hätte

Diese Strategie ist auf allen Ebenen anzutreffen und endet meist im Desaster. Erstens, weil die Situation, wie sie wirklich ist, von den meisten Menschen ohnehin erfasst wird. Zweitens, weil die Wahrheit irgendwann doch offensichtlich wird, nicht zuletzt deshalb, weil in unserer hochtechnisierten Welt nahezu jede Aktivität eine „*Spur*“ hinterlässt. Aber es scheint heutzutage so, als seien mediale Präsenz und Prominenz wichtiger als Taten und Leistungen: Aufmerksamkeit als Währung, gleichgültig ob diese stabil ist. Die Qualität von Botschaften oder Nachrichten spielt dabei kaum mehr eine Rolle.

Menschen, die auf längerfristige Glaubwürdigkeit Wert legen – für professionelle Manager und Führungskräfte unabdingbar – müssen sich von der „*Fix-und-Foxi-Strategie*“ verabschieden und sie möglichst für immer hinter sich lassen.

Sie sollten zu ihren eigenen Handlungen stehen, authentisch sein und sämtliche Täuschungsmanöver aufgeben. Sie müssen mit sich ringen, um der Verlockung kurzfristiger und engstirniger Lösungsansätze zu widerstehen. Engstirnigkeit sei in diesem Zusammenhang als Weigerung aus Erfahrung zu lernen verstanden.

Wer an der Spitze steht, ob in Politik oder Wirtschaft, der wehrt gern Fehler ab, lässt sie mit der Arroganz der Macht von sich abperlen. Selbstkritik ist die Ausnahme. Das „*So tun als ob*“ ist ein Täuschungsmanöver erster Ordnung. Teilweise scheint es, als dominiere nicht mehr die Klarheit des Denkens, sondern rhetorische Brillanz, als trügen jene den „*Sieg*“ davon, die im Erfinden von Ausreden am phantasiebegabtesten seien. Eine weitere Variante, von der Eigenverantwortlichkeit abzulenken, ist die Suche nach anderen Schuldigen.

Weise und ehrlich zu agieren, bedeutet diese Täuschungsmanöver radikal abzulegen. Weisheit setzt voraus, Gebrauch von der eigenen Urteilskraft, auf der Grundlage von Erfahrung, gesundem Menschenverstand und verfügbaren Informationen, zu machen. Ein noch höherer Weisheitsgrad ist damit erreicht, auch anderen Personen diese Fähigkeit zuzuschreiben und sie nicht für dumm zu verkaufen, indem man so tut als ob.

Wie belebend wäre es, wenn sich mehr Führungskräfte trauten zu dem zu stehen, was sie verantworten, statt ständig so zu tun als seien sie fehlerfrei funktionierende Maschinen. Fehler zu machen ist legitim in der so komplexen Welt wie der Heutigen. Daraus Schlüsse zu ziehen ist ein Teil des Lernens. Viel Vertrauen ist so zurückzugewinnen. Weil Glaubwürdigkeit uns

immer noch mehr überzeugt als Schaumschlägerei, Blendung und Arroganz.

Es ist somit für alle, die sich auf den Weg zu einer werteorientierten Führung begeben, notwendig den Radarschirm nach innen zu wenden und sich aufrichtig und mutig mit folgenden Fragen zu konfrontieren:

.....

- Wie viel Prozent meines Tages verbringe ich damit, so zu tun als ob?
- Wie viel Energie kostet mich diese Haltung?
- Glaube ich noch, dass die anderen mir glauben?
- Bin ich bereit eine falsche Entscheidung zu revidieren?
- Wie häufig lüge ich und missbrauche andere als Sündenböcke?
- Tendiere ich dazu mir die Wirklichkeit so zurechtzubiegen, bis zwischen Moral und wirtschaftlichen Interesse keinerlei Gegensatz mehr zu bestehen scheint?
- Kann ich Fehler zugeben?
- Welche Ängste versuche ich zu verbergen?



FRAGEN – ANALYSIEREN – REFLEKTIEREN

.....

Die „So-tun-als-ob-Haltung“ anderer zu demaskieren, ist mit einem ebenso simplen wie effektiven Vorgehen zu enttarnen: Mit direkten Worten.

„*Ich habe den Eindruck, Sie tun jetzt nur so als ob.*“ Ein Satz wie dieser wird viele Fassaden bröckeln lassen. Die etwas abgemilderte Variante ist: „*Mein Gefühl sagt mir, Sie versuchen anders zu wirken als Sie eigentlich sind, oder als es der Situation entspricht...*“

Ein Blick hinter die Fassade

Vor nicht allzu langer Zeit beriet ich einen Manager, 54 Jahre alt, von stämmiger Statur, aus einer fränkischen Metzgerfamilie stammend. Verheiratet, zwei fast erwachsene Kinder, Reihenhaus, BMW. Als Bankmanager in der Vermögensanlage mit einem Team von vierzehn Personen auf eine bodenständige, sympathische Art erfolgreich, bis zum Herzinfarkt, der ohne Vorboten kam.

Nach drei Monaten Reha eröffnete er eine (von der Klinik verordnete) Beratungssitzung bei mir mit den Worten: „*Mir geht es gut, ich bin wieder der Alte.*“ Nachdenklich entgegnete ich: „*Sie sind dem Tod von der Schippe gesprungen. Sie haben Glück gehabt und jetzt glauben Sie, dass alles wieder so ist wie eh und je? Ich kann mir nicht vorstellen, dass Sie wirklich davon überzeugt sind.*“

Er schwieg lange. Dann weinte er. Wir sprachen über das, was *wirklich* war. Seine erlittenen Todesängste. Seine Zweifel wieder fit zu werden. Einschränkungen, die er befürchtete. Seine Sorgen um die Zukunft.

In diesem Moment kam er hinter seiner Fassade hervor und zeigte sich wie er war. Kein Selbstbetrug mehr, der ihn vermutlich in den nächsten Infarkt getrieben hätte.

Viele, nahegehende Gespräche machten ihm deutlich, wie sehr ihn seine persönliche Biografie getrieben und fremdbestimmt hatte: Als erster Sohn eines sehr fleißigen Metzgermeisters war er vom Vater dazu auserkoren worden dessen Nachfolge anzutreten. Schon im Alter von zehn Jahren musste er regelmäßig im elterlichen Betrieb helfen. Nachmittags und jeden Samstag. Aus seiner Sicht hieß das: eigentlich immer. Er hasste es. Sein Talent für Zahlen und Zusammenhänge wurde abfällig als intellektueller Kram abgetan. Ein Studium kam für die Eltern nicht in Frage. Nach der mittleren Reife und einigen für ihn fürchterlichen Jahren in der Schlachtkammer, wie er es nannte, brach er aus dieser Welt aus. Eine Bewerbung bei einer Bank war erfolgreich. Er arbeitete sich hoch, vom Kassierer bis zum Filialleiter. Seine Fähigkeiten und sein Fleiß wurden von Vorgesetzten geschätzt. Daher bekam er das Angebot in das gehobene Vermögensanlagegeschäft zu wechseln. Wohlhabendes, meist elitäres Klientel. Seine Kollegen hatten alle studiert. Seine Ängste zu scheitern, nicht gleichwertig zu sein, trieben ihn an noch aktiver zu sein, immer ein wenig mehr zu tun als alle anderen. Seine Herkunft und seine Vorgeschichte leugnete er. Für ihn gab es nur noch die Angst abzustürzen, zurück in die Schlachtkammer. Er sprach mit niemandem darüber. Als er eine promo-

vierte Chemikerin heiratete, glaubte er es endgültig geschafft zu haben. Die Kinder wurden geboren und er stieg zur Führungskraft auf. Der Stress nahm zu. Er tat so, als hätte er alles im Griff. Nach außen hin wirkte es überzeugend. Bis es zum Herzinfarkt kam.

In der Auseinandersetzung mit sich selbst erkannte er, wie häufig er eigentlich nicht er selbst gewesen war und welche Energie es ihn gekostet hatte, den Schein zu wahren. Mehr und mehr gelang es ihm zu sich zu stehen, über seine Sorgen und Nöte zu sprechen. Schließlich setzte er seine Mitarbeiter über die Hintergründe seines Herzinfarkts ins Bild und bekam die Rückmeldung, er sei zugänglicher geworden, weniger verbissen. Er war als Manager glaubwürdiger, menschlicher geworden. Der Stress, bemerkte seine Frau, war von ihm abgefallen.

Am Ende unserer gemeinsamen Zeit, meine Frage beantwortend, welches das wichtigste Element in seinem Veränderungsprozess gewesen sei, sagte er nach einer Denkpause stolz:

„Ich habe gelernt, aufzuhören ‚so zu tun als ob‘, und ich habe erfahren, dass ich gerade deshalb jetzt als Mensch geschätzt werde. Ich habe mich selbst wieder gefunden. Ich bin endlich ich. Und dabei auf jeden Fall ein besserer Manager!“