Sind Manager überfordert, Herr von Bonin?

Druck und Tempo nehmen zu, die Orientierung schwindet. Verunsichert und vereinsamt landen immer mehr frustrierte Führungskräfte abseits ihres einstigen Karriere-Horizonts. Private Probleme, Krankheit, Drogenkonsum und Burn-Out gehören zu den dramatischen Folgen. Cost & Logis sprach über das Tabu-Thema mit einem Mann, der über jahrzehntelange Erfahrung im Umgang mit der personellen Elite in Unternehmen verfügt.

HERR VON BONIN, SIE ALS PERSONALBERATER UND COACH ARBEITEN SEIT ÜBER 35 JAHREN IM MARKT DER SPITZENKRÄFTE. STIMMEN SIE DER AUSSAGE ZU, DASS FÜHRUNGSKRÄFTE HEUTE AUCH IN DER HOTELLERIE ÜBERFORDERT SIND?

Das kann man nicht pauschalisieren. Fakt ist: Hotellerie ist wie Hollywood. Die Mehrheit der Stars würde sich lieber die Zunge abbeißen als zuzugeben, überfordert zu sein. Alle sind nach außen hin super drauf und erfolgreich. In unserer Management-Kultur gilt es noch immer als Schwäche, Überforderung einzuräumen oder gar um Hilfe zu bitten. Starke Manager dagegen wissen, dass Scheitern zum Leben gehört und Kräfte freimacht. Tatsache ist aber auch: Technologiewandel, Digitalisierung, demografischer Wandel, Tempo, Konkurrenzkampf um Kunden und Mitarbeiter bestimmen den Alltag von Managern und Unternehmern. Scheitern ist nicht erlaubt. Der Druck wächst. Das führt zu wachsender Verunsicherung – und auch zu Vereinsamung in Chefetagen. Überforderung ist programmiert.

WOLLEN SIE BEHAUPTEN, IMMER MEHR FÜHRUNGSKRÄFTE SIND FRUSTRIERT?

Ja. Und das gilt nicht nur für angestellte Top-Manager, sondern auch für solche aus der mittleren Führungsebene und – man mag es kaum glauben –auch für mittelständische Unternehmer.

WORAN LIEGT DAS?

In Management- und Führungsfragen fehlt es häufig an fundierter Ausbildung. Führen ist kein Studienfach. Es mangelt den Betroffenen an Selbstreflexion. An der Spitze weht ein kalter Wind. Und im Mittelbau der Unternehmen beklagen viele Manager fehlende Ressourcen, lange Arbeitszeiten, Überbelastung, fehlende Unterstützung und Anerkennung aus der Top-Etage. Druck von oben und unten säumt den Weg in die seelische Einsamkeit. Manager vermissen den vertraulichen Dialog mit ehrlichem Feedback. Mit Kollegen, Chefs oder gar Kunden können sie persönliche Berufsthemen nicht besprechen, da darf man keine Schwäche zeigen. In der Familie oder Partnerschaft fehlt nicht selten das Verständnis dafür – wenn es denn überhaupt noch eine Familie gibt. Kandidaten, die zu mir ins Coaching kommen, beschreiben das zum Beispiel so: „Ich habe niemanden, der mir objektiv und kompetent Antworten auf meine Fragen geben kann – und das auch noch streng vertraulich“. Deshalb sitzen sie dann bei mir am Tisch. >

„Starke Manager wissen, dass Scheitern zum Leben gehört und Kräfte freimacht.“
Albrecht v. Bonin

MÜSSTEN TOP-MANAGER UND UNTERNEHMER NICHT IN DER LAGE SEIN, IHRE PROBLEME SELBST LÖSEN ZU KÖNNEN?

Leicht gesagt. Viele flüchten aus ihrer Überforderung in immer mehr Aktionismus. Quälende Fragen und Selbstzweifel bleiben ungelöst und führen zu Leistungsabfall, Frustration, in Härtefällen zu Krankheit und Burn-Out. Unternehmen, die dafür nicht sensibilisiert sind, verlieren – ohne es zu merken – Produktivität und Know-how.

WAS WOLLEN DIE BETROFFENEN MANAGER VON IHNEN WISSEN?

Im Zuge des Fachkräftemangels sind neue Führungsanforderungen entstanden, auf die viele nicht vorbereitet sind. Mitarbeiter fordern mehr denn je Vorbildfunktion, Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit von ihren Chefs. Oder: Der dritte Vorstandswechsel innerhalb von zwei Jahren, wachsende Unruhe im Konzern. Ist meine Position noch sicher? Wie sollte ich meine Karriere weiter gestalten? Stimmt mein Selbst-Marketing? Bin ich noch auf dem richtigen Weg? Was bremst mich? Und bei Best Agern: Was kann ich tun, um nicht als altes Eisen abgestempelt zu werden?

GAB ES DAS ALLES NICHT SCHON IMMER?

Wir sprechen heute nicht umsonst von Speed-Management. Die Geschwindigkeit in unserem Leben hat sich vervielfacht. Hinzu kommen wachsende Anforderungen durch wirtschaftliche und politische Unsicherheiten; der internationale Vertrieb leidet unter Einschränkungen in den Krisenländern und andererseits unter Umsatzdruck. Compliance, Komplexität und Geschwindigkeit der Veränderung, wachsender Konkurrenzdruck in eigenen Reihen – das fordert die Leute bis an die Belastungsgrenze oder darüber hinaus. Dann ist da noch die Ungewissheit des Senior-Unternehmers bei seiner Nachfolgeregelung, der Stabwechsel auf den Junior, der sich am Angang überfordert fühlt – all das war früher nicht so ausgeprägt und baut heute Druck auf. Und es schreit nach Lösungen, die viele Betroffene nicht mehr allein finden. Ganz abgesehen vom Wunsch nach einer Work-Life-Balance, weil der Druck der Familie wächst und einem bald die Puste ausgeht. Unsicherheit und Orientierungslosigkeit sind die Folgen.

WIE REAGIEREN MANAGER, WENN SIE UNTER DIESEM DRUCK STEHEN?

Sie suchen nach Orientierung, nach Halt zwischen beruflichem Existenzkampf und privater Erfüllung. Besonders die echten Leistungsträger sind diesem Dilemma ausgesetzt. Nicht selten erleben wir dann als letzte Konsequenz die Flucht. Diesen Teufelskreis kennen wir aus zahlreichen Manager-Karrieren, die es verzweifelt von Wechsel zu Wechsel treibt. Ein Unternehmer hat es in diesem Konflikt noch schwerer: Er kann nicht mal eben seinen Betrieb verlagern. Außerdem ist zu beobachten: Die Scheidungsrate in Manager-Familien steigt. Der Alkoholkonsum nimmt zu.

SEHEN SIE LÖSUNGSWEGE AUS DER MISERE?

Ich empfehle jedem Manager, mindestens einmal im Jahr seine persönliche SWOT- Analyse durchzuführen. Das ist wie eine Bestandsaufnahme für das eigene Ich. Es geht darum, sorgsam mit sich umzugehen, nicht ständig über seine Schwächen und Fehler zu grübeln, sondern seine Stärken zu vervielfachen. Das zehrt weniger an der Kraft und bringt schnellere Ergebnisse. Wem aber schon die Luft zum Atmen fehlt, der sollte schnellstens mit einem Gesprächspartner seines Vertrauens Lösungen erarbeiten. Bestenfalls ist dies ein professioneller Coach.

WAS KANN DER COACH LEISTEN?

Unternehmenslenker finden in ihm den diskreten Gesprächspartner auf Augenhöhe für Fragen wie: Was kann ich zur Optimierung der Firmenkultur tun? Wie löse ich Führungskonflikte in meinem Alltag? Wie halte ich Schritt mit der zunehmenden Digitalisierung in meinem Betrieb? Wie gestalte ich meine Nachfolge, wenn ich in Ruhestand gehen will? Wie gehe ich mit dem möglichen Scheitern meines Unternehmens um? Angestellten Führungskräften ist der Coach ein Dialogpartner für die persönliche Lebens- und Laufbahnentwicklung mit ganz anderen Fragestellungen: Ist ein Jobwechsel jetzt wirklich die Lösung? Oder sollte ich für meine Position kämpfen? Wie kann ich meine Führungskompetenz, mein Selbst-Management verbessern? Wie gelingt mir als junger Chef der Einstieg in Führungsverantwortung für ein Team, das größtenteils älter ist als ich? Was mache ich ab 50? Wo liegen meine „offenen“ Lernfelder? Habe ich das Beste aus meinen Fähigkeiten gemacht? Wie kann ich mein „Marketing in eigener Sache“ optimieren? Und, und, und.

IST COACHING SELBSTHILFE – WIE IM SPORT?

Für Spitzensportler ist der Weg zum Coach heute eine Selbstverständlichkeit. Der sagt ihnen, wie sie den Marathon gewinnen können. Aber laufen müssen sie immer selbst. Das Management-Coaching ist in Deutschland noch recht neu. Die Nachfrage steigt rasant. <

ALBRECHT VON BONIN ...

... stieg nach einer Ausbildung zum Werbe- und Verlagskaufmann sowie einem Studium der Betriebswirtschaft und Management-Positionen in Marketing und Vertrieb internationaler Konzerne ins Retained Executive Search Consulting ein. Der Mitgründer und Gesellschafter der VON BONIN Personalberatung und Inhaber der avb Management Consulting, Gelnhausen, ist seit über 35 Jahren erfolgreich in der Suche und Auswahl von Spitzenkräften, in der Nachfolgeberatung familiengeführter Betriebe sowie als Unternehmensberater und Coach für Führungskräfte und Unternehmer. Albrecht von Bonin ist Autor des Buches „MITARBEITER suchen, finden, fördern, binden“.