

Artikel Sonja Becker - 4. Mai 2015

## Leading the Leaders

**Warum gute Wirtschaftsführer viele Coache um sich haben – und die besseren unter ihnen viele weibliche.**

*Von Sonja Becker*

Männer und Macht – diese magische Kopplung hat lange Zeit die Aura von Erfolg, Zigarrenduft und teuren Anzügen verströmt. Das „Old School“-Muster männlicher Machtkämpfe hat aber ganz offensichtlich ausgedient. Allein während ich diesen Artikel schreibe, gibt es in Vorzeige-Unternehmen Deutschlands Turbulenzen auf höchster Ebene: „Es macht einen langsam sprachlos“, urteilt das Manager Magazin (27. April 2015) über die *Deutsche Bank*: „Da verfehlt das Topmanagement seit Jahren nahezu sämtliche selbst gesteckte Ziele, dilettiert in der Kommunikation, obstruiert bei der Aufklärung von Skandalen - und hält sich trotzdem schadlos im Amt.“ Die Medien sprechen davon, dass der Vorstand nun „noch einen Schuss“ (Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung v. 19.04.15, S. 17) frei habe.

Wenige Tage trifft die Konzernspitze der *Deutschen Bank* auch noch ihre Vorgänger im Gerichtssaal wieder: als gemeinsame Angeklagte, die sich zu einem Betrugsdelikt rechtfertigen müssen. Simultan verliert bei *Volkswagen* der Patriarch Ferdinand Piëch seinen letzten Machtkampf. Scheinbar im Rundumschlag löst sich da das uralte, maskulin geprägte Machtparadigma ab. Männer im Vorstand, die ganz oben oft mehr strategische Kriegsführung als Management betreiben, sind nicht mehr gefragt. Wer im Zirkel der Macht steht, findet in seiner neuen Position meistens ein ganz anderes Umfeld vor. Bei jedem Schritt nach oben muss man neue Dimensionen seiner Kompetenz ausloten. Viele setzen genau dann das falsche, sehr männliche Signal: Sie meinen, sie schaffen das allein. Oft passiert es jedoch, siehe oben, dass vom Kopf, woher der Fisch bekanntlich als erstes stinkt, bald ein unangenehmer Geruch ausströmt ...

Der Grund für viele Ausfälle liegt in der alten Weisheit: „It’s lonely at the top.“ Wer ganz oben steht, bemerkt als erstes die gestiegene Fallhöhe, kann aber mit niemandem darüber reden. Und es gibt weitere Probleme. Als „Neuer“ da oben hat man möglicherweise eine Aufgabe, die zur Herausforderung, wenn nicht gar zum persönlichen Problem oder sogar zur Krise werden kann. Oft wird er zum Beispiel über Nacht vom netten Kollegen zum geneideten Chef, dessen neue Autorität nicht respektiert wird. Oder er will frisch loslegen, verändern, bewegen – und muss damit rechnen, dass viele warten, dass er damit auf die Nase fällt. Als „Chef“ reagiert man dann in vielen Fällen mit Abwehrstrategien, die man bei Macchiavelli nachlesen kann. So mutieren viele Menschen zum Manager alter Schule wie der ehemals neugierige, hungrige und vom Leben begeisterte Fabrikantensohn Lucien Fleurier in Jean-Paul Sartres Erzählung *Die Kindheit eines Chefs*: „Aber die Scheibe warf ihm nur ein eigensinniges hübsches kleines Gesicht zurück, das noch nicht schrecklich genug war: ‚Ich werde mir einen Schnurrbart wachsen lassen.‘“

### **It's lonely at the top. Dort sind Coache die beste Gesellschaft.**

Ob Autorität, Machtgehabe oder Hahnenkämpfe: Die Zeiten sind vorbei, wo man als Chef „schrecklich“ wirken müsste. „Schnurrbärte“ im Sinne klassisch- männlicher Strategien haben ausgedient - sie sind zum Glück durch das ursprüngliche „eigensinnige hübsche Gesicht“ ersetzt, das den jungen, neugierigen, wahren Menschen zeichnet. Es sind letztendlich männliche Rollenspiele, die Chefs jeder Art seit Jahrhunderten inszenieren. Und sie begeben sich oft in schlechte Gesellschaft. Um die Einsamkeit da oben zu überwinden, umgeben sich viele mit Machtzirkeln, bestehend aus Jasagern, eigensinnigen Berater oder falschen Freunden. Aber den größten Fehler begehen sie oft im Umgang mit sich selbst: Sie sind nicht mehr sie selbst; Sartre bezeichnet sie als „unaufrichtig“.

Gute „Chefs“ sind heute solche, die ihre Rolle nicht mehr auskleiden, sondern einfach sie selbst sind. Die erfolgreichsten Chefs sind solche, die sich leben und authentisch sind. Dazu gehört eine klare Kenntnis ihrer selbst, ihrer Herkunft und ihrer Entwicklung mit allen Stärken und Schwächen. Und die Begleitung von Menschen, die genau diese Eigenschaften aus ihnen hervorholen: Coache. So werden Chefs zu „Leadern“. Sie umgeben sich einem Coach oder auch mehreren, denn diese fungieren als neutraler „Radar“, um das Business-Spielfeld aus einem erweiterten Blickwinkel zu sondieren. Umgekehrt können Coache mit der nackten Wahrheit arbeiten: Sie reflektieren (im Unterschied zu Jasagern und Speichelleckern) klipp und klar, was gut ist und was nicht. Besonders erfolgreich sind ohne jeden Zweifel die „weichen“ oder auch weiblichen Komponenten. Man kann mit Coaches frank und frei brainstormen, seine Seele öffnen, und Stärken und Schwächen ausloten, ohne Angst zu haben, dass jemand diese Offenheit ausnutzt. Vor allem können Coache die echte, authentische Seite zum Vorschein bringen – das erst macht sie zu modernen Leadern. Der amerikanische Erfolgsautor Bill George hält den Faktor „Authentizität“ heute für entscheidend, weil sich spätestens in Krisen der wahre Mensch hinter dem Manager zeigt – und den sollte man besser vorher kennen lernen.

Daher ist es wichtig und entscheidend, ob und wie Leader ihre emotionale Seite ausspielen, ob sie innerlich und privat ausgeglichen sind, wie sie ihrer Intuition folgen, ob sie nach ihren persönlichen Werten handeln – und sich nicht selbst aus den Augen verlieren. Das hat nicht damit zu tun, dass allgemein die Frauenquote zunimmt: Feminine Komponenten sind in einer Gesellschaft, die Jahrhunderte lang auf Strategie und Kampf gesetzt hat, zweifellos auf dem Vormarsch. Heute beeindruckt man nicht mehr mit Zampano-Attitüde, sondern mit echter Kompetenz, mit Demut, Respekt und Charme – nicht nur Frauen gegenüber. Umgekehrt ergänzen sich Frauen in Führungspositionen mit Männern ausgezeichnet. Während Männer traditionell eher darauf gepolt sind, Geld zu erwerben, zu vermehren und in Notfällen radikal zu sparen und zu kürzen, können es (Haus-)Frauen oftmals besser zusammenhalten. Während Männer sich stark dem Muster von Erfolg und Scheitern aussetzen (wobei Letzteres selten eingestanden wird), gehen Frauen von Anfang an weniger Risiken ein. Und wo Männer meinen, immer stark und erfolgreich sein zu müssen, können sie von Frauen lernen, wie man durch Sympathie und Empathie gewinnt. A propos: Und nicht immer „siegen“ zu müssen, sondern einfach „gewinnen“ zu können.

Selbständige, Jungunternehmer und Startupper haben den Vorteil, gar nicht erst in einer Hierarchie alten Mustern verfallen zu können. Sie liefern die Erfolgsmuster der modernen Wirtschaft. Sie wollen Erfolg haben, indem sie mit Neugier, Mut und Demut ihrer Sache dienen und nicht mit dem Ziel, Konkurrenten aus dem Feld zu schlagen. Sie folgen ihrer Neugier und lassen für das, wofür sie brennen, alles liegen und stehen, machen aus einer Idee ein Projekt, aus einem Projekt ein Unternehmen. Wenn sie ihre ursprüngliche Intuition gefunden haben, versammeln sie Freunde und Gleichgesinnte um sich, um mit Energie und Neugier einfach loszulegen. Sie erweitern ihr Unternehmen nicht wie eine Armee, sondern wie eine Familie. Und deshalb müssen sie weder über andere „herrschen“ und befehlen, noch sich da oben einsam und isoliert fühlen. Zwei Freundinnen kommen mit einer Unternehmeridee aus Kanada zurück und gründen in Berlin den Laden „Original Unverpackt“, der in kürzester Zeit und mit Hilfe vieler Freunde ein Unternehmen wird. Von solch Startup-Stories kann mittlerweile fast jeder aus seinem Bekanntenkreis erzählen.

Aber auch in den höheren Etagen setzt sich das authentische Erfolgsprinzip durch: Da hat einmal ein kalifornischer Student nach einem Kalligrafie-Lehrgang in Asien mit Freunden einen Computer gebastelt, der auf minimalem Design und kreativer Energie fußt. Und was die Schwächen und Stärken angeht: Tim Cook hat als designierter Nachfolger von Apple-Gründer Steve Jobs und als erster amerikanischer Top-Manager<sup>1</sup> klar gestellt, dass er homosexuell ist; und als nächste, dass er vorhat, sein auf 780 Millionen Dollar geschätztes Vermögen fast komplett gemeinnützigen Institutionen zu vererben, weil sich das heutzutage einfach gehöre. Schon sind die Schwächen Stärken. Tim Cook lebt sich. Ob er Coache hat, daran besteht kaum Zweifel – und wie viele davon sind Frauen?

---

<sup>1</sup> <http://www.spiegel.de/panorama/gesellschaft/tim-cook-coming-out-von-apple-chef-bricht-tabu-in-us-wirtschaft-a-1000277.html>