



Vorwort

Gerhard Nagel

Chefs am Limit

5 Coaching-Wege aus Burnout und Jobkrisen

ISBN: 978-3-446-42347-3

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42347-3>

sowie im Buchhandel.

1. KEIN VORWORT, EIN BEKENNTNIS!

Begeisternd führen müsste man können. Menschen mitnehmen. Potenziale ausschöpfen. Eine Hochleistungsorganisation formen, in der Menschen arbeiten, weil sie es **wollen**, in der sie Leistung bringen, weil sie an **etwas glauben**, in der Erfolge gemeinsam gefeiert und Misserfolge gemeinsam betrauert werden. Aber wir haben ja Dauerkrise in unserer Wirtschaft, und da glauben die meisten Menschen an nichts mehr. Vor allem nicht mehr an ihre Chefs. Denn viele können mit großen Krisen nicht umgehen, haben das nicht gelernt. Und am wenigsten können sie mit eigenen Krisen umgehen. Was sie dagegen meistens gut können, ist planen, organisieren, koordinieren, kontrollieren. Doch das reicht nicht für gute Menschenführung. Denn es geht nicht um gutes Management, schon lange nicht mehr. Es geht darum, gemeinsam mit den Mitarbeitern neue Organisationsformen zu entwickeln, die uns helfen, die veränderten Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu erfüllen. Und unsere Führungskräfte sind abgesoffen in Tagesarbeit und zersetzender Dauerüberlast.

Ein erschreckender Virus greift im Stillen um sich, viele unserer Führungskräfte werden krank. Krank vor Last, krank vor Sinnleere, krank vor Überschätzung, Perfektionismus, Narzissmus, Fremdsteuerung und was noch alles. (Fast) jeder hat sein eigenes kleines »Krankheitsbild« und versucht, es so gut wie möglich zu verschleiern. Denn Krankheit hat keinen Platz in der Führungswelt, man hat ja große Projekte. Ständig. Und man muss denen oben immer das Gefühl geben, gut drauf zu sein, »her mit neuen Herausforderungen« ... das muss man ausstrahlen. Und man muss verfügbar sein. Nicht nur abends, auch am Wochenende und natürlich im Urlaub. Das kommt besonders gut, wenn man kurz einfliegt aus dem Urlaub, die verwirrte Familie zurücklassend, um ein heißes Eisen aus dem Feuer zu holen. Das zeigt Commitment, das bringt Punkte. Den Preis zahlt das ganze private System, die Ehefrau, die Kinder und natürlich die Führungskraft selbst, die irgendwann aus ihrem Funktionieren gar nicht mehr herauskommt. Nur nicht zu viel Raum für sich selbst, nur nicht nachdenken, was man da so treibt das ganze Jahr. Und bitte keine Stille, das bringt nur auf düstere Gedanken. Lieber einfach weiterfunktionieren, vorangehen, Grenzen überschreiten, immer schneller, immer weiter. Und nicht zurückschauen, sonst wird einem schwindlig, immer nach vorne schauen, wie beim Bergsteigen. Aber wenn man oben ist ... nein,

nicht absteigen, weitersteigen, direkt weiter, es gibt immer irgendwie eine neue Herausforderung. Denn wir sind auf Droge, meine Herren (Damen sind im Management ja leider immer noch die absolute Ausnahme) aber irgendetwas in Ihnen weiß das ja schon lange. Etwas, das wir eingebaut haben, unser Warnsystem, unsere »innere Stimme«, die uns – manchmal schon ziemlich kleinlaut – etwas flüstert. Was ist denn nur mit dieser inneren Stimme los, bei den Menschen, die sich im Management systematisch ins Aus manövrieren? Die irgendwann Klient werden bei unserm Management-Coach Axel Stegmann. Hat diese Stimme versagt? Wurden sie nicht gewarnt? Musste es so weit kommen?

Ja, manchmal muss es so weit kommen, denn es gilt:

Wenn das Leiden am größten ist, ist die Rettung am nächsten.

Diese Weisheit gilt nicht nur für Unternehmen, sondern auch für uns Menschen und deshalb müssen wir uns manchmal in solche Schwierigkeiten bringen ... damit wir in den Abgrund schauen, um daraus die Kraft und den Mut zu finden, wirklich große Schritte zu gehen, Muster zu durchbrechen, die uns seit der Kindheit steuern, Strukturen zu verändern, die uns einzwängen und einschränken. Dafür ist es okay, auch einmal selbst in die Krise zu kommen, sich vielleicht einmal einzugesetzen, dass man in einem Problem steckt, aus dem man ohne fremde Unterstützung nicht herauskommt. Für diese Sichtweise will ich Ihnen mit diesem Buch Mut machen. Sie können »Mäuschen« spielen im grünen Coaching-Raum von Axel Stegmann, können die Arbeitsweise und Coaching-Techniken aus sicherem Abstand kennenlernen und dabei mitverfolgen, wie mühsam, aber auch wie lehrreich diese Stunden mit einem externen Coach sein können. Und Sie können spüren, wie sehr auch der Coach selbst immer wieder um den richtigen Zugang zu den unterschiedlichen Menschen ringt, seine eigene Haltung immer wieder kritisch reflektiert, ganz so, wie ich es auch in meinen eigenen Coachings erlebe und versuche.

Die unterschiedlichen Perspektiven zwischen den Tagebucheinträgen des Coachs, den Lebensgeschichten der Klienten und deren Sichtweisen zeigen die Komplexität der Materie, bei der es nicht DIE WAHRHEIT gibt, sondern immer nur Facetten, Mosaiksteine, kurze Momente von Stimmigkeit.

Meine vielen Coaching-Klienten brauchen natürlich keine Sorge haben, Ihre Vertraulichkeit bleibt voll gewahrt. Denn die fünf Hauptpersonen in diesem Buch sind rein fiktiv. Aber jeder wird sich und seine

Muster an der einen oder anderen Stelle wiedererkennen, denn die Fälle wurden von mir exemplarisch für bestimmte Problemmuster entwickelt, die mir in diesen Jahren des Umbruchs in der Führungswelt immer wieder begegnen.

Ich möchte Sie alle ermutigen, zu Ihren großen und kleinen Krisen zu stehen. Sie werden bei Ihren Mitarbeitern dadurch nicht weniger, sondern mehr geschätzt werden. Denn Mitarbeiter brauchen Chefs, die im Leben stehen, keine unnahbaren Denkmäler. Glauben Sie mir!

Danken möchte ich vor allem meiner Frau Antje, die mich durch viele tiefe Gespräche inspiriert hat und die viele wertvolle freie Stunden mit diesem Buchprojekt geteilt hat. Auch mein Lektor Martin Janik hat mich wieder sicher durch die verschiedenen Entwicklungsstufen des großen Projekts navigiert, der Carl Hanser Verlag ist eine gute Heimat für meine Gedanken, meine Wagnisse und Geschichten. Entstanden ist dieses Buch zwischen Sommer 2009 und Sommer 2010 in meinem Office in Starnberg und an besonderen Energieorten: dem wundervoll atmosphärischen Kloster Hornbach (danke Herr Lösch und dem ganzen Team für Ihre tolle Unterstützung und Gastfreundschaft), im sommerlichen Grindelwald und in der Residence Pergola in Algund bei Meran (danke liebe Ruth für die tolle Wohlfühlatmosphäre und den herrlichen Pergola-Spirit). Jeder dieser Orte ist mit bestimmten Phasen des Projekts verbunden und hat seine Schwingung in die Texte getragen.

Mögen Sie als Leser viele Anregungen aus dem Buch ziehen und niemals mehr leichtfertig und unwissend in die Nähe eines Burnouts kommen ...

Gerhard Nagel
Juli 2010
Starnberg