

# Gute Führungspersönlichkeiten haben Mut zu ihren Lücken

Leadership bei Fusionen bedeutet eine spezielle Herausforderung für die Führungsverantwortlichen. Sie müssen mit eigenen Unsicherheiten umgehen und sich um die Ängste der Mitarbeitenden kümmern. Wie ihnen das gelingt und was für Persönlichkeiten es dazu braucht, erklärt die Psychoanalytikerin Maja Storch.

## **HR Today: Was bedeutet gute Führung bei Fusionen?**

**Maja Storch:** Die Führungskräfte müssen sich bewusst sein, dass alle Change-Prozesse bei den Mitarbeitenden Unsicherheit auslösen, denn Umbruchsituationen enthalten immer unbekannte Komponenten, die Angst machen. Den Mitarbeitenden diese Angst zu nehmen ist daher in dieser Phase die wichtigste Aufgabe der Führungsperson.

## **Wie machen sie das, wenn sie vielleicht selber verunsichert sind?**

Mit Transparenz und Ehrlichkeit. Führungskräfte sollen zu ihrer eigenen Unsicherheit stehen und den Mitarbeitenden beispielsweise sagen: «Ich bin selber verunsichert und weiss im Moment nicht, wie es weitergeht.» Diese Aufrichtigkeit signalisiert den Mitarbeitenden, dass sie offen informiert werden. Die Situation ist vergleichbar mit einem Arztbesuch: Wenn der Arzt dem Patienten sagt, die Spritze tue nicht weh, sie aber dann doch Schmerzen verursacht, verliert der Patient das Vertrauen. Wird der Patient jedoch von Anfang an wahrheitsgemäss orientiert, kann er sich entsprechend vorbereiten. Die ehrliche Information ist wichtig – für den Patienten wie für den Mitarbeitenden.

## **Könnte diese Ehrlichkeit nicht auch als Schwäche ausgelegt werden?**

Nein, wenn eine Führungskraft nicht weiterweiss und dies offen gesteht, merken die Mitarbeitenden instinktiv, dass hinter dieser Information keine Schwäche steckt, sondern einfach Ehrlichkeit. Genauso wie sie intuitiv merken, wenn eine Führungsperson nicht authentisch ist und mit nichts sagenden Parolen versucht, die Situation zu überspielen oder zu beschönigen.

## **Haben Führungskräfte ein Problem damit, offen mit den Mitarbeitenden zu reden?**

Ja. Dann, wenn es sich um negative Mitteilungen handelt. In meinen Seminaren für Führungskräfte erlebe ich immer wieder, dass sie grosse Angst haben, ihren Leuten unangenehme Botschaften überbringen zu müssen, weil sie nicht wissen, wie sie mit den eventuell negativen Reaktionen umgehen sollen. Also drücken sie sich davor, indem sie verschieben, verschleiern, bagatellisieren oder Illusionen aufbauen, je nach Taktik. Sie sollten jedoch den Mitarbeitenden möglichst früh reinen Wein einschenken. Sonst tolerieren sie, dass das Damoklesschwert über den Leuten schwebt. Das ist ethisch nicht nur ein höchst zweifelhaftes Vorgehen, sondern bedeutet für die Betroffenen – auch für die Führungspersonen selber – chronischer Stress und Demotivation.

## **Gibt es ein bestimmtes Naturell, das sich für Führungspositionen besonders eignet?**

Eine Führungspersönlichkeit sollte vom Naturell her eher optimistisch sein und im Stande,



Foto: Bernhard Huber

**Maja Storch** ist promovierte Psychologin und Psychoanalytikerin. Sie arbeitet als Dozentin an der Universität Zürich und ist wissenschaftliche Leiterin des Instituts für Selbstmanagement und Motivation Zürich ([www.ismz.ch](http://www.ismz.ch)). Maja Storch hat zusammen mit einem Geschäftspartner das Selbstmanagementtraining «Zürcher Ressourcen Modell» ([www.zrm.ch](http://www.zrm.ch)) entwickelt und gibt hierzu Seminare und Coachings.

eine gute Stimmung zu erzeugen. Das kann sie, indem sie beispielsweise mit Freude und gut gelaunt arbeitet, die Mitarbeitenden individuell wahrnimmt, nicht nur kritisiert, sondern auch lobt und so gute Arbeitsbedingungen schafft. Aus der Psychologie weiss man, dass positive Emotionen die Basis sind von Motivation, psychischer Gesundheit und Kreativität. Natürlich braucht eine Führungskraft aber auch den Mut, sich unangenehmen Wahrheiten zu stellen.

## **Gibt es einen Unterschied in der Führung zwischen Männern und Frauen?**

Diese Frage langweilt mich inzwischen. Ich finde bei dieser «biologischen» Betrachtungsweise kommt das Individuum zu kurz.

## **Also ist es nur ein Vorurteil, dass Frauen beispielsweise mehr Einfühlungsvermögen haben und Männer eher hierarchie- und machtorientiert denken?**

Was ist so schlecht an Machtbewusstsein? Klar, es hängt davon ab, wie man den Begriff definiert. Wenn er bedeutet, dass jemand völlig verbissen und stur seinen Weg geht und nicht auf Ratschläge hört, ist das kein modernes Konzept von Führung – egal ob es nun einen Mann oder eine Frau betrifft. Ich finde, Macht ist etwas Wunderbares, wer Macht besitzt, hat Freiheitspielräume. Ich würde den Frauen empfehlen, Macht zu geniessen und die positive Gestaltungskraft der Macht zu nutzen. Ich bin überzeugt, dass viele Mitarbeitende keine Führungskraft wollen, die Angst vor Macht hat, denn das sind oft diejenigen, die Entscheidungen aufschieben und sich nicht getrauen, Veränderungen anzupacken und umzusetzen. Allerdings befinden sich Führungsverantwortliche oft auf einer Gratwanderung, wenn es darum geht, die Macht

richtig einzusetzen oder über die Köpfe der Mitarbeitenden hinweg zu bestimmen.

## **Wird jemand für die Funktion Leader geboren?**

Ein Teil des Talents ist natürliche Begabung, vergleichbar mit Musikalität, der grössere Teil jedoch kann durch fleissiges Üben antrainiert werden. Eine Führungskraft kann sich durch Aus- und Weiterbildung die nötigen Kompetenzen aneignen. Das gilt nicht nur auf der fachlichen Ebene, sondern auch für die Persönlichkeitsschulung. Eine Führungspersönlichkeit muss überdurchschnittlich viel Wissen über sich selber haben, sie muss mehr über ihre angeborenen Reaktionsweisen wissen als ihre Mitarbeitenden, und sie muss lernen, eigene, unangebrachte Reaktionen zu verändern. Eine Führungskraft, die ihren Job nicht gut ausübt, kann grosses menschliches Unheil anrichten, was sich bei den Mitarbeitenden bis ins familiäre Umfeld auswirken kann.

## **Welches sind diese angeborenen Reaktionen, und sind sie überhaupt veränderbar?**

Der erste Impuls, die so genannte Erstreaktion, ist genetisch bedingt und zeigt, wie ein Mensch spontan auf ein Ereignis reagiert. Die Zweitreaktion hingegen ist jene, die sich äussert, wenn gezieltes Selbstmanagement benutzt wird. Die Wissenschaft geht heute davon aus, dass die Erstreaktion eher langsam und schwer zu verändern ist, während man die Zweitreaktion recht flott in den Griff kriegt, etwa mit einer Persönlichkeitsschulung. Es ist daher auf jeden Fall möglich, aus einer mittelmässigen Führungskraft eine gute zu machen – und natürlich aus einer guten eine sehr gute!

Marianne Rupp