

Michael Jahn

# WAHRE FÜHRUNGS KRAFT

So gelingt Leadership  
ohne Kampf

**campus**

**Wahre FührungsKraft**



Michael Jahn

# WAHRE FÜHRUNGSKRAFT

So gelingt Leadership ohne Kampf

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51689-9 Print  
ISBN 978-3-593-45356-9 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-593-45355-2 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt  
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.  
Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung  
für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind  
ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2023. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH,  
Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus: Minion Pro und Barlow

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

# Inhalt

<b>Vorwort: Raus aus dem Kampf!</b> .....	7
<b>Kampfplatz Karriere: Aufstieg um jeden Preis</b> .....	9
Unternehmen bieten keine Schnupperkurse in Führung .....	12
Methodenwissen und Selbstoptimierung bringen keine Lösung .....	14
Stopp sagen – und sich mehr auf das Leben einlassen .....	19
Karriere machen, ohne darum zu kämpfen .....	21
<b>Kampfplatz System: Kein Budget, keine Leute, keine Lust</b> .....	27
Niemand ist schuld an der Realität, wie sie ist .....	32
Jedes Spiel hat seine Regeln – wo ist das Problem? .....	34
Das Leben ist keine Wachstumsmaschine .....	36
Loslassen heißt nicht, aufzugeben, sondern mutig voranzugehen .....	38
Plötzlich geht Wirtschaft auch anders .....	40
<b>Kampfplatz Zeit: Wichtig, dringend, sofort machen!</b> .....	45
Im Urlaub lässt es sich endlich mal in Ruhe arbeiten .....	48
Was wir davon haben, überlastet zu sein .....	50
Was hindert uns eigentlich, es anders zu machen? .....	52
Das Erschrecken darüber, wie viel stresst und wie wenig motiviert .....	54
Es gibt immer eine Lösung, sofern man sie gemeinsam sucht .....	57
Ist das dringend – oder gibt da bloß jemand Druck weiter? .....	59
<b>Kampfplatz Mitarbeitende: Denn sie machen nicht, was sie sollen</b> .....	65
Die Dinge offen anzusprechen, ist schon die halbe Lösung .....	75
Keine Trennung ohne genügend Raum für Gespräche .....	77
Wenn Menschen sich plötzlich gerne führen lassen .....	79
<b>Kampfplatz Vorgesetzte: Ahnungslos in der staubfreien Zone</b> .....	85
Wenn wir glauben, Erwartungen nicht erfüllen zu können .....	88
Eben noch bester Freund, jetzt autoritärer Antreiber .....	90
Selbstbewusst und mit Feingefühl in den Dialog .....	95

Hierarchien weder verteufeln noch übertrieben ernst nehmen	98
<b>Kampfplatz Souveränität: Niemals das Gesicht verlieren</b>	103
Warum es so schwierig ist, gelassen zu sein	106
Durch innere Freiheit zu wirklicher Gelassenheit	108
Verbindung mit dem inneren Kind statt Jugendwahn	114
Auf dem Weg zu einer neuen Leichtigkeit	116
<b>Kampfplatz Wissen: Führen darf, wer es besser weiß</b>	121
Die Entscheidung ist unumgänglich: Experte oder Führungskraft	124
Was die Mitarbeitenden und die Organisation wirklich brauchen	127
Warum wir ein neues Verständnis von Wissen brauchen	132
<b>Kampfplatz Privatleben: Alles muss perfekt sein</b>	137
Erst kommt der Druck im Job, dann der Stress im Privatleben	139
Sich immer noch mehr aufzubürden, stößt an Grenzen	144
Die Schattenseite der Persönlichkeitsentwicklung	146
Perfektion ist am Ende sehr, sehr langweilig	149
<b>Kampfplatz Ich: Der Feind im eigenen Kopf</b>	153
Warum Fokussierung und Willenskraft allein nicht reichen	156
Wie wir den Mitgliedern unseres inneren Teams begegnen	158
Ein neuer Umgang mit äußeren Herausforderungen	163
Wenn es nicht länger nötig ist, perfekt zu sein	165
<b>Kampfplatz Motivation: Zufriedenheit ist das Ende</b>	171
Nicht Wachstum ist das Problem, sondern unsere Fixierung	
darauf	174
Innehalten, um bei sich selbst anzukommen	176
Die Motivation für Neues kommt aus der Leere	178
Leben gemäß unseren wirklichen Motiven	181
Mitarbeitende ihre eigenen Motive entdecken lassen	183
<b>Nachwort: Die Leichtigkeit am Ende aller Kämpfe</b>	187
<b>Über den Autor</b>	190

# Vorwort: Raus aus dem Kampf!

Am Ende meiner Trainings für Führungskräfte stelle ich manchmal die Frage, was bei den Teilnehmenden am stärksten hängen geblieben ist. Oft sagt dann einer: »Raus aus dem Kampf!« Und andere nicken zustimmend. Da ich selbst viele Jahre lang Führungskraft war, weiß ich, wie es sich anfühlt, ständig kämpfen zu müssen. Oder das zumindest zu glauben – was im Alltag auf dasselbe hinausläuft. Wir kämpfen mit Dauerdruck und Zeitmangel, mit knappen Ressourcen, schwierigen Mitarbeitenden und vielem mehr. Manchmal geht der Kampf im Privatleben weiter. Und wir spüren, dass wir sogar in uns selbst gegen etwas kämpfen. Wer nie einen Führungsjob hatte, kann sich wahrscheinlich schwer vorstellen, was ich meine. Deshalb ahnen auch die wenigsten von uns zu Beginn ihrer Karriere, was auf sie zukommen wird. Kaum jemand strebt in eine Führungsposition, um zu kämpfen. Die meisten übernehmen gerne Verantwortung, aber sie suchen keinen Streit. Eigentlich möchten wir alle souverän auftreten, nachhaltig etwas bewirken und am Ende eines Tages zufrieden nach Hause gehen. An den Methoden liegt es nicht, wenn das zu selten gelingt. Das Handwerkszeug kennen wir. Wir verstricken uns jedoch in Kämpfe und verlieren dort unsere Kraft.

Von dieser Erkenntnis bis zum vorliegenden Buch war es für mich ein längerer Weg. Oft bin ich im Anschluss an Trainings, Einzelcoachings oder Keynotes gefragt worden, ob es von mir auch ein Buch gäbe. Lange gab es das nicht, und ich sah auch nicht unbedingt die Notwendigkeit dazu. Methodenbücher mit Tipps und Tricks gab es aus meiner Sicht schon ausreichend und in sehr guter Qualität. Da wollte ich mich nicht auch noch aus Marketinggründen einreihen. Doch dann hörte ich in einem Coaching von einer ambitionierten Frau den Satz: »Das ganze Leben ist ein Kampf!« Dieser Satz ließ mich nicht mehr los, brachte er doch auf den Punkt, was ich all die Jahre bei mir und anderen in Führungssituationen beobachtet hatte. Damit war ich so weit, etwas von dem teilen zu wollen, was mich zunächst selbst

immer wieder ein Stück weitergebracht hatte und was ich später auch anderen vermitteln durfte und bis heute vermittelte. Dabei geht es nicht um Methoden oder Modelle. Sie werden höchstens hier und da ge- streift. Es geht vielmehr um innere Themen. Wirkungsvolle Führung und damit »FührungsKraft« im wörtlichen Sinn ist das Ergebnis eines bestimmten inneren Zustands, der Menschen in Führungsrollen angst- frei aus ihrer Mitte heraus handeln lässt. Der Weg zu einem solchen Zustand der Leichtigkeit ist vielschichtig. Kämpfe sind aber das, was hier am meisten hindert. Deshalb habe ich mich entschlossen, dieses Buch anhand typischer Kampfplätze zu strukturieren. Dies gibt dem Thema einen Rahmen.

Am Ende geht es stets darum, einen Kampfplatz zu verlassen und Frieden zu schließen. Das ist leichter gesagt als getan. Ich brauche dazu Klarheit, ich muss mir anschauen, was in der Tiefe geschieht und oft genug im Schatten liegt. Ich brauche Mut und Gelassenheit, um dem ins Auge zu sehen, was sich mir als Realität darbietet, sowohl äußerlich als auch in meinem Inneren.

Diesem Buch wünsche ich Leserinnen und Leser, die mutig und bereit sind, sich auf eine Reise zu unseren täglichen Kampfplätzen zu begeben. Lesende, die darauf gefasst sind, in den Spiegel zu schauen, und offen dafür, die Dinge auch einmal anders zu betrachten als auf die gewohnte Weise. In diesem Buch gibt es sicherlich viel Neues, Un- gewohntes, aber auch Vertrautes wiederzuentdecken.

All das speist sich aus meiner persönlichen Führungserfahrung sowie meiner mittlerweile mehr als 20-jährigen Arbeit mit Menschen in Führungsrollen. Die psychologischen Modelle, die ich an einigen wenigen Stellen heranziehe, sind hoffentlich hilfreich, aber nicht das Wesentliche. Wenn dieses Buch es ermöglicht, dass Menschen mit Führungsaufgaben sich selbst und anderen mit mehr Gelassenheit, Klarheit und Souveränität begegnen, hat es seinen Zweck erfüllt.

Jena, im Januar 2022

Michael Jahn

## **KAMPFPLATZ KARRIERE: AUFSTIEG UM JEDEN PREIS**

Werde ich Führungskraft, weil ich Menschen mitnehmen und begeistern kann? Oder will ich Karriere machen und deshalb – selbstverständlich – auch in eine Führungsposition? Eigentlich ist das eine wichtige Frage für angehende Führungskräfte – die wir uns aber nicht stellen, bevor wir Chefs werden. Bald kommt dann der unerwartet schwierige Alltag im Führungsjob. Wir beginnen zu kämpfen. Doch es geht auch anders.

**Die Wirtschaft** folgt heute dem Mantra des ewigen Wachstums. Ohne Wachstum gibt es keine steigenden Unternehmensgewinne, keine neuen Arbeitsplätze, keine sichere Rente. Und wie sieht unsere eigene Rolle im Wirtschaftsgeschehen aus? Auch da ist Wachstum längst das Maß der Dinge. Wir folgen der Vorstellung des Wachstums blind und überlegen bereits bei der Berufswahl, wie wir am besten Karriere machen können. Natürlich ist das selten die einzige Überlegung. Aber sie spielt eine sehr zentrale Rolle. Berufe, die keine oder nur sehr wenige Aufstiegschancen versprechen, haben zunehmend ein Nachwuchssproblem. Bereits das Wort »Karriere« ist im Sprachgebrauch allgegenwärtig. Es gibt Karriere-Ratgeber, Karriere-Apps, Karriere-Tage und Karriere-Coachs. »Karriere« hat einen verheißungsvollen Klang. Dabei geht es um Selbstverwirklichung, aber auch um finanziellen Erfolg und den damit verbundenen sozialen Aufstieg. Noch vor dem Ende der Ausbildung geht es oft schon los mit der Karriereplanung. Einerseits sollen uns dann möglichst alle Türen offenstehen. Andererseits darf nichts dem Zufall überlassen werden. Aus Träumen sollen konkrete Ziele werden, die sich ambitioniert verfolgen lassen. Einfach mal irgendwo anfangen, Dinge ausprobieren und den Rest sich ergeben lassen, wirkt zu riskant.

Wer heute »Karriere« sagt, der sagt im nächsten Halbsatz meist »Führung«. Karriere machen und Führungsverantwortung übernehmen scheinen unweigerlich zusammenzugehören. Führungskräfte in Unternehmen und anderen Organisationen sind nun einmal Teil einer Hierarchie – und Hierarchien bringen es mit sich, dass man in ihnen aufsteigen kann. Führung verheißt also Karriere. Das macht Führungspositionen so attraktiv, und zwar gleich in zweifacher Hinsicht: Es geht um Selbstverwirklichung, und es geht um Geld. Der Drang nach Selbstverwirklichung ist in unserer Gesellschaft stark ausgeprägt. »Ich muss etwas aus mir machen«, höre ich schon von Jugendlichen. Einmal in einem Beruf angekommen, sind keinesfalls Stillstand und

Bequemlichkeit angesagt. Ständige Weiterentwicklung und lebenslanges Lernen lauten die Stichworte. Auch in meiner Generation der um die Fünfzigjährigen geht es immer wieder um neue Horizonte und Herausforderungen. Und warum auch nicht? Wir leben heute länger und sind gesünder als frühere Generationen. Wir wollen die Zeit, die uns gegeben ist, sinnvoll nutzen. Als Führungskraft komme ich im Idealfall alle paar Jahre in eine höhere Position mit neuen Perspektiven, erweiterten Verantwortlichkeiten und unbekannten Herausforderungen. So bleibt das Berufsleben spannend.

Schon etwas problematischer ist der zweite Aspekt, der Führungspositionen attraktiv macht: das Geld. In unserer Gesellschaft bedeutet Geld nicht allein Konsum, sondern auch Status. Ich leiste etwas, kann mir etwas leisten und gelte dann etwas. Die Aussicht auf Geld und Status ist verlockend. Manchmal vielleicht zu verlockend, sodass die Frage zu kurz kommt, welchen Preis ich für Wohlstand und Ansehen möglicherweise zahle. Hinzu kommt, dass das Mantra des ewigen Wachstums auch beim Geld unsere Vorstellungen beeinflusst. Wir fragen uns heute kaum noch, wie viel Geld angemessen oder genug wäre oder womit wir auf Dauer zufrieden sein könnten. Unser Motto lautet: Mehr ist mehr. Auch beim Thema Geld ist die Führungskarriere also verheißungsvoll. Einerseits erscheint sie, im Gegensatz zur Karriere als Rapperin oder Fußballer, planbar. Andererseits verspricht sie enorme finanzielle Steigerungsmöglichkeiten. Konzernvorstände beziehen Jahresgehälter in Millionenhöhe. Die erfolgreichsten Gründerinnen und Gründer, Investorinnen und Investoren verdienen noch mehr. Es motiviert uns, wenn wir zumindest eine Chance sehen, in solche Regionen vorzustoßen.

Aber jetzt kommt das Dilemma: Bei all den Wünschen nach Selbstverwirklichung und dem Streben nach Geld und Status bleibt auf der Strecke, worum es bei Führung wirklich geht. Nämlich ums Führen. Um Arbeit mit Menschen. Diese Arbeit muss ich wollen und auch können, um sie gut zu machen. Bei der Berufswahl und später dann bei der Entscheidung für eine Führungskarriere setzen sich jedoch die wenigsten damit auseinander, ob sie tatsächlich Menschen führen wollen. So habe ich es bei mir selbst erlebt, und so beobachte ich es auch bei anderen. Wir fragen uns am Anfang nicht, was Führung heißt,

ob uns Führung tatsächlich liegt und ob wir unter Umständen bereit sind, den persönlichen Preis für einen Führungsjob zu zahlen. Auch in der Berufsberatung, bei Bewerbungsinterviews und in Personalgesprächen ist selten Thema, ob jemand, der entsprechendes Potenzial erkennen lässt, auch wirklich führen will. Fragen wie »Wo sehen Sie sich in fünf Jahren?« oder »Wie sieht Ihr ideales Arbeitsumfeld aus?« stacheln eher noch zusätzlich dazu an, sich eine Führungsaufgabe zu wünschen. Wenn wir nicht aufpassen, richtet sich unsere Aufmerksamkeit allein auf den Aspekt der Karriere. Führung ist dann nur noch ein Mittel zum Zweck. Was es im Alltag konkret bedeutet, Menschen zu führen, erscheint zweitrangig.

## Unternehmen bieten keine Schnupperkurse in Führung

Ich kenne nur wenige Menschen, die ich als sprichwörtliche »geborene Anführerinnen oder Anführer« bezeichnen würde. Ich selbst zähle mich auch nicht dazu. Klar gibt es sie, die Jungs und Mädchen, die schon im Kindergarten gegenüber den anderen Kindern das Sagen haben und später Klassensprecher sind oder Kapitäninnen von Sportmannschaften. Sie als Erwachsene in Führungsrollen wiederzufinden, wundert einen nicht. Das betrifft aber, wie gesagt, nur wenige. Was also motiviert die meisten von uns, eine Führungsrolle zu übernehmen? Natürlich gibt es darauf nicht nur eine einzige Antwort. Klare Tendenzen sehe ich dennoch. Bei manchen ist sicherlich das Elternhaus prägend. Waren meine Eltern bereits Führungskräfte oder Unternehmer, dann haben sie vielleicht früh die Erwartung an mich herangetragen, dass ich eines Tages ebenfalls eine Führungsrolle übernehme. Ob ich mich danach richte oder nicht, ist dann noch einmal eine persönliche Entscheidung.

Weitaus häufiger bestimmen jedoch ganz andere Motive und Schlüsselmomente darüber, ob wir irgendwann eine Führungskarriere beginnen. Vielleicht habe ich mich im Rahmen meiner Karriereplanung

schon mit Führungsaufgaben beschäftigt und gemerkt, dass ein solcher Job alles bietet, was mir wichtig ist: Verantwortung, Herausforderung, Abwechslung, Status, Geld. Dann habe ich die feste Überzeugung, dass Führung das Richtige für mich ist. Ich versuche, möglichst früh den ersten Führungsjob zu bekommen. Bei vielen ist das hingegen ein längerer Prozess. Da ist vielleicht der eigene Chef oder die Chefin ein großes Vorbild, und ich frage mich irgendwann, ob ich so einen Job nicht auch machen möchte. Oder ich werde gefragt: »Sie sind lange genug dabei, fachlich qualifiziert und erfahren mit den Abläufen im Unternehmen – wie wäre es denn mal mit mehr Verantwortung?« Der große Boss sähe mich also gerne als kleinen Boss. Da sage ich ungern nein, weil ich mich durch das Angebot wertgeschätzt fühle. Auch wenn ich vielleicht Bedenken habe, ob ich den Vorschusslorbeeren gerecht werden kann. Manche werden schließlich eher aus der Not heraus Führungskraft. Da ist kurzfristig eine Position freigeworden und wenn ich das jetzt mache, spart sich das Unternehmen eine lange Suche. Also sage ich zu. Mehr Gehalt kann hier ein zusätzlicher Anreiz sein, auch und gerade, wenn ich zum Beispiel vor Kurzem eine Familie gegründet und ein Haus gebaut habe. Einige ahnen sicher schon zu diesem Zeitpunkt, dass Geld im Führungsjob auch Schmerzensgeld sein kann.

Alle diese Wege in eine Führungsrolle haben eine Gemeinsamkeit: Es geht um den *Karriereschritt*, aus welchen Motiven auch immer. Es ist keine bewusste Entscheidung für eine bestimmte Art von Arbeit mit Menschen. Das kann es meistens auch gar nicht sein, denn bevor ich selbst Führungskraft bin, weiß ich in der Regel nicht, was auf mich zukommt. Nach einem Praktikum im Krankenhaus oder Altenheim weiß ein junger Mensch ungefähr, was ihn als Pflegekraft im Alltag erwartet. Die Pfleger und Pflegerinnen werden ihm wahrscheinlich auch bereitwillig Auskunft geben und von den Höhen und Tiefen ihres Jobs berichten. Doch wie unser Alltag als Führungskraft in dieser Firma aussehen würde, wissen wir selbst nach drei oder fünf Jahren als Angestellte dort noch nicht. Ich bekomme als einfacher Mitarbeiter nämlich gar keinen Einblick hinter die Kulissen gewährt. Meine Chefs und Chefinnen beraten hinter verschlossenen Türen. Sie sprechen mit mir auch nicht darüber, was es für sie persönlich bedeutet, Führungskraft zu sein. Geschweige denn, dass sie mir offenbaren würden, welchen

Stress sie haben, bei wie vielen Problemen sie keine Lösung wissen und in welchen Situationen sie Angst vor Gesichtsverlust haben. Das alles darf ich in meinem ersten Führungsjob selbst herausfinden. Entsprechend krass ist das Erwachen, wenn der Arbeitsvertrag als Führungskraft unterschrieben ist und der Alltag losgeht.

»Warum hat mich vorher niemand gewarnt?«, fragt eine Führungskraft bei mir im Coaching. Nach acht Monaten in der ersten Führungsposition ist dieser junge Mann im Dauerstress und mehrmals am Tag kurz davor zu verzweifeln. Da ist er nicht der Einzige. Auf seinen ersten großen Karriereschritt hatte er sich sehr gefreut. Über seinen künftigen Alltag hatte er sich aber keine großen Gedanken gemacht. Und wenn doch, dann hatte er sich alles sehr viel leichter vorgestellt. »Meine Mitarbeitenden machen nicht das, was ich ihnen sage«, stellt er jetzt fassungslos fest und hinterfragt dabei nicht sein Verständnis von Führung. Ist er dazu da, Menschen zu sagen, was sie tun sollen? Wenn ich hauptsächlich die Karriere im Blick habe und nicht das, was Führung wirklich ausmacht, dann beschäftige ich mich wahrscheinlich zu wenig mit meinem zukünftigen Selbstverständnis. Eher schaue ich mir ab, wie es andere machen. Von außen sehe ich aber vielleicht nur Hierarchien und formale Befugnisse und nicht die inneren, sozialen Dynamiken. Die erlebe ich erst, wenn ich selbst drinstecke – und komme dann ganz schnell ins Schwimmen.

## Methodenwissen und Selbstoptimierung bringen keine Lösung

Hatten wir uns Führung nicht alle ein bisschen einfacher vorgestellt? Der Job ist äußerst komplex, seine Herausforderungen sind extrem unterschiedlich. Allein über das Ausmaß an Kommunikation, das in einer Führungsrolle notwendig ist, klärt einen vorher niemand auf. An Hochschulen mache ich manchmal Planspiele mit Studierenden, um ihnen Einblicke in das zu geben, was sie in Unternehmen erwartet. So können sie sich ausprobieren. Das hilft schon einmal, aber ich merke

auch, wie schnell das Unterfangen an seine Grenzen stößt. Es lässt sich nur schwer simulieren, was es tatsächlich heißt, Tag für Tag mit den Erwartungen von Mitarbeitenden konfrontiert zu sein, die Sicherheit spüren wollen, motiviert werden möchten und immer ein offenes Ohr für ihre Probleme erwarten. Bereits im ersten realen Führungsjob merken wir, wie sehr das unsere Energie verbrauchen kann.

»Was mache ich jetzt bloß?«, fragt eine frisch gekürte Führungskraft im Coaching. Mehr noch als mich fragt sie sich das selbst. Sie meint damit kein einzelnes Problem, sondern die Unklarheit darüber, wie sie ihrer neuen Rolle auf Dauer gerecht werden soll. Denn es gibt anscheinend kein Zurück mehr. Das ist das nächste Dilemma.

Seit rund 20 Jahren coache und trainiere ich jetzt Führungskräfte und habe es während dieser Zeit lediglich zwei Mal erlebt, dass Menschen eine Führungskarriere abgebrochen haben, weil der Job doch nichts für sie war. Alle anderen haben trotz teilweise erheblicher Anfangsschwierigkeiten die Zähne zusammengebissen und weitergemacht. Was lässt uns an einem Job festhalten, wenn es uns darin überhaupt nicht gut geht? Meistens ist Druck die Erklärung. Es ist der Druck, der vom persönlichen und gesellschaftlichen Umfeld ausgeht. Diesen Druck machen wir uns aber auch selbst, je nachdem, welches Selbstbild wir haben, woran wir glauben und welche Lebensziele wir unbedingt erreichen wollen. Eine bestimmte Vorstellung von Karriere hat uns fest im Griff. Familie, Freunde und Kollegen bestärken diese Vorstellung immer wieder. Nach verbreiteter Auffassung heißt Karriere nun einmal, dass es immer weiter nach oben geht. Wer will da nach der ersten Runde schon das Handtuch werfen?

Wo die gesellschaftliche Erwartung lautet, sich permanent zu steigern und weiterzuentwickeln, ist es schwierig, stehen zu bleiben oder gar wieder einen Schritt zurückzutreten. Alle Versuche von Unternehmen, Fachkarrieren als Alternativen zur Führungskarriere zu etablieren, sind mehr oder weniger Nischenangebote geblieben. Sie sind wie alkoholfreier Sekt oder zuckerfreie Kekse – dafür können sich auch nur wenige begeistern. Karriere hat in unseren Köpfen immer auch mit Führung zu tun. Oder ganz unverblümt gesagt: mit Macht. Macht wieder aufzugeben, gilt nicht als positiver Schritt. Machtverlust, Entmachtung, Machtvakuum – das sind alles negativ besetzte Begriffe

in unserer Gesellschaft. Bei ihnen schwingt der Gesichtsverlust stets mit. Zumindest gibt es Erklärungsbedarf gegenüber dem Umfeld, wenn ich auf Macht verzichte. Die beiden Personen, die ich beim Rückzug aus ihrer Führungsrolle coachen durfte, haben das am Ende gut hinbekommen. Aber ich erinnere mich noch sehr genau daran, wie schwierig es für sie war. In einem Fall reagierten die Familie und der Freundeskreis völlig verständnislos. Die betroffene Person musste große Ängste überwinden und mit viel aktiver Kommunikation um Verständnis werben. Es bleibt also dabei, dass Rückzug meistens keine Option ist.

Was ist die Alternative zur Flucht? Richtig: der Kampf. Führung ist schwieriger als gedacht, aber wir beginnen, uns durchzukämpfen. So ging es mir am Anfang meiner Karriere auch. Das Motto lautet: *Es muss irgendwie gehen!* Als Erstes versuche ich jetzt vielleicht, mir möglichst viel Methodenwissen anzueignen. Ich studiere stapelweise Fachbücher, besuche Trainings und buche Webinare. Irgendwann merke ich, dass ich, obwohl ich immer mehr weiß, immer mehr Theorien und Modelle kenne, mich trotzdem in meiner Rolle als Führungskraft nicht sicherer fühle. Der Stress ist auch immer noch derselbe. Ich kann es jetzt mit Selbstoptimierung probieren. Ich stehe früher auf, mache mehr Sport und esse mittags nur noch einen kleinen Salat, um fit zu bleiben. Zeitmanagement ist ebenfalls angesagt, es wird sortiert und priorisiert. Mein digitaler Kalender hat auf einmal viele bunte Farben, die alle irgendetwas bedeuten. Nur der Druck hat immer noch nicht abgenommen. Okay, dann muss eben die Familie Opfer bringen. Sie muss abends und am Wochenende öfter auf mich verzichten, damit ich meine Arbeit schaffe. Irgendwann arbeite ich jeden Abend noch einmal eine Runde, sobald die Kinder im Bett sind. Und ich arbeite nicht nur hin und wieder am Wochenende, sondern jedes Wochenende. Urlaub mit der ganzen Familie? Das können wir gerne machen, wenn ich mit dem Laptop am Pool sitzen darf und endlich mal dazu komme, in Ruhe abzuarbeiten, was sich seit Wochen aufgestaut hat. Kann so etwas auf Dauer gutgehen?

## In der Spirale von Druck, Stress und Erwartungen

»Das mit dem Stress ist jetzt nur eine Zwischenstufe«, sagt mir eine mittlere Managerin, Anfang 30, im Seminar. »Wenn ich in meiner Karriere erst einmal weiter bin, wird es einfacher werden. Dann habe ich ja auch mehr Erfahrung.« Eine andere Führungskraft, männlich, Ende 30, denkt ähnlich: »Ich klotze jetzt noch mal richtig ran. Dann brauche ich nicht bis zum offiziellen Rentenalter zu arbeiten. Mein Anlageberater hat ausgerechnet, dass ich es schaffen kann, bis 54 finanziell unabhängig zu sein und auszusteigen.«

Sind solche Gedankenspiele wirklich hilfreich? Ich bezweifle das und sage es den beiden auch. Wenn wir so denken, setzen wir unsere Hoffnung auf einen fernen Tag in der Zukunft. Den Stress und den Druck haben wir aber im Hier und Jetzt. Unsere Familien leiden im Hier und Jetzt. Und es sind unsere Freunde im Hier und Jetzt, bei denen wir uns nur noch zum Geburtstag melden und mit denen wir unseren Alltag nicht mehr teilen. Es ist menschlich und absolut verständlich, sich in Illusionen zu flüchten, um den inneren Druck zu reduzieren, und die Hoffnung nicht aufzugeben. Besser ist es aber, sich mit der Realität zu konfrontieren. Das ist der notwendige erste Schritt, um im zweiten Schritt konkrete, direkt umsetzbare Lösungen zu finden. Und was ist die Realität? Sie heißt für viele von uns, in einem Teufelskreis gefangen zu sein.

Dass die Führungskarriere ein One-Way-Ticket ist und es gefühlt kein Zurück mehr gibt, erwähnte ich bereits. Karriere hat außerdem immer auch ihre soziale und private Seite, außerhalb eines Unternehmens. Wir sind aufgestiegen, verdienen mehr, können uns mehr leisten und wollen das auch genießen. Je nach Charaktertyp wollen wir anderen vielleicht auch zeigen, was wir uns leisten können. So wird der Lebensstil mit jeder Karrierestufe entsprechend angepasst. Der Kredit für das Haus will abbezahlt sein und die beiden Autos vor der Tür sehen nicht nur schick und sportlich aus, sondern haben auch die entsprechende Leasingrate. So ermöglicht Karriere nicht allein einen höheren Status, sondern erzeugt auch einen subtilen Druck, diesen Status auf Dauer zu halten. Der zitierte Anlageberater hat vielleicht

solide gerechnet, aber an erster Stelle stehen für ihn möglicherweise doch seine eigenen Provisionen. Sein ganzes Konstrukt funktioniert auch nur so lange, wie die Wirtschaft brummt. Die Rente mit 54 ist somit alles andere als eine sichere Sache. Will ich trotzdem auf diese Karte setzen? Was ist, wenn bis dahin die Familie auseinanderbricht?

Bei aller Emanzipation der Frau sind wir Männer heute immer noch oft in der Rolle des Ernährers der Familie. Das kann zusätzlichen Druck bedeuten, der hier meistens im eigenen Kopf entsteht. »Meine Frau läuft mir weg, wenn wir uns nicht mehr genug leisten können«, behauptet ein Abteilungsleiter, den ich coache. Sind solche Befürchtungen berechtigt? Ich kann diesem Mann helfen, das offene Gespräch mit seiner Partnerin zu suchen. Und siehe da: Das Geld ist ihr gar nicht so wichtig, wie er glaubte. Wichtiger ist ihr, dass es der ganzen Familie gut geht und ihr Mann endlich weniger Stress hat.

Wenn wir erst einmal auf dem Kampfplatz Karriere gelandet sind, läuft irgendwann ein irrer Film in unseren Köpfen ab. Aus Druck und Stress werden Gedankenschleifen und negative Szenarien. Wir sind überzeugt, dass unsere schöne Welt untergehen wird, sobald wir aufhören zu kämpfen. Wir sind so sehr davon überzeugt, weiterkämpfen zu müssen, dass selbst Schlafstörungen und psychosomatische Erkrankungen unseren Kampf nicht stoppen können. Gegen beides gibt es ja Medikamente. Aber was wäre, wenn der Kampf auch einfach enden könnte? Wenn es einen Ausweg aus dem Teufelskreis gäbe?

Schauen wir uns einmal Menschen an, denen es anscheinend gelungen ist, sich der Spirale aus immer höheren Zielen, immer mehr Status und immer mehr Druck und Stress zu entziehen. Ich denke da zum Beispiel an einen Geschäftsführer im Mittelstand, Ende 50, der jederzeit entspannt und gelassen wirkt. Er fährt einen Mittelklassewagen und kommt im Sommer auch mal in lockerer Kleidung ins Büro. Am Wochenende liest er keine E-Mails mehr, sondern geht mit seiner Frau wandern. Auch eine Managerin Ende 40, die Finanzvorstand in einem Unternehmen ist, arbeitet nicht rund um die Uhr. Sie wirkt konzentriert und in sich selbst ruhend. In Gesprächen ist sie anderen Menschen zugewandt, hört geduldig und aufmerksam zu, sagt aber auch höflich und bestimmt, wenn ihre eingeplante Zeit abgelaufen ist. Gemeinsam mit ihrem Mann besucht sie an den Wochenenden