

## Scheinbar unlösbare Führungsbeziehungen

Als eine Führungskraft in einer Geschäftsleitung mich vor kurzem fragte, was für mich als Berater im letzten Jahr die grösste Herausforderung war, antwortete ich spontan: «Unlösbare Führungsbeziehungen!»

Scheinbar unlösbare Führungsbeziehungen definiere ich als Beziehungen, in denen mindestens eine/r der beiden Beteiligten die Führungsbeziehung als extrem schwierig und energieraubend, als blockiert oder sogar hoffnungslos bezeichnet. Das bedeutet, dass weder lösungsorientierte Fragen noch traditionelle Coaching-Interventionen zu einer positiven Veränderung geführt haben. Als Berater begegnen mir diese unlösbaren Führungsbeziehungen häufig auch auf oberster Managementebene. Die Auflösung des Arbeitsverhältnisses scheint noch die einzig mögliche Handlungsoption zu sein.

Aktuell gewinnen Theorien und Konzepte zur persönlichen Entwicklung in Organisationen immer mehr an Bedeutung. Der Mensch wird ganzheitlich verstanden und als wichtigste Ressource erachtet. Selbstkontakt, Selbstreflexion, Lernen und persönliche Entwicklung bekommen einen hohen Stellenwert (Otto Scharmer, Frederic Laloux, Joana Breidenbach & Bettina Rollow, etc.). Aus meiner Erfahrung ist die in diesen Konzepten so positiv beschriebene persönliche Entwicklung in der Umsetzung eine echte Herausforderung, eine eigene Forschungsreise. Und sie ist extrem wertvoll und bereichernd, wenn ich es wage, meine Komfortzone zu verlassen und mich

in der Tiefe mit mir auseinandersetze. So entstehen selbst in unlösbar wirkenden Führungsbeziehungen neue Lösungs- und Handlungsräume und mehr Klarheit. In diesem Artikel werde ich zwei solche Prozesse anhand von Fallbeispielen beschreiben und «sprechen lassen».

Zur dahinterliegenden Theorie und vielen weiteren Fallbeispielen möchte ich auf mein Buch «Führen aus eigener Kraft. Die Entwicklung von Führungspersonen und Managern» (2012) hinweisen.

## Inspirierende und tragende Führungsbeziehung

Drei Dimensionen sind für inspirierende und tragende Führungsbeziehungen von hoher Bedeutung:

- Ich bin mir meiner persönlichen Vision bewusst, das heisst ich weiss, für was ich mich in meiner Funktion und in Projekten für die Organisation einsetzen will. Ich spüre meine Begeisterung, mein Herzblut und meine Energie.
- Ich zeige echtes Interesse an anderen Mitarbeitenden und Kunden. Aus der Verbindung heraus versuche ich zu verstehen, was für sie wichtig ist und was sie bewegen möchten. Dies erfordert eine permanente, persönliche Präsenz.
- Ich bin bereit, mich für meine Aufgaben, Ideen und Projekte zu zeigen, ja etwas zu riskieren. Damit mache ich mich angreifbar und auch meine verletzlichen Anteile werden sichtbar.

Wenn ich den Mut habe, mich als ganzer Mensch, mit meinen emotionalen und intuitiven Anteilen, mit meinen Unsicherheiten und persönlichen Schwächen in die Organisation einzubringen, schaffe ich den Boden für tragende und gelingende Führungsbeziehungen. Der organisationale Boden für Innovation und Höchstleistung wird gelegt.

Ich möchte nun den Fokus auf meine Fallbeispiele zu scheinbar unlösbaren Führungssituationen legen. Sie bieten in meiner Erfahrung ein grosses persönliches Wachstumspotential.

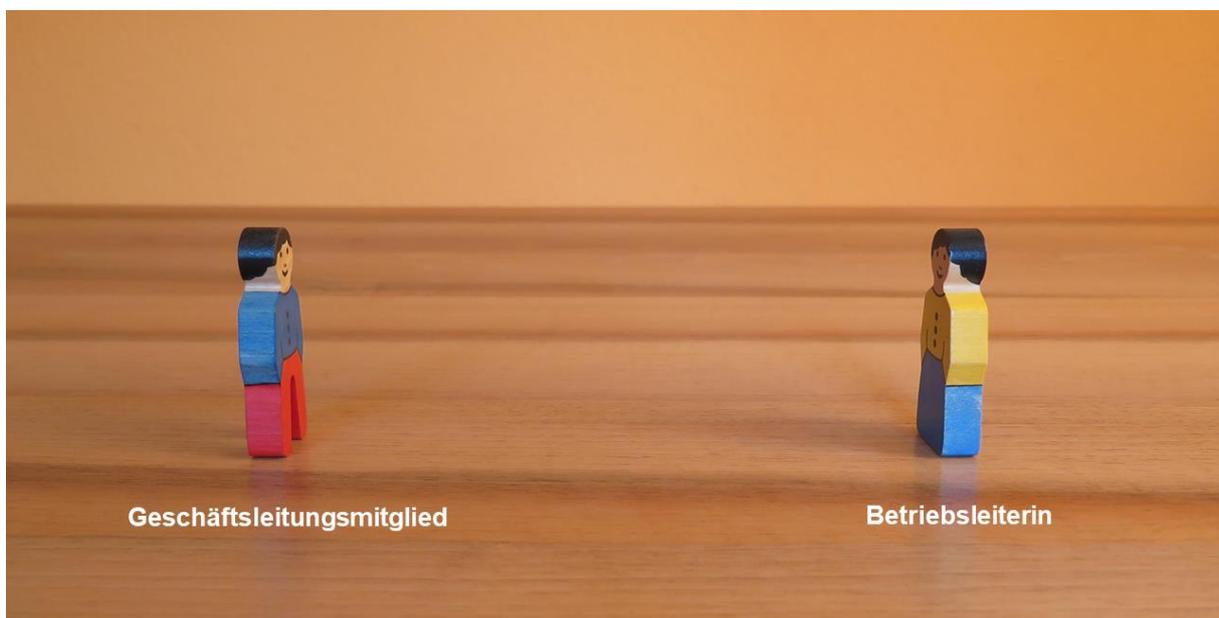
## Scheinbar unlösbare Führungsbeziehungen

### Fallbeispiel 1: Der Chef, der nicht führt

Petra ist knapp 50 Jahre alt und leitet äusserst erfolgreich einen eigenen Betrieb mit gut 30 Mitarbeitenden. Sie bezeichnet ihre Stelle als einen Traumjob. Allerdings leidet sie massiv unter der Führung von Markus, dem zuständigen Geschäftsleitungs-

mitglied. Ein erstes Coaching bei einer Beratungskollegin hat zu keinen spürbaren Veränderungen geführt. Petra wirft Markus vor, dass er keine Führung übernimmt, das heisst seinen «Job» nicht macht. Sie bezeichnet ihn als Narzissten. Die Wut von Petra auf Markus ist spürbar.

Nach einer ersten Coachingsequenz bei mir nutzt Petra die Möglichkeit, die Führungsbeziehung in einer meiner Führungsweiterbildungsgruppen aufzustellen. Ich schlage ihr vor, nur eine Stellvertretungsperson für sich und eine für Markus aufzustellen. Das Aufstellungsbild habe ich mit Figuren nachgestellt.

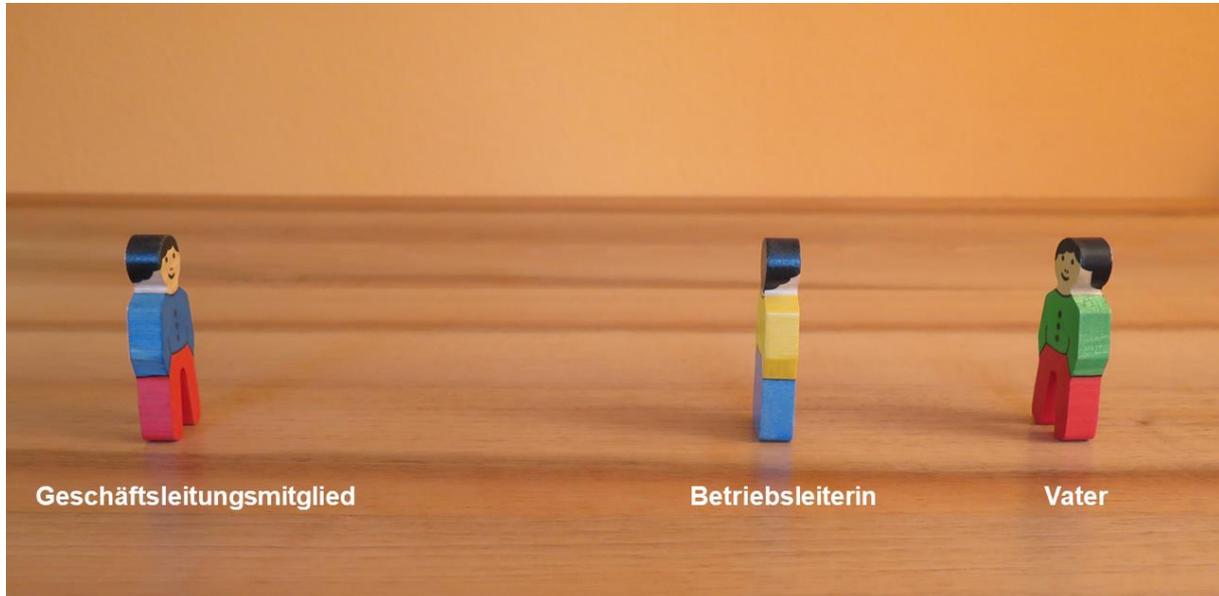


Als Berater bin ich überrascht, wie weit Petra sich und Markus im Ist-Bild auseinandersetzt. Die Stellvertreterin von Petra will auf Markus zugehen, während der Stellvertreter von Markus nicht viel Bezug zu Petra empfindet. Ich lasse die dem System innewohnende Bewegung zu, das heisst die Stellvertretungspersonen können sich frei bewegen. Dabei zeigen sich zwei Dynamiken:

- Die Stellvertreterin von Petra will von Markus gesehen und anerkannt werden. Sie möchte mit ihm im Austausch sein. Sie wird zunehmend wütend.
- Dem Stellvertreter von Markus kommt Petra immer wieder zu nahe. Er zieht sich zurück. Er will Distanz bewahren.

Da Petra im Aussenkreis emotional sehr aufgebracht ist, ja bereits weint, frage ich sie, auf wen die Wut – nebst Markus - auch ausgerichtet sein könnte. Petra nennt ihren Vater, der die Familie früh verlassen hat. Ich teste ihre Hypothese und lasse zusätzlich einen Stellvertreter für den Vater aufstellen. Die Stellvertreterin von Petra richtet sich neu sofort auf den Vater aus, Markus hat für sie keine Bedeutung mehr.

Ich bitte die Stellvertreterin von Petra sich vor den Vater zu stellen:



- Petra ist sehr wütend auf ihren Vater. Es ist der Vater, der «den Job nicht gemacht hat». Er habe weder Aufgaben und noch Verantwortung übernommen. Er sei einfach «abgehauen». Petra war damals 8 Jahre alt.
- Der Vater wirkt in der Aufstellung gänzlich überfordert. Der Stellvertreter meint, er sei nur eine «Hülle» und nicht wirklich präsent im Leben.

Im Aufstellungsprozess darf die grosse, berechnete Wut von Petra auf ihren Vater endlich zum Ausdruck kommen. Dahinter wird spürbar, wie sehr sie als Mädchen den Vater geliebt und vermisst hat. Der Vater wirkt weiterhin völlig überfordert. Er ist nicht im Kontakt mit seiner Tochter. Bereits sein Vater, der Grossvater der Klientin, ist nach dem Krieg untergetaucht.

Die Stellvertreterin kann sich jetzt von ihrem familiären Ursprungssystem entfernen und begegnet Markus «mit ganz anderen Augen». Er ist nicht mehr so wichtig. Er ist nur noch ihr Chef.

Einen Monat später bin ich zuerst überrascht, dass Petra sich noch immer ihrem Chef ausgeliefert fühlt. In der zweiten Aufstellung freue ich mich zu sehen, wie gut die Stellvertreterin von Petra dieses Mal dasteht. Sie wird von ihren Mitarbeitenden sehr geschätzt. Allerdings wünschen sie sich von Petra möglichst viel Schutz vor operativen Eingriffen von Markus. Petra erkennt, welche wichtige Bedeutung ihr beim autonomen Führen des Betriebs zukommt.

## Reflexion des Fallbeispiels

Die Führungssituation von Petra scheint nach dem ersten, erfolglosen Coaching nicht lösbar. Die Nicht-Präsenz von Markus in der Führung kostet sie viel Energie. Die Bereitschaft von Petra, auch auf die tieferen, persönlichen Ebenen der Führungsbeziehung zu schauen, führen zu überraschenden, neuen Lösungsräumen.

- Es wird offensichtlich, dass Markus viele unterdrückte, frühere Gefühle und Bedürfnisse von Petra hervorruft. Petra erkennt, dass sie die kleine Petra in sich heilen und integrieren kann.
- Mit dem Erkennen der eigenen Projektionen in Markus wird die Führungsbeziehung sofort entlastet. Markus ist nur noch der Chef, der allerdings alles andere als perfekt agiert. Eine 360°-Umfrage zeigte kürzlich auf, dass er Distanziertheit ausstrahlt und nicht wirklich in Beziehung zu sein scheint.
- Für Petra stellen sich in der Führung viele spannende Fragen: Was kann ich in der Führung von Markus bekommen und was wird nicht möglich sein? Wie Sorge ich auf andere Art und Weise gut für mich und meine berechtigten Bedürfnisse als Betriebsleiterin?

In nur wenigen Monaten hat sich die Führungsbeziehung mit Markus massiv verbessert und erst kürzlich hat Petra mit ihrer Arbeit schweizweit für grosse Aufmerksamkeit gesorgt.

## Fallbeispiel 2: Die beziehungslose Direktorin

Andrea, 60 Jahre alt, leitet eine Filiale und findet keinen Zugang zur Direktorin, ihrer Vorgesetzten. Mutig hatte sie erst kürzlich dieses Problem in einem Gespräch offen angesprochen. Die Direktorin «ver-rationalisierte» aber ihr Anliegen, indem sie sich sofort für ihr Verhalten entschuldigte. Sie habe einfach zu wenig Zeit für Andrea gehabt.

Andrea stellt die Führungsbeziehung mit Stellvertretungspersonen für sich und die Direktorin auf.



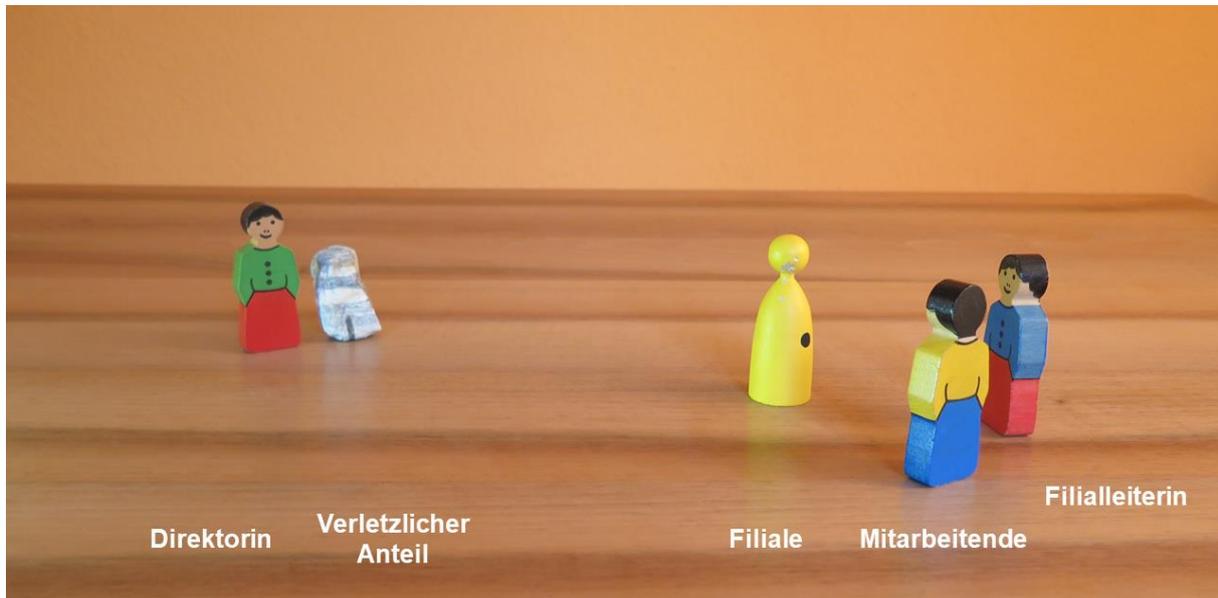
Die Stellvertretungspersonen spiegeln die sichtbare Distanz im Ist-Bild. Andrea und die Direktorin scheinen in zwei verschiedenen Welten oder Systemen zu leben. Als Berater bin ich überrascht und irritiert. Ich habe noch nie eine Führungsaufstellung mit so wenig Kontakt zwischen Mitarbeiterin und Vorgesetzten gesehen. Die Stellvertreterin der Direktorin will auf keinen Fall irgendjemanden um sich haben. Die Filialeiterin, Andrea, steht zwar gut da und verfügt über ihren eigenen Handlungsspielraum, aber sie hat keinen Kontakt zur Direktorin.

Ich stelle die Filialeiterin vor die Direktorin, um eine Klärung der Führungsbeziehung zu ermöglichen. Die Stellvertreterin der Direktorin hält dies jedoch nicht aus. Sie möchte sich sofort zurückziehen, am liebsten verschwinden und jede Klärung vermeiden. Im Verlauf der Aufstellung wird immer mehr ein verletzlicher Anteil der Direktorin sichtbar. Sie möchte gerne mit Menschen im Kontakt sein, schafft das aber nicht. Sobald die Filialeiterin «zu viel» von der Direktorin will, empfindet sie dies als äusserst unangenehm, fast wie körperliche Schläge.

Im Aufstellungsprozess zeichnet sich immer mehr ein «Lösungsbild» ab: Die Direktorin mit ihrem verletzlichen Anteil und die Filialeiterin begegnen sich aus der Ferne. Nach dem Erkennen der bislang unbewussten Dynamik fühlt sich die jetzige Situation entspannt und grundsätzlich gut an. Andrea führt ihre Filiale allein.

Ich teste als Abschluss das Subsystem von Andrea und lasse je eine Stellvertretung für die Filiale und die Mitarbeitenden aufstellen. Das entpuppt sich als wahres Geschenk. Alle sind untereinander bestens in Kontakt, ein lebendiges Biotop. Andrea darf sehr stolz auf ihre wertvolle Führungsarbeit sein.

Nach der Aufstellung diskutieren wir mit den Teilnehmenden der Weiterbildung, wie Andrea in dieser Situation gut für sich und ihre Bedürfnisse sorgen kann.



Die Aufstellung ist an sich ernüchternd. Der deutlichste Lösungsimpuls weist auf die persönliche Entwicklung der Direktorin hin, auf die weder die Klientin noch ich als Berater Einfluss nehmen können.

Bei Andrea läuft der Prozess intensiv weiter und zwei Monate später bringt sie ein neues Thema in die Weiterbildungsgruppe ein: Sobald die Direktorin neue Anforderungen oder Erwartungen an sie stellt, beginnt sich Andrea sofort zu verteidigen.

Im Vorgespräch kristallisiert sich heraus, dass in solchen Momenten bei Andrea der ihr bekannte Glaubenssatz auftaucht: «Ich bin nicht gut genug». Bei der vertieften Arbeit an dem Thema zeigte sich für Andrea, dass ihre Mutter viel zu hohe Erwartungen an sie stellte. Diese unrealistischen Erwartungen hatten viel mehr mit der Beziehung zwischen der Mutter und ihren eigenen Eltern zu tun als mit Andrea.

### Reflexion des Fallbeispiels

1. Im Gegensatz zum ersten Fallbeispiel lässt sich die Führungsbeziehung aus der Perspektive von Andrea nicht wesentlich verbessern. Die Direktorin ist nicht gerne mit Menschen im Kontakt. Sie müsste ihren verletzlichen Anteil heilen und integrieren.
2. Für das Gestalten der zukünftigen Führungsbeziehung ist das Verstehen des verletzlichen Anteils der Direktorin nicht bedeutend, jedoch das daraus entwickelte Beziehungsmuster. Die Stellvertreterin des abgespaltenen, verletzlichen Anteils der Direktorin kommuniziert, dass sie gerne mit Menschen im Kontakt

wäre, dies aber nicht schafft. Andrea hat zu akzeptieren, dass eine echte Beziehung mit der Direktorin vermutlich auch in Zukunft nicht möglich sein wird. Die Führungsbeziehung wird sachlich und funktional bleiben.

3. Andrea hat verstanden, dass sie gut für ihre Bedürfnisse nach Beziehung, Austausch und Wertschätzung sorgen muss und konnte durch die zweite Aufstellung einen weiteren wertvollen, persönlichen Entwicklungsschritt machen. Dieser trägt auch zur Entspannung der Führungsbeziehung bei.

Für Andrea hat sich die Führungsbeziehung mit der Direktorin in den zwei Jahren nach den Aufstellungen nicht wesentlich verändert. Als Feedback zu ihrem Fallbeispiel schreibt sie mir: «Ich merke, dass ich mich wirklich besser schützen kann, indem ich klar erkenne, was ich ändern kann. Das andere bleibt auf Abstand. Ich muss es immer wieder dort stehen lassen.»

## Schlussfolgerungen

Wenn im Gestalten von Führungsbeziehungen die bekannten Zielvereinbarungs-, Kommunikations- und Konflikttechniken nicht greifen und die Beziehung als nicht lösbar erlebt wird, ist – wie die beiden Fallbeispiele illustrieren – ein Wechsel auf die emotionale und persönliche Ebene der involvierten Personen sehr hilfreich.

Der Fall von Petra zeigt die Möglichkeit, mit Unterstützung durch die Aufstellungsarbeit an Herausforderungen persönlich zu wachsen und zu reifen. Das schafft neue Möglichkeitsräume und konkrete Handlungsoptionen für die Gestaltung der Führungsbeziehung im Arbeitsalltag.

Aber auch im Fall von Andrea, in dem der verletzte Anteil der Direktorin eine enge Beziehung verhindert, lohnt sich das intensive Erkunden und Erforschen. Es ist äusserst wertvoll, dass wir den meist verdeckten, verletzten oder traumatisierten Anteil der anderen Person erkennen und ihn akzeptieren können. Selbst wenn wir den Hintergrund nicht verstehen, können wir ein Gespür oder stimmige Hypothesen entwickeln, welche Beziehungsmuster die andere Person uns begrenzender- oder irritierenderweise anbietet und wie wir mit diesen kreativ umgehen können.

Gerade die Grenzen einer solchen Führungsbeziehung sind zu respektieren! Selbst wenn wir ein «Recht» auf mehr Autonomie oder mehr emotionaler Bindung oder mehr Lob und Anerkennung haben, kann es nicht nur sinnlos, sondern sogar destruktiv sein, dies einzufordern. Im negativen Verlauf aktivieren wir die schwierigen Muster der anderen Person, ohne dass diese im Stande oder bereit ist, die eigenen Themen für sich zu lösen. Das Akzeptieren dieser Grenzen in Führungsbeziehungen führt oft zu einer Entspannung. Die Führungsbeziehung bleibt dann sachlich und funktional.

Wenn die destruktiven Muster der anderen Person zu belastend sind, ist eine Trennung oft der richtige Schritt. Sie kann Schutz bieten vor zu manipulativem, zu aggressivem, zu grenzüberschreitendem oder zu unnahbarem Verhalten, das Energie raubt und persönliche Entfaltung verhindert.

Beim Verstehen und Entwickeln von Führungsbeziehungen hilft mir ein prozessorientiertes, spirituelles Verständnis. Ich staune noch heute immer wieder über die Einzigartigkeit von Menschen und ihre Art der Gestaltung von Führungsbeziehungen. Im Prozess gibt es jeweils so viel zu entdecken und zu erforschen. Zudem will sich, so meine Erfahrung, unsere Seele, unser innerster Kern, fortlaufend weiterentwickeln. Führungs- und Managemententwicklung ist ein lebenslanger, individueller Prozess. In diesem Sinne ermutige ich alle Führungspersonen, ihre Führungsbeziehungen auf verschiedensten Ebenen zu reflektieren, zu verstehen und aktiv zu gestalten.

Münchenstein, 6.1.2023