



**URL:** <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/wie-topmanager-ihre-ideale-weiterverfolgen-a-1005259.html>

**zuletzt aktualisiert:** 15. Dezember 2014, 08:18 Uhr

---

## HALTEN SIE AN IHREN FÜHRUNGSIDEALEN FEST

**Karriere Nicht wenige Führungskräfte starten ihre Karriere mit modernen Führungsidealen - und scheitern dann an verkrusteten Unternehmensstrukturen. Das führt so weit, dass sie ein chronisches Misstrauen entwickeln. Doch Aufgeben gilt nicht. Von Gudrun Happich**

Herr H. ist Informatiker mit langer Vertriebserfahrung. Er erhält das Angebot, bei einem internationalen Industriekonzern einen neuen Bereich aufzubauen. Der 48-Jährige beißt an. Er ist ein visionärer und engagierter Typ, der gerne in einem Unternehmen etwas bewegen möchte. Voller Elan tritt er seinen neuen Führungsjob an, doch bereits zwei Jahre später ist er völlig frustriert. Im Coaching erzählt er, wie er immer wieder an den alten Strukturen im Unternehmen gescheitert ist. Was er erlebt hat, ist der Hauptfrustfaktor vieler engagierter Führungskräfte: Während er sich inhaltlich engagierte, langfristig plante, eigenverantwortliche Teams zusammenstellte, zogen andere mit weit weniger Arbeitseinsatz an ihm vorbei. Sie haben - wie man so schön sagt - einfach mehr Wind gemacht, und waren deutlich besser vernetzt. Diese Politiker bestimmen den Kurs des Unternehmens und nicht jene, die visionär denken und über den eigenen Karriererand hinausdenken.

Weil Herr H. nicht auf die Kündigung warten wollte, zog er selbst die Notbremse und suchte nach Alternativen. Er erhielt das Angebot für die Position des Geschäftsführers eines mittelständischen IT-Consultance-Unternehmens und erzählt im Coaching über seine Eindrücke: "Dort war auf einmal alles so anders. Ich musste nicht kämpfen, ich musste keine Spielchen spielen. Die haben genau verstanden, was ich meinte, die wollten mich haben, weil ich genauso bin, wie ich bin." Der Inhaber habe ihm aufmerksam zugehört, sei begeistert von seinen modernen Ideen. Grünes Licht also für den Visionär?

Herr H. erzählte dies alles in einem äußerst irritierten Ton. Bald wurde mir klar: Der 48-Jährige hatte Angst, dass er "professionell verarscht" würde. Er ist nach vielen negativen Erfahrungen zu der Überzeugung gekommen: Die Arbeitswelt ist nun einmal so - ich muss mich verstellen, um Erfolg zu haben.

Momentan kommen viele Klienten zu mir, die vollkommen enttäuscht sind. Viele sind mit großen Idealen von moderner Führung, Transparenz und Mitbestimmung in ihre Jobs gestartet und wurden nach und nach enttäuscht. Obwohl diese Führungskräfte oft sehr erfolgreich sind, sind sie dennoch unzufrieden. Denn Ideale - sofern sie authentisch sind - legen wir nicht einfach so ab wie einen alten Mantel. Sie sind tief in uns und wollen gelebt werden.

Herr H. hat die Stelle als Geschäftsführer angenommen und ist heute ein zufriedener, moderner Gestalter dieses Unternehmens. Diese tolle Chance hätte er aber beinahe verpasst, wenn es ihm im Coaching nicht gelungen wäre, sein mittlerweile chronisches Misstrauen aufzudecken und zu lösen.

## Eine Art Kulturschock

### Der Traum eines Vorgesetzten

Szenenwechsel zu einem etablierten mittelständischen Produktionsunternehmen, in dem moderne Führungsstrukturen etabliert werden sollen. Als ich meinen Klienten Thomas B. kennenlerne, ist klar: hier meint es ein Unternehmen wirklich ernst und stellt moderne Manager ein. Thomas B. ist Anfang 30, wirkt aber noch ein bisschen wie ein großer Junge. Er ist extrem pfiffig, hat es bereits zum Entwicklungsleiter gebracht. Der Traum eines Vorgesetzten für kreative und innovative Mitarbeiter. Ich bin wirklich beeindruckt von diesem jungen Mann. Umso überraschter bin ich, was die Personalleiterin erzählt: "Wir suchen händeringend Mitarbeiter. Eben haben wieder zwei Bewerber abgesagt, die in seinem Team anfangen sollten." Ihre Begründung: Der Teamleiter sei viel zu jung. Was könne man von dem schon lernen und will man sich von dem was sagen lassen?

Die Bewerber kamen von einem konservativen Automobilkonzern und waren im etwa im gleichen Alter wie ihr potenzieller Vorgesetzter. Dessen unkonventionelle Art rief bei ihnen eine Art Kulturschock hervor. Ihre Idealvorstellung einer Führungskraft lautet vermutlich: mindestens 45 Jahre alt, dunkler Anzug und strahlt eine gewisse Härte aus.

Ich könnte noch etliche solche Beispiele erzählen. Es ist viel von moderner Führung die Rede, doch mit der Unternehmensrealität hat das oft wenig zu tun. Die ewig Gestrigen wird man schwer überzeugen können. Schwierig wird es, wenn selbst die Manager mit modernen Idealen, sich diese durch negative Erfahrungen verderben lassen. Und moderne Unternehmen Probleme haben, gute Mitarbeiter zu finden.

Die Führungskräfte müssen deswegen nicht gleich das Unternehmen wechseln. Es gibt andere Wege jenseits der Selbständigkeit, des Aussteigens und der kompletten Anpassung. Wer an moderne Führung glaubt, sollte dieses Ideal nicht verkaufen, sondern versuchen, danach zu leben und Veränderungen zu bewirken.

**1. Das richtige Unternehmen suchen.** Nachhaltige Führung, Vertrauen, Selbstorganisation, kleine Einheiten, flache Hierarchien, Transparenz und der Mitarbeiter als höchstes Gut - es gibt Unternehmen, die diese Werte wirklich verkörpern. Und es werden immer mehr. Allerdings sind es oft die kleineren und mittelständischen Unternehmen, die in ihrer Nische als Hidden Champion sehr erfolgreich sind.

**2. Neue Allianzen bilden.** Auch in konservativ geprägten Unternehmen können Sie etwas verändern, wenn Sie sich Verbündete suchen. Politik ist spätestens ab der zweiten Führungsebene immer ein Thema - vernetzen Sie sich mit anderen, die ähnliche Führungsvorstellungen haben wie Sie. Um etwas außerhalb der bestehenden Machtstrukturen bewegen zu können, macht es Sinn für eine Weile "unterm Radar" zu bleiben. Fangen Sie also im Kleinen an, schmieden Sie Allianzen erstmal unsichtbar, versuchen Sie aus modern denkenden Führungskräften ein Netzwerk zu etablieren.

**3. Überprüfen der eigenen Einstellung.** Wer sich selbst - ähnlich wie Herr H. - für zunehmend misstrauisch hält, kann seine Einstellung mit einfachen Fragen auf ihren Wahrheitsgehalt überprüfen. Sie haben so die Möglichkeit, sich die Dinge objektiv anzuschauen und sich auch dem Positiven gegenüber zu öffnen.

- **Ist das Negative wirklich wahr?** Ich weiß nicht. Ich glaube schon.
- **Ist das zu 100 Prozent bewiesen?**
- **Wie lauten die Fakten?**

## - Welche andere Annahme wäre auf Basis der Fakten möglich?

Liebe Manager, wenn Ihr an moderne Führung, Selbstbestimmung, Transparenz glaubt - gebt nicht auf!  
Vernetzt Euch!

Wie Mitarbeiter gesund und produktiv bleiben, lesen Sie in unserer Edition "**Der fitte Manager**".

## MEHR ZUM THEMA

---

### **Work-Life-Balance: Jammern auf hohem Niveau? (18.03.2014)**

URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/manager-sind-trotz-erfolg-unzufrieden-mit-work-life-balance-a-957820.html>

---

### **Selbstmanagement: Wie Sie Ihre Vision finden (27.05.2014)**

URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/karriere-wie-sie-ihre-eigene-vision-erarbeiten-a-969282.html>

---

### **Karriere: Die wichtigste Beziehung**

URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-82972865.html>

---

### **Führungskräftemanagement: Talentmanagement im 21. Jahrhundert**

URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-128018376.html>

---

### **HBM Edition: Der fitte Manager**

URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/editionen/index-2014-2.html>

---

### **Organisation: Das Unternehmen Ihrer Träume**

URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-122039666.html>

---

### **Selbstmanagement: Den Chef führen**

URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-88169703.html>

---

© Harvard Business Manager 2014

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH