

Vortrag von Dr. Martin Hertkorn: Biographie und Führung

Wir sehen einen sehr starken Zusammenhang zwischen Biographie und Führung. Wie stark dieser Zusammenhang ist, will ich in diesem Vortrag ausführen. Hinter meinen Ausführungen steht eine jahrelange Erfahrung als Coach und Trainer sowie die Erfahrungen, die wir bei der Analyse von rund 150 biographischen Interviews gewonnen haben. Diese Methode, die wir zu dem Coachingverfahren High Profiling weiterentwickelt haben, stammt aus der qualitativen Sozialforschung, der Methode der Objektiven Hermeneutik nach dem Frankfurter Soziologen Prof. Dr. Ulrich Oevermann.

Ich vertrete die These, dass die allermeisten Führungskräfte die ihrem individuellen Führungsverhalten zugrunde liegenden Handlungsmuster kaum steuern können, da ihnen diese nicht bekannt sind. Ich kann ja nur dann ein System ändern, wenn ich es begreifen und erfassen kann.

Dies möchte ich Ihnen anhand eines Beispiels verdeutlichen: Eine Führungskraft, nennen wir sie Herr Mutlig¹, kommt trotz hervorragender Leistungen beruflich nicht weiter, obwohl sein Vorgesetzter ihm die Leitung einer Tochtergesellschaft versprochen hatte. Herr Mutlig kann sich das Blocken seines Vorgesetzten nicht erklären. Vielmehr ist er in seiner Selbstsicht sowie laut Ergebnis eines Management Audit ein zuverlässiger, hoch engagierter Manager. Da er auch von seinem Vorgesetzten keinen konkreten Anhaltspunkt erhält, ist er hilflos. Im Coaching zeigt sich, dass Herr Mutlig unter den Kollegen als ein besonders harter Verhandlungspartner gilt. Nach einer Vertiefung der Nachfrage kommt heraus, dass Herr Mutlig gelegentlich von seinen Kollegen und Mitarbeitern gar als „harter Hund“ bezeichnet wird. Er selbst beruft sich jedoch auf seine hervorragenden Ergebnisse, da es kaum einem Kollegen gelingt, solch hervorragende Verhandlungsergebnisse für den eigenen Konzern zu erzielen. Erst im Coaching wird ihm bewusst, dass er durch das zu harte Verhandeln dem Image des Unternehmens schadet. Gleichzeitig ist sein Führungsstil durch die Fokussierung auf Leistung determiniert und wenig kooperativ.

Beschäftigen wir uns nun also mit der Frage, was Herrn Mutlig zu einer solchen Verhandlungsweise motiviert.

¹ Der Name ist frei erfunden

Bilden wir gemeinsam Hypothesen:

- Verhält er sich auf diese Weise, weil es die Unternehmenskultur erfordert? Wohl eher nicht, denn sonst würde er mit seinem Führungsstil das Beförderungsziel ohne Schwierigkeiten erreichen.
- Verhält er sich absichtlich auf die beschriebene Art? Auch dies erscheint nicht besonders wahrscheinlich, da er sich ja in diesem Fall bewusst gegen die Unternehmenskultur stellen würde.

Wir kommen also zu dem Schluss, dass Herr Mutlig ein Verhaltensmuster an den Tag legt, das a) der Unternehmenskultur widerspricht und b) von ihm nicht absichtlich intendiert ist.

Wenn Sie mir bis zu dieser Stelle folgen konnten, werden Sie nun daran interessiert sein, gemeinsam mit mir darüber nachzudenken, wie es zu diesem hinderlichen Verhaltensmuster kommt.

Die Antwort auf diese Frage findet sich in der Biographie von Herrn Mutlig, genauer gesagt in seiner Kindheit. Aufgrund des biographieorientierten Verfahrens High Profiling konnte festgestellt werden, dass Herr Mutlig aus einer streng protestantisch geprägten Familie stammt. Die hier vorzufindenden Werte und Normen sind stark geprägt von der protestantischen Ethik, wie sie von Max Weber ausführlich beschrieben wurde. Die zentralen Werte sind asketische Lebensweise, Fleiß, Selbstdisziplin und Leistung. Das Ansprechen von Befindlichkeiten und Gefühlen ist in diesem Wertesystem unerwünscht. Und diese Lebenseinstellung hat das Führungsverhalten von Herrn Mutlig nachhaltig geprägt.

Neben dieser religiösen Prägung spielen die Großväter des Klienten eine prägende Rolle, die beide als „echte Preußen“ im militärischen Sinne zu bezeichnen sind. Zwar hat der Vater von Herrn Mutlig fast nie über seine äußerst strenge Erziehung gesprochen, einige Andeutungen ließen diese jedoch erkennen. Seine eigene strenge und harte Erziehung prägt wiederum seinen Erziehungsstil, unter dem Herr Mutlig aufwächst. Seine Eltern bestanden stets auf Leistung, Disziplin und Erfolg. Eine Verbalisierung von Gefühlen und Befindlichkeiten war in diesem Familiensystem unmöglich. Bei Verhandlungen und in der Mitarbeiterführung kommt eine solche Prägung aus der Kindheit zur Geltung.

Das aus dieser Biographie gewachsene Führungsmuster kollidiert zwangsläufig mit denen des Arbeitgebers, einem großen Unternehmen. Hier wird ein kooperativer Führungsstil gefordert.

Nachdem die biographischen Hintergründe dem Klienten bewusst gemacht werden konnten, war die Erarbeitung alternativer Verhaltensweisen eine Sache von wenigen Coachingsitzungen. Nach einigen Monaten der neu eingeübten Verhaltensmuster hat Herr Mutlig sein Coachingziel erreicht.

An diesem Beispiel konnte klar gezeigt werden, welchen starken und unmittelbaren Einfluss biographische Wertepprägungen auf das Führungsverhalten ausüben.

Ein weiterer wesentlicher Faktor, der das spätere Führungsverhalten bestimmt, ist die Geschwisterkonstellation. Geschwister machen je nach Position in der Geschwisterreihe unterschiedliche Erfahrungen und entwickeln unterschiedliche Verhaltensmuster. An dieser Stelle verweise ich auf Walter Toman und sein Buch „Familienkonstellationen und ihr Einfluss auf den Menschen“ (1996), in dem er sich ausführlich mit dem Einfluss der Geschwisterkonstellation auf die spätere Persönlichkeit beschäftigt hat, ebenso Frank Sulloway in seinem Buch „Der Rebell der Familie“ (1999). Auch Astrid Schreyögg hat dieses Thema aufgegriffen in ihrem Artikel: „Die Bedeutung von Familienkonstellationen im Coaching“ (OSC 1/2004 (11)).

Welche Verhaltensmuster werden also tendenziell von Erstgeborenen eher entwickelt als von Später- oder Letztgeborenen? Erstgeborene erhalten von ihren Eltern besonders viel Aufmerksamkeit, erstens weil die Eltern zum ersten Mal die Erfahrung des Elternseins machen und diese Erfahrungen für sie neu und außergewöhnlich sind. Zweitens: Erstgeborene übernehmen sehr bald die Mitverantwortung für spätere Geschwister. Sie bekommen immer dann Lob und Anerkennung, wenn sie diese Verantwortung übernehmen. Drittens: Die Erstgeborenen bekommen dann Anerkennung, wenn sie die Werte und Handlungsweisen der Eltern übernehmen. Daher lässt sich auch häufig beobachten, dass ein Erstgeborener den Beruf des Vaters übernimmt. Beschäftigen wir uns nun mit dem (Führungs-)verhalten von Später- oder Letztgeborenen: Diese müssen sehr viel mehr um Aufmerksamkeit ringen, da den Eltern die Erfahrungen der Elternschaft nun nicht mehr neu sind. Auch die Position desjenigen, der die Verantwortung und Werte bzw. Verhaltensweisen der Eltern übernimmt, ist schon vergeben. So muss der Letztgeborene andere Strategien entwickeln, um die Aufmerksamkeit der Eltern zu erwecken. Dies fördert die Entwicklung von Kreativität. Daher lässt sich auch beobachten, dass Letztgeborene später häufiger zu kreativen Berufen greifen als Erstgeborene. Aufgrund der physischen Unterlegenheit des Letztgeborenen ist dieser darauf angewiesen, mehr Empathie bzw. Einfühlungsvermögen zu entwickeln. Dies ermöglicht es ihm nämlich, die Schwächen des Erstgeborenen zu erkennen und ihn trotz seiner physischen Überlegenheit auszustechen. Dies führt dazu, dass der Erstgeborene sich vor allem über Leistung definiert, wohingegen der Letztgeborene eher emotionale Kompetenzen und Einfühlungsvermögen sowie kreative Fähigkeiten entwickelt.

Was haben wir also bisher festgestellt? Wir Menschen werden stark geprägt durch die Kultur unserer Herkunftsfamilie, durch die Werte und Lebensweise unserer Großeltern- und Elterngeneration, durch unser jeweils besonderes Familiensystem. Außerdem werden wir auch stark geprägt durch die Geschwisterkonstellation, in der wir aufgewachsen sind. Darüber hinaus gibt es in jeder Biografie zahlreiche weitere Komponenten, Ereignisse und sogenannte biographische Brüche, die in unsere Persönlichkeitsentwicklung einfließen und damit auch die Entwicklung bestimmter Führungskompetenzen begünstigen, die Entwicklung anderer Führungskompetenzen jedoch behindern können.

Nehmen wir einmal an, ein Kind wächst in einer Familie auf, die mehrfach den Wohnort wechselt. Das Kind verliert hierbei immer wieder wichtige Teile seines Bezugssystems, seine Freunde und Mitschüler. Es wird aus dem vertrauten Umfeld herausgerissen und muss sich immer wieder in eine neue Umgebung einleben und lernen, sich zurecht zu finden. Wir haben festgestellt, dass sich durch diese

Erfahrungen das Einfühlungsvermögen stärker entwickelt, ebenso Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Auf der anderen Seite schwächen solche Erfahrungen die Entwicklung von Selbstbewusstsein und Durchsetzungsstärke.

Zu den Faktoren, welche die Entwicklung sozial-emotionaler Führungskompetenzen beeinflussen, gehört auch der Verlust wichtiger Bezugspersonen beispielsweise durch Tod oder Trennung der Eltern. Hier sei darauf hingewiesen, dass je nach Wertesystem der Familie, nach Weltanschauungsmodellen, je nachdem wie in der Familie mit dem Verlust wichtiger Bezugspersonen umgegangen wird, sich dieser biographische Bruch ganz unterschiedlich auf das spätere Führungsverhalten bzw. den Kompetenzerwerb während der Primär- und Sekundärsozialisation auswirkt.

Ebenfalls einen starken Einfluss haben schwere Krankheiten entweder des Betreffenden selbst oder einer seiner wichtigen Bezugspersonen. Auch hier kann man von einem biographischen Bruch sprechen, der, je nachdem wie damit umgegangen wird, die Entwicklung wichtiger emotionaler Kompetenzen eher fördert oder behindert.

Stark prägend ist auch der Wohnort. Ein Kind, das in der Großstadt aufwächst, ist mit sehr vielen Eindrücken konfrontiert und tendenziell auch mit größeren sozialen Problemen. Dies stärkt die Entwicklung von Reflexionsvermögen. Wer auf dem Land in idyllischer Umgebung aufwächst, entwickelt ein stärkeres Selbstbewusstsein und hält durch die Naturverbundenheit eine bessere Work-Life-Balance. Welche Fähigkeiten jedoch stärker entwickelt werden, ist von Fall zu Fall unterschiedlich.

An dieser Stelle ist mir wichtig, darauf hinzuweisen, dass bestimmte biographische Ereignisse oder Brüche nicht automatisch zu feststehenden Persönlichkeitsmerkmalen führen. Welche sozialen Fähigkeiten im jeweiligen Fall stärker entwickelt werden, ist mit speziellen Methoden feststellbar. Es gibt keine allgemeingültigen Rezepte, auch wenn bestimmte Zusammenhänge zwischen biographischen Ereignissen und der Persönlichkeitsentwicklung entwicklungs- und sozialpsychologisch nachgewiesen sind. Daher lehnen wir es ab, eine standardisierte Beurteilung von Führungskompetenzen aufgrund biographischer Faktoren vorzunehmen und beschreiten stets den individuellen, qualitativ fundierten Weg.

Für Ihre Fragen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

INQUA-Institut für Coaching
Kleine Rosenthaler Str. 11
10119 Berlin
Telefon (030) 285 99 430
Telefax (030) 285 99 431
info@inqua-institut.de
<http://www.inqua-institut.de>