

# So entsteht Ihre große Karriere

Von Dorian Hartmuth, Gabler Verlag, Wiesbaden

Interview mit Kristian Furch, LeadershipPartners :

## Was unterscheidet „große Leader“ von ganz normalen Menschen?

*D.H.: Bitte, Herr Furch, erzählen Sie uns zunächst etwas zu Ihnen und Ihrem Unternehmen*

K.F.: Ich bin seit 20 Jahren Managementberater: zunächst angestellt, danach Inhaber und Geschäftsführer eines auf den öffentlichen Sektor spezialisierten Beratungsunternehmens mit circa 20 angestellten Beratern und seit 2007 Partner bei LeadershipPartners, einer Partnerschaft erfahrener Führungsberater mit Kunden in verschiedenen Branchen. LeadershipPartners beschäftigt sich mit allen Facetten „guter Führung“, von der Unternehmensstrategie über die Gestaltung der Organisation und der Optimierung von Führungsinstrumenten (Planung/Controlling, Berichtswesen, Personalinstrumente etc.) bis hin zum Executive Coaching und dem Management auf Zeit. Wir sind ähnlich organisiert wie eine Anwaltskanzlei.

*D.H.: Viele Menschen träumen davon, Politikern einmal richtig die Meinung sagen zu können, Sie beraten seit vielen Jahren Politiker und Top-Führungskräfte, wie wächst man in eine solche einflussreiche Position hinein?*

K.F.: Durch eine Mischung aus Erfahrung und günstigen Umständen: Ich habe mich, beginnend mit der Leitung von kirchlichen Jugendgruppen und einer Offiziersausbildung in jungen Jahren, mein ganzes Leben lang mit Menschen und mit dem Thema Führung beschäftigt. Es wäre ungewöhnlich, wenn man da nicht die eine oder andere Erfahrung gemacht hätte, die auch anderen Führungskräften helfen kann. Man muss also zunächst etwas zu sagen haben, das Hand und Fuß hat. Ich bekam dann durch günstige Umstände, das Gewinnen einer großen öffentlichen Ausschreibung für meinen damaligen Arbeitsgeber, als junger Berater sehr früh die Gelegenheit, die Steuerungsinstrumente eines deutschen Bundeslandes neu konzipieren zu dürfen, was, durch die Art des Auftrages, auch einen intensiven Austausch über Führungsthemen mit den dort politisch Verantwortlichen mit sich brachte. Damals spürte ich, dass ich für diese Menschen in hohen Verantwortungspositionen und für die Bewältigung ihrer komplexen Aufgaben eine tiefe Zuneigung und Leidenschaft empfand. Ich stellte zudem überrascht fest, dass man mir zuhörte – ich vermute, weil die betroffenen Führungskräfte diese Leidenschaft spürten und ich außerdem mit jugendlicher Tatkraft, aber gleichzeitig mit einem hohen Qualitätsanspruch, zu Werke ging. Immer wieder traf ich dann auch später mit dieser „Wunschzielgruppe“ zusammen und konnte praktisch helfen. Das ist eigentlich alles.

*D.H.: Oft wird gesagt, die meisten Coaches müssten ihr Geld zusätzlich in anderen Arbeitsbereichen verdienen, bei Ihnen ist das nicht so, woran liegt das, was machen Sie anders als die Konkurrenz?*

K.F.: Wir bieten Strategie- und Organisationsberatung sowie persönliches Coaching aus einer Hand und versetzen uns dadurch 100-prozentig in die Situation *und* die handelnden Personen unserer Kunden hinein. Diese Kombination beherrschen nur sehr wenige Konkurrenten, die meist *entweder* etwas von Systemen *oder* von Menschen verstehen. Aus Sicht des Kunden gehört aber beides stets eng zusammen.

*D.H.: Sie kennen eine große Zahl von Vorständen und Geschäftsführern. War es bei den meisten wirklich Zufall oder Glück, dass sie es auf diese Hierarchiestufe geschafft haben oder welche Führungseigenschaften qualifizieren wirklich für eine Top-Position?*

K.F.: Da gibt es eine ganz breite Palette. Zunächst einmal war ich von Anfang an überrascht, wie viele Topmanager oder Top-Politiker in diese Position gekommen sind, weil sie gute Fachleute, gute Redner oder gute Selbstdarsteller sind, vielleicht kombiniert mit einer Portion Willensstärke und einem spürbaren Karriereanspruch – aber nicht etwa, weil sie besonders gute Manager oder „Leader“ gewesen wären. Hier sind nach meiner Erfahrung viele Top-Führungskräfte bestenfalls durchschnittlich begabt. Zufall und Glück spielen meines Erachtens nach eine untergeordnete Rolle. Man wird, was man will, wenn man seine Stärken geschickt einsetzt, mit einem gewissen Nachdruck dranbleibt und Rückschläge wegstecken kann. Oft merkt man erst wenn man „angekommen“ ist, was einem fehlt. Viele Betroffene konzentrieren sich dann darauf, zu verbergen, was sie nicht gut können. Was in aller Regel sowieso nicht funktioniert. Andere lassen sich ergänzen und lernen dazu. Das ist besser und hier kommen wir ins Spiel: Wir finden es völlig normal, dass auch Top-Führungskräfte Führungsprobleme haben. Damit nehmen wir gleich am Anfang viel Druck und Schauspielerei aus der Beziehung heraus. Wir arbeiten dann respektvoll, aber auch offen und ehrlich, an den organisationalen und persönlichen Schwächen, die sich jeweils zeigen. In dieser Atmosphäre können Führungskräfte ohne Gesichtsverlust herausfinden, wo sie gut sind und wo nicht – und an Letzterem ganz praktisch etwas ändern.

*D.H.: In Bezug auf das Verfahren gegen Herrn Strauss-Kahn, den ehemaligen Chef des IWF, – sind moderne Führer genauso Menschen wie alle anderen auch oder finden Sie, dass hier meist eine besondere charakterliche Integrität anzutreffen ist?*

K.F.: Man kann sich das wünschen, aber ich hoffe es ist klar geworden: Top-Führungskräfte sind nach meiner Erfahrung ganz normale Menschen, die Karriere gemacht haben. Das bedeutet weder, dass sie besser führen als andere noch dass sie per se integrier sind. Ich arbeite so leidenschaftlich daran, diese Eigenschaften zu verbessern, weil Top-Führungskräfte meist Hebel in der Hand halten und Einflüsse haben, die andere Menschen nicht haben. Daher *sollten* sie wohl besser führen und integrier sein als andere. In beiden Feldern kann man substantielle Verbesserungen erzielen, wenn der Betroffene das wirklich will. Eine „natürliche positive Selektion“ beim Voranschreiten auf der Karriereleiter findet aber nach meiner Erfahrung nicht statt. Man muss hart daran arbeiten, ein guter Mensch zu sein – wie jeder andere auch.

*D.H.: Wir befinden uns vielleicht gerade in der Endphase des angelsächsisch geprägten Quartalsdenkens in den Unternehmen – wie führen die besten Köpfe, die Sie kennen ihre Mitarbeiter, nur einfach Ziele zu definieren kann schnell in eine Sackgasse führen, oder?*

K.F.: Dem würde ich zustimmen: Gute Führungskräfte, könnte man sagen, mobilisieren das Beste und Edelste in ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie sind also vor allem nicht selbstzentriert, dafür gute Vorbilder und Motivatoren. Natürlich gehört dazu, den Mitarbeitern herausfordernde Ziele zu setzen, aber das ist nur *ein* Aspekt. Und auch dies muss gestaltet

werden: Ziele dürfen nicht unrealistisch sein, sie müssen auch mal verändert werden dürfen und die Mitarbeiter müssen die Zielzusammenhänge plausibel finden. Die typischerweise ziemlich un kreativen, unrealistischen, von oben aufgedrückten Quartalsvorgaben, die schlicht nach dem Prinzip funktionieren: „Druck machen ist immer gut“ erfüllen oft schon diese einfachen Kriterien nicht. So etwas hat nichts mit Führung zu tun. Da kann man einen Hund drauf dressieren.

*D.H.: Würden Sie mit den „großen Führern“, die Sie kennen, auch ein Bier trinken gehen oder sind das meist eher einsame und scheue Menschen?*

K.F.: Mit den meisten meiner Kunden war ich bereits ein Bier trinken, ob sie introvertiert oder extrovertiert sind. Eine ehrliche und gleichzeitig respektvolle Beziehung schätzt jeder. Diese Leute werden nur aus einem Grund einsam oder wählerisch: Wenn sie erleben, dass jeder, der sie anspricht, im Grunde etwas von ihnen will. Umso mehr schätzen sie aber Beziehungen, wo man sich für den „ganz normalen Menschen“ hinter der Rolle interessiert. Das tue ich. Ich mag diese Menschen ganz besonders.

*D.H.: Herr Furch, wenn Sie als Executive Coach einen Rat geben sollen an Manager in mittleren Positionen, die es noch nicht nach ganz oben geschafft haben, was halten Sie für eine kraftvolle Strategie, um im Unternehmen auf sich aufmerksam zu machen. Die Zeit der Blender ist auch ein bisschen vorbei, oder?*

K.F.: Gute, verlässliche Arbeit, das gelassene und gleichzeitig selbstbewusste Vertreten der eigenen Meinung und das Vermeiden von allem, was Richtung „pretending“, „hidden agenda“ oder „politics“ geht. Am Ende machen doch am ehesten die Karriere, auf die man sich verlassen kann und die einigermaßen berechenbar sind. Und das sind in aller Regel nicht die, die sich verbiegen und manipulieren lassen. Ausnahmen bestätigen die Regel.

*D.H.: Herr Furch, im Lichte Ihrer jahrzehntelangen Management- und Coaching-Erfahrung: Was ist Ihr finaler Rat an Menschen, die mit diesem Buch in der Hand noch einmal einen Versuch machen wollen, ihrer Karriere einen positiven Schub zu geben?*

K.F.: Ich denke es ist zunächst sinnvoll sich ehrlich zu fragen: *Warum* möchte ich Karriere machen? Weil ich dann wichtig bin, irgendeinen Mangel kompensieren oder anderen meinen Willen aufdrücken kann? Dann lassen Sie es bitte. Es gibt viele andere sinnvolle Aufgaben. Oder weil ich vielleicht bestimmte Missstände beheben oder positive Einflüsse auf Menschen und Organisationen ausüben möchte? Dann fangen Sie morgen früh an, genau diesen Missstand zu beheben oder diesen Einfluss zu nehmen. Ich würde sagen: Wenn Sie das Zeug zu einer guten Führungskraft haben werden Sie dabei sichtbare Erfolge erzielen und Menschen werden beginnen, sich Ihnen zuzuordnen – egal auf welcher Position Sie gerade sind. Zeigt sich dann eine konkrete Karrierechance, können Sie in diesem Fall guten Gewissens und beherzt zugreifen – und man wird ihnen das dann auch zugestehen.

D.H.: Danke schön für dieses Gespräch, Herr Furch.