



# Neu als Führungskraft – mitten in der Krise!

Führungskräfte sind in turbulenten Zeiten besonders gefordert. Einerseits müssen sie Führungsstärke beweisen, andererseits dürfen sie aber die Bodenhaftung und den informellen Kontakt

zu ihren Mitarbeitenden nicht verlieren. Das Status-Modell® zeigt Wege auf, wie die erforderliche situativ angepasste Führung mit der gebotenen Nähe und Distanz gelingen kann.

**P**lötzlich und unvermittelt erfüllt sich der lang gehegte Wunsch von Heike W. (Name geändert). Sie wird aus ihrer bisherigen Position als Projektleiterin in die Geschäftsführung einer Werbeagentur gerufen. Als einzige Frau ist sie mit 34 Jahren das Küken unter fünf Männern, die zum Teil über eine mehr als zehnjährige Erfahrung als Geschäftsführer verfügen.

Heike W. hat sich viel vorgenommen. Sie möchte einiges anders machen als ihre Kollegen. Vor allem im Umgang mit den Mitarbeitern möchte sie für mehr Offenheit und Transparenz sorgen.

Der Umgangston in der Geschäftsführung ist locker verbindlich. Heike W. wird aber schnell klar, dass auch hier mit harten Bandagen gespielt und dass sie nicht gerade mit offenen Armen empfangen wird. Eine Einarbeitungszeit gibt es nicht. Mitten in der Finanzkrise – Kunden stornieren Aufträge oder vergeben keine neuen – wird sie mit der Moderation und Durchführung einer Mitarbeiterversammlung beauftragt, auf der sie die Budgetkürzungen der wichtigsten Kunden verkünden soll.

## Die Nähe-Distanz-Problematik

Heike W. ist kommunikationsstark, rhetorisch geschickt ist und gilt als Verkaufstalent. Im Coaching sind weniger Kommunikationstechniken das Thema als vielmehr ihre Rolle als Führungskraft mit all ihren Erfordernissen und Konsequenzen. So werden zu Beginn des Coachings folgende Ziele definiert – und allen Zielen ist gemeinsam, dass sich in ihnen die Nähe-Distanz-Problematik abbildet:

- Umgang als Vorgesetzte mit den früheren Kollegen
- Vertrauen der Mitarbeiter erhalten bzw. gewinnen
- Umgang mit Konkurrenzkämpfen sei-

tens eines anderen Geschäftsführers

- Erhöhung der Akzeptanz durch die anderen Geschäftsführer

## Führungskräfte als Status-Artisten

Um dem Spagat zwischen notwendiger Distanz und sinnvoller Nähe gerecht zu werden, müssen Führungskräfte Status-Artisten sein. Status-Artisten sind in der Lage, ihren Kommunikationsstil situativ den Erfordernissen anzupassen. Sie können in Situationen, die Durchsetzungsstärke und eine gewisse Distanz erfordern, ihren Status erhöhen und umgekehrt in anderen Situationen, die Nähe und Glaubwürdigkeit erfordern, den eigenen Status senken.

Dazu ist es im Coaching zunächst notwendig zu erkennen, wie der Status unser Verhalten und unsere Wirkung auf andere prägt und gestaltet. So lässt Heikes unbewusster Wunsch nach Nähe sie oft in entscheidenden Momenten ihren Status senken. Mit der Folge, dass sie als nicht sonderlich durchsetzungsstark wahrgenommen wird.

Im nächsten Coaching-Schritt wird der bewusste Status-Wechsel geübt. Wichtig beim Status-Wechsel ist eine spielerische Herangehensweise und das fortwährende ausprobieren. Vor allem durch das Üben

außerhalb des beruflichen Kontextes lassen sich die größten Fortschritte erzielen.

Im dritten Schritt wird die Aufgabenstellung um die Komponente „Ich fühle innen hoch, spiele aber außen tief“ erweitert. Diese Status-Position bedeutet einerseits eine innere Entschlossenheit („ich weiß, was ich will“) bei gleichzeitiger äußerer Einflussnahme. Geduldig und verbindlich, aber auch beharrlich und konsequent.

## Respekt und Akzeptanz erwerben

Den Abschluss des Coachings bildet die Vorbereitung auf die Mitarbeiter-Versammlung, bei der es Heike W. gelingt, die Mitarbeiter ohne Schönfärberei mit den Auswirkungen der Wirtschaftskrise zu konfrontieren und gleichzeitig glaubwürdig die Zuversicht auszustrahlen, dass es gelingen kann, gemeinsam die Krise zu meistern.

Im Umgang mit den anderen Führungskräften – vor allem in der Konkurrenzsituation – erarbeitet sie sich Respekt und Akzeptanz. Dies gelingt ihr durch die innere Bereitschaft, gegenüber den anderen Führungskräften auch in den Hochstatus zu gehen (Innen hoch, Außen hoch), dann aber aus der Position „Innen hoch, Außen tief“ um Zustimmung für ihre Vorgehensweise zu werben. ■

## Das Status-Modell®

Das Status-Modell kennt vier Komponenten: hoher und tiefer Status, innen und außen. Jede Kombination dieser Komponenten hat ihre ganz eigene Ausprägung. Wir vereinen in unterschiedlichen Situationen unseres Lebens alle vier Status-Typen in uns. In sozialen Stress-Situationen aber tendiert jeder dazu einen bestimmten Status zu bevorzugen. Diesen spielt jeder unbewusst, und scheinbar unausweichlich, immer wieder. Solange wir dieses Spiel nicht auf eine bewusste Ebene heben, sind wir schicksalhaft mit diesem einen Typus verbunden, ja an ihn gekettet. Er funktioniert wie ein Autopilot, der in turbulenten Situationen automatisch die Führung übernimmt.

