Editorial

Astrid Schreyögg

Der Zusammenbruch von *Lehmann Brothers* im Herbst 2008 zog eine weltweite Erschütterung des Wirtschaftslebens nach sich. Etliche Gazetten berichteten über stark irritierte Führungskräfte, ja in einigen Branchen wie dem Bankenmilieu und in manchen Ländern wie etwa in Frankreich häuften sich sogar die Selbstmorde von Topleuten. Stress und Burnout nahmen vorübergehend fast epidemische Formen an. Solche Ereignisse wie die aktuelle Bankenkrise mit ihren kaum zu überblickenden wirtschaftlichen Konsequenzen stellen aber nur den berühmten Tropfen dar, der das Fass zum Überlaufen bringt. Führungskräfte unterliegen nämlich heute mehr als früher nur schwer zu bewältigenden Anforderungen. Das hat unterschiedliche Ursachen:

- Nicht zuletzt durch die Globalisierung gilt heute organisatorischer Wandel als Normalzustand. Keine Firma, keine Behörde und kein soziales Dienstleistungssystem kann es sich noch leisten, in einem Status quo zu verharren. Derzeit gelten Begriffe wie „Change“ oder „lernende Organisation“ keineswegs mehr als modische Schnörkel. Ihre Realisierung stellt für die meisten Organisationen eine Notwendigkeit zum Überleben dar. Anstoßen und durchsetzen müssen aber alle Wandlungsprozesse die Führungskräfte.
- Für diese erweist sich das als umso schwieriger, je komplexer eine Organisation ist und je mehr Widerstand gegen Veränderung bei den Geführten – wie auch bei sich selbst – besteht.
- Postmoderne Organisationsformen mit ihren flachen Hierarchien, Projekt- oder Matrixorganisationen lassen auch stabilisierende Funktionen vermissen, wie sie in klassisch bürokratischen Systemen üblich waren. Dort war jede Position mit ihren Komplementärpositionen deutlich markiert. Heute müssen Führungskräfte dagegen die für ihre Handlungssicherheit notwendige Stabilität aus sich selbst heraus schöpfen.
- Eine Identität als „gestandene Führungskraft“ zu entwickeln, die emotional gesichert und angemessen respektvoll mit ihren Mitarbeitern interagiert, erweist sich heute ohnedies als schwer. Das resultiert nicht nur aus mangelnder organisatorischer

Online publiziert: 05.11.2009
© VS-Verlag 2009

A. Schreyögg (✉)
Breisgauer Strasse 29, 14129 Berlin, Deutschland
E-Mail: info@schreyoegg.de

Klarheit; eine „satte“ Selbstdefinition als Führungskraft zu erwerben, ist gerade in den Ländern, deren Historie rechte oder linke Diktaturen aufweisen, keineswegs einfach. Denn Führungsphänomene unterliegen gerade in postdiktatorischen Phasen einer erheblichen Erosion. Sie sind hier allzu schnell verunsichert, ihre Ansprüche vorzubringen und durchzusetzen. Oder ihr Führungsstil weist starke Schwankungen zwischen allzu strikt und allzu locker auf.

So nimmt es nicht Wunder, dass sich gerade heute eine Vielzahl von Autoren mit unterschiedlichen Facetten von Stress- und Burnoutprophylaxe bei Führungskräften befasst. Dies ist auch das zentrale Thema der vorliegenden Hefte von OSC.

Im ersten Beitrag präsentiert *Nicole Truckenbrodt*, Spezialistin für die Personalentwicklung von Führungskräften, unter dem Titel „Feuer und Flamme – Leadership-Fitness statt Burnout“ eine empirische Untersuchung. In dieser kann sie nachweisen, dass Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen angesichts komplexer und wenig erwartbarer Rahmenbedingungen – wie wir sie eben heute vielfach vorfinden – weniger von Burnout bedroht sind, wenn sie (qua Coaching) professionelle Führungskompetenzen erwerben. Im nachfolgenden Beitrag von mir, *Astrid Schreyögg*, geht es ebenfalls um die Professionalität von Führungskräften. Als „abusive supervision“ wird in den USA seit einigen Jahren ein Vorgesetztenverhalten beforscht, das auf Seiten der Führungskräfte unkontrolliert negativistischen Haltungen entspringt und bei den Geführten vielfältige problematische Konsequenzen nach sich zieht. Das zugrundeliegende Muster besteht in einer fortlaufenden Kette von hierarchischen Aggressionen, d.h. hier wird das „Treten von oben nach unten“ mit seinen Konsequenzen beforscht. Solche unprofessionellen, ja sogar pathologischen Muster in Organisationen scheinen besonders geeignet, Burnout mit allen relevanten Symptomen zu befördern. *Eva Burchardt*, Wissenschaftlerin und Coach, akzentuiert demgegenüber konstruktive Möglichkeiten von Stress- und Burnoutprophylaxe. Sie entfaltet ein Modell qualifizierter Selbstreflexion, das für problem- und ressourcenorientiertes Coaching hilfreich sein kann. Im nachfolgenden Artikel zeigen *Julika Zwack und Jochen Schweitzer*, Organisationspsychologen von der Universitätsklinik Heidelberg, wie auf der Handlungsebene mit Hilfe von Führungskräfte trainings Selbstreflexion zum Zwecke der „Selbstautorisierung und Selbstfürsorge“ gefördert werden kann. Die Autoren beziehen sich dabei auf systemtheoretische Positionen. Im vierten Hauptbeitrag befassen sich *Claus Steinle, Timm Eichenberg und Mira Dietrich* mit der Frage, welche Kompetenzen „personenorientierte Berater in Organisationen“, also die Coaches, haben sollten, um für ihre Klienten möglichst optimale Effekte zu befördern. Die Autoren, die dem Institut für Unternehmensführung und Organisation (Universität Hannover und Leipzig) angehören, fordern auf der Basis eines umfassenden Literaturstudiums und einer explorativen Studie, dass Firmen ihre Coaches nicht einfach intuitiv auswählen sollten, sondern lieber auf der Basis von systematischen Bewertungen. Zu diesem Zweck haben die Autoren sieben Basiskompetenzen extrahiert.

Ulrike Stühlmeyer-Pulfrich, Mediatorin und Coach, zeigt anhand eines Praxisberichts geradezu exemplarisch, wie eine effektive Stress- und Burnoutprophylaxe mit einer Klientin, die sich in einer fast desaströsen Lage befindet, durch Coaching aussehen kann. Es handelt sich dabei um die Arbeit mit einer weiblichen Führungskraft, die als allein erziehende Mutter ihre Position in einem Familienbetrieb übernommen hat. Aufgrund der Verschränkung von privaten und beruflichen Themen ging dieses Coaching als „Life-

Coaching“ weit über übliche Formen von Coaching hinaus. Die Autorin zeigt, wie die Klientin durch eine systematische Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Problemfeldern ihre Handlungsfähigkeit zurückgewinnen konnte.

Im Diskurs spannt *Ferdinand Buer* einen argumentativen Bogen von der aktuell „überforderten Führungskraft“, die durch Coaching „gesunden“ soll, bis zur Moralität von *Darwin*. Er bezieht sich dabei auf einen Essay von *Philipp Sarasin*, der unter Bezugnahme auf *Foucault* den „struggle for life“ und damit das Verständnis von Sozialdarwinismus in ein neues, ein positives Licht rückt. Das Fazit von *Ferdinand Buer* lautet nach der Lektüre: Coaching kann dazu beitragen, die Moralfähigkeit des Menschen und damit die Moral der Arbeitswelt zu fördern.

Ein Hinweis für die Abonnenten der OSC

Wie bereits in den letzten zwei Jahren wird auch in diesem Jahr ein Sonderheft der Zeitschrift veröffentlicht. In diesen Sonderheften sind Beiträge zu übergreifenden Themen der OSC zusammengetragen; sie sollen über den Kreis der Abonnenten hinaus einem weiteren Leserkreis zugänglich gemacht werden. Das Thema des Sonderhefts 3 lautet: „Die Organisation in Coaching und Supervision“.

Die Abonnenten der OSC erhalten dieses Sonderheft vom Verlag zugesandt mit dem Angebot, es zu einem Sonderpreis (25% unter dem Ladenpreis) zu erwerben. Wenn Sie das Buch nicht erwerben wollen, können Sie es für Sie kostenfrei an den Verlag zurücksenden.

VS Verlag für Sozialwissenschaften und Redaktion der OSC