

BEZIEHUNGSWELTEN AKTIV GESTALTEN UND FÜHREN

Wie abgrenzen – ohne sich zu verweigern?

Alle wollen etwas von Ihnen und Sie selbst kommen dabei zu kurz. Ist das der Preis, um Führungskraft zu sein? Das Arbeitspensum wird wohl immer erheblich bleiben und dennoch lässt sich einiges angenehmer gestalten. Betrachten Sie dazu Ihre beruflichen Beziehungen mal etwas genauer und vergessen Sie für eine Weile das herkömmliche Oben, Unten, Rechts und Links. Stellen Sie sich vielmehr ins Zentrum aller Personen, mit denen Sie täglich zu tun haben: per Telefon, per Mail, mittels direktem Treffen, im Vorbeigehen oder auch nur als Empfängerin von Dienstleistungen wie der bestellte Mittagslunch.

AUTOR: ROBERT SCHILLER

Natürlich ist der gesamte Beziehungsknäuel noch vielfältiger, wäre doch eine Beschränkung aufs rein Geschäftliche weltfremd. So wird Ihr Tun und Befinden noch von weiteren bewussten und unbewussten Dingen beeinflusst. Von Ihren Wesenszügen wie beispielsweise dem Hang zum Perfektionismus oder zur Autoritätsgläubigkeit. Auf jeden Fall spielen in unseren Beziehungen gesellschaftliche und persönliche Rituale und Tabus eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Um im Beziehungsknäuel zurechtzukommen, nehmen Sie vieles in Kauf, wofür Sie mitunter einen hohen Preis bezahlen und sich schlimmstenfalls fremdbestimmt vorkommen. Dies hat zur Folge, dass Sie wertvolle Beziehungen immer wieder hintenanstellen, anders scheint es nicht zu funktionieren. Oder doch? Ja, durch das Wissen und ständige In-Erinnerung-Rufen der Dinge, die Sie im Leben wollen. Und durch das Führen und aktive Gestalten der Beziehungen, die damit in Verbindung stehen.

Ursache wie Lösung liegen in der eigenen Persönlichkeit. Sie bestimmt, wie wir auf andere wirken, und beeinflusst, wie andere uns begegnen. Unsere Wirkung erhöhen

wir durch die bewusste Gestaltung unserer Begegnungen. Zwar können wir in der vielschichtigen Beziehungswelt nur bedingt aussuchen, wem wir begegnen. Doch als Führungsperson bestimmen wir Art, Umfang und Intensität unserer Beziehungen. Drei Beziehungsregeln steigern die Wirksamkeit im Voranbringen von Vorhaben – im Unternehmen wie im Privaten.

Wertschätzung der Verschiedenheit

Das Ziel guter Führungsarbeit ist, Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen und Interessen auf eine Art zusammenzubringen, die dem Einzelnen die Verwirklichung seines vollen Potentials ermöglicht. Angewandt auf Unternehmen bedeutet das die Schaffung eines Arbeitsumfelds, in dem «Anderssein» nicht als bedrohlich empfunden wird, sondern den Wunsch nach Austausch weckt. Eine Unternehmenskultur, in der aus Verschiedenheit Chancen und sogar Freundschaften entstehen.

Gemeinsamkeit durch Werte und Ziele

Nebst Produkten und Dienstleistungen machen Werte und Ziele ein Unternehmen aus. Besonders da gilt der Grundsatz: Weniger ist mehr. Diese Werte und Ziele gelten für jedermann und überall, sollen die langfristigen Anliegen nicht gefährdet werden. Ist ein Unternehmen in verschiedenen Kulturkreisen tätig, haben sie universaler Natur zu sein und sind an örtliche Begebenheiten,

ZUM AUTOR



Robert Schiller (E-Mail: info@schillerconsulting.ch), Dr. phil., geboren 1950 in Zürich, begleitet als Business Mentor weltweit Menschen hin zu grösserem Wohlbefinden und erhöhter Leistungsfähigkeit im Beruf. Er schöpft aus langjähriger Führungserfahrung bei einem Basler Weltkonzern und als strategisch denkender Umsetzer von Turnarounds existenziell gefährdeter Unternehmen. Er unterrichtet angehende Ingenieure an der ETH Zürich und Kommunikationsfachleute am SPRI in Unternehmertum und Führungsarbeit. Der Vater zweier erwachsener Kinder ist Autor mehrerer Bücher und Fachartikel zu Themen wie Mentoring, Führung und Unternehmensstrategie sowie begeisterter Karateschüler.
www.schillerconsulting.ch

Sitten und Gebräuche anzupassen. Erst die Gemeinsamkeit durch Werte und Ziele ermöglicht den Unternehmensteilen eine hohe und leistungsstarke Selbstständigkeit, ohne das Gesamtunternehmen zu gefährden. Die gleichen Überlegungen gelten ebenso für international tätige Institutionen wie staatsübergreifende Behörden.

Weniger ist mehr

Führung ist am wirkungsvollsten, wenn sie dem Grundsatz folgt, effektiv und effizient zu sein. Effektiv bedeutet, dass unser Handeln uns unseren Zielen näherbringt. Effizient bedeutet, dass uns dies im Vergleich zu andern mit verhältnismässig wenig Aufwand gelingt. Dazu richten wir unsere Beziehungen auf das Wesentliche aus. So räumen wir anderen Freiheit ein, vermeiden unangenehme Enge und schaffen Raum für Entspannung und Erholung.

Diesen Überlegungen liegt das Wir-Prinzip der Führung zugrunde. Eine Auffassung, wonach alle von uns führen und folgen, je nach Situation und Eignung die Führungsrolle tauschen und damit viel näher an der erlebten Wirklichkeit sind als all die Idealvorstellungen von uns Menschen im Unternehmensalltag. Eine Reihe von Überlegungen wird dabei berücksichtigt:

Kooperation löst Konkurrenz als Grundhaltung ab

Um heute wettbewerbsfähig zu bleiben, bedarf es guter Führung wie Gefolgschaft. Es geht um das gekonnte Miteinander der gesamten Belegschaft. Wie im Fussball müssen in Arbeitsgruppen die Bälle rasch und präzise gespielt werden. Dies auf einem Spielfeld, das mehr einer Kugel als einer Rasenfläche gleicht, da heute die Kommunikation in allen Richtungen verläuft. Hapert es in der Zusammenarbeit, liegen die Ursachen oft im fehlenden Einfühlungsvermögen und Verständnis oder schlicht in mangelhafter Kommunikation.

Globalisierung als Chance

Nicht die Globalisierung ist das Problem, sondern ihre Verteufelung, die oft auf Behäbigkeit und Angst vor Machtverlust zurückzuführen ist. Zielführender ist zu erkennen, dass im globalisierten Umfeld Führung und



Gefolgschaft näher zusammenrücken. Der Unternehmenswert wird vermehrt von der Führungsleistung der gesamten Belegschaft bestimmt. Durch das Zusammenrücken von Führung und Gefolgschaft wird das Vermögen, für den andern zu denken, zum ausgesprochenen Qualitätsmerkmal guter Führungsarbeit. Diese ist ganzheitlich, interdisziplinär, wertorientiert und kreativ wie nie zuvor.

Unternehmensangehörige von morgen sind Menschen mit emotionaler und sozialer Kompetenz. Menschen, die zu vertrauen gelernt haben, die Neuem eine Chance geben und die sich nicht davor scheuen, von ebenso fähigen Personen umgeben zu sein. Menschen, die einen Beitrag an ein gesundes Unternehmen leisten und sich mit der Tätigkeit, den Werten und den Zielen des Unternehmens identifizieren und zu ihnen Sorge tragen. Es sind Menschen, die gewohnt sind, zu führen und zu folgen.

Führungskräfte von morgen sind Menschen, denen wir gern folgen. Menschen, die auf Sinnhaftigkeit und Lebensfreude statt Frustration und Stress setzen. Die mit ihrem Tun einen gesellschaftlichen Zweck erfüllen. Um eine Führungskraft zu sein, der gern gefolgt wird, bedarf es einer starken und ausgeglichenen Persönlichkeit mit einer Lebens Einstellung des Lernens. Denn eine gute

Führungskraft lernt ein Leben lang dazu. Sie lernt, die eigene Meinung zu vertreten, standhaft zu sein, liebgewonnene Pfade zu verlassen, unbequeme Fragen zuzulassen und eine gute Verliererin zu sein.

Online-Tipp

Auf www.blickpunktkm.ch folgt ein Beitrag des Autors, in dem er an Beispielen aus seiner Praxis als Business Mentor ausführt, wie Menschen in einer bestimmten Lebenssituation ihre Beziehungen neu gestaltet und geführt haben und heute mit Fug und Recht festhalten können: «Ich Sorge für Beziehungen, die mich auf meinem Lebensweg weiterbringen, und führe sie so, dass ich effektiv sein kann und mich dabei wohl fühle.» ♦

LITERATUR-TIPP

Robert Schiller

Die Zeit der einsamen Wölfe ist vorbei
Führen mit Leib und Seele

Stämpfli Verlag, Bern
128 Seiten
ISBN 978-3-7272-1342-7

