

Führen mit Leib und Seele

Der Firma Sorge tragen heisst, sich selbst Sorge tragen

Ob Unternehmerin, Verwaltungsrat oder Mitglied der Geschäftsleitung – sie alle hetzen von Termin zu Termin und selbst die Pausen werden zur Farce. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wie heute. Signale körperlichen Unwohlseins werden ignoriert, da der monumentale Dauereinsatz die Existenz des Unternehmens sichert und damit die eigene. Alles andere gehört ins Reich der Utopie. Tatsächlich?

Dr. Robert Schiller

Die Unternehmen lebten von Effizienz und Effektivität, wird gesagt. Dies gilt auch für Sitzungen. Weswegen sind denn trotzdem nur wenige Sitzungen effizient und noch weniger effektiv? Weswegen reden immer die Gleichen und werden die Leisen nicht gehört? Weswegen rennt die Zeit Mal für Mal davon? Die Unternehmen seien heute durchorganisiert, lautet der Tenor. In Bezug auf Sitzungen trifft das nur dann zu, wenn das Besprochene mit dem Geschehen im Betriebsalltag danach verzahnt wird. Als zweites Beispiel der «technische Service» und ein Erlebnisbericht. Der Laptop wird zur Reparatur eingesandt und bald zeigen sich dieselben Fehler wieder. Aus Kulanz kommt diesmal der Servicetechniker ins Büro und die Geschichte wiederholt sich. Der dritte Servicetechniker behebt den Schaden, den

schon der erste vermutete, die richtigen Teile aber nicht dabei hatte. Das Erstaunliche an dieser Geschichte ist der Umstand, dass

keiner der Servicetechniker über das Tun des anderen Bescheid wusste – trotz Arbeitsreport. – Natürlich gibt es auch Sitzungen, an



Gute Communityship bedingt gute Führung und gute Gefolgschaft, was das Beziehungsmanagement in den Mittelpunkt guter Führungsarbeit stellt. ►

denen vor allem entschieden wird, und dies in Kenntnis des Machbaren später in der Umsetzung. Und es gibt auch die Kundenberaterinnen, die Anrufer nicht unnötigerweise weiterreichen und nicht aufgeben, bis deren Probleme behoben sind.

Communityship

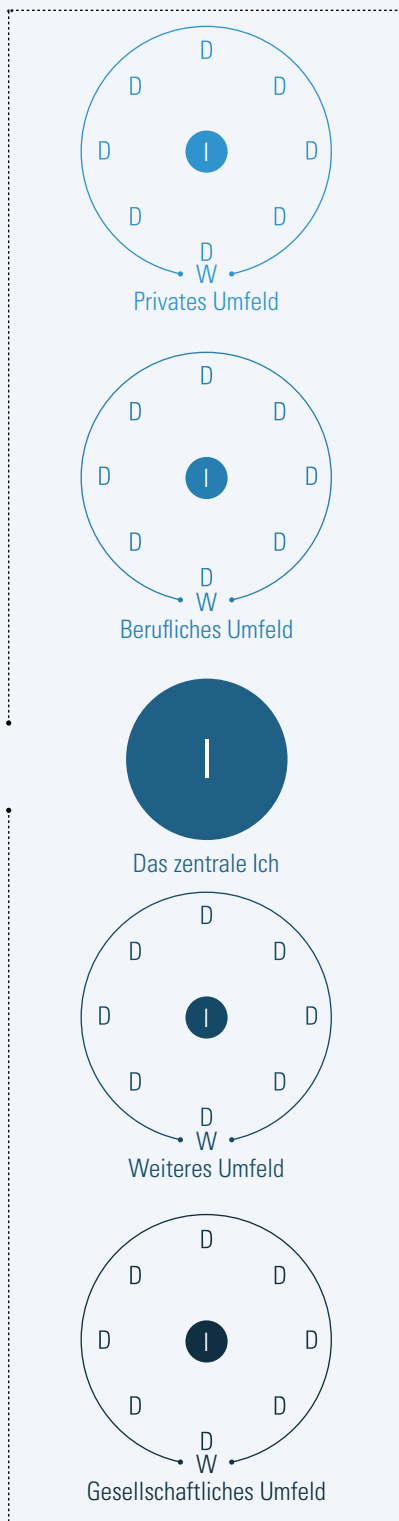
Die beiden Beispiele entstammen dem Betriebsalltag. Haben sie daher mit der Arbeit der Unternehmensspitze zu tun? Ja, wie der hier angebrachte Vergleich zum Schwarmverhalten gewisser Tierarten zeigt. Die Tiere richten ihr Verhalten nach einem ersten aus, wie in den Unternehmen. Ameisen verhalten sich jedoch anders als Menschen, indem es auf ihren Strassen trotz grösster Hindernisse nie zu Staus kommt, während Menschen immer irgendeinen Vorteil für sich selbst ergattern wollen, was unweigerlich zum Stau führt. Dieses Verhalten ist menschlich, nur trägt es dem Unternehmen keine Sorge. Dabei wissen wir es alle: In der Gemeinschaft sind wir stärker.

Das Ziel heisst «Communityship»; ein feines Zusammenspiel von Führung und Gefolgschaft. Gute Communityship bedingt gute Führung und gute Gefolgschaft, was das Beziehungsmanagement in den Mittelpunkt guter Führungsarbeit stellt. Selten wurzelt unternehmerisches Scheitern an Sachlichem und Fachlichem.

Unsere Beziehungswelt

Wie sind Beziehungen zu schaffen und zu pflegen, welche die Unternehmensangehörigen weiterbringen, effektiver machen und sich wohler fühlen lassen? Als Basis und Arbeitsinstrument dient die nebenstehende Grafik unserer Beziehungswelt. Darin befinden sich das Ich, Du und Wir im Wechselspiel. Das Ich steht für die eigene Persönlichkeit. Als Person gehört das Ich vielen Wir an. Ein Wir setzt sich wiederum aus einem

Unsere Beziehungswelt



Die schematische Darstellung unserer Beziehungswelt erlaubt, komplexe personenbezogene Vorgänge rasch einzuordnen und unser Verhalten entsprechend auszurichten.

Entlastung. Auf unsere Art.

Damit Sie sich ganz entspannt auf Ihr Fachgebiet konzentrieren können.



www.revitrust.ch
Buchs +41 81 750 68 68
Zürich +41 44 283 88 88



Auf der lebenslangen Reise zu uns selbst gilt es, uns stets als Person zu akzeptieren. Was wir ändern wollen, sind Verhalten und Befinden.

Ich und mehreren Du zusammen. Unsere Beziehungswelt kann in vier Umfelder gegliedert werden:

- Das private Umfeld: Familie, Lebenspartner, Freunde, Hausarzt
- Das berufliche Umfeld: die Menschen am Arbeitsplatz, Kunden, Geschäftspartner
- Das weitere Umfeld: die Lehrer der Kinder, Vereinsmitglieder, Nachbarn
- Das gesellschaftliche Umfeld: gesellschaftliche und kulturelle Zugehörigkeit beispielsweise zur Wohngemeinde, zu einer politischen Partei oder Religion

Das Ich steht für das sogenannte zentrale Ich meiner Person. Dieses enthält mein Gefühlsleben und meine Gedankenwelt. Es steht in Beziehung zu allem, was mich umgibt an Personen, Geräuschen, Gerüchen, Farben und weiteren äusseren Einflüssen. Das Du steht für das direkte Verhältnis zwischen mir und einer Person. Eine «Person» können Anwesende, Abwesende bis hin zu erdachten Personen sein – zum Beispiel der imaginäre Freund eines Kindes beim Indianerspiel, von dem es durch den Garten verfolgt wird. Das Wir steht für eine Gruppe von Personen, der ich angehöre. Ich gehöre mehreren Gruppen an, in denen mein Ich jeweils von mehreren Du umgeben ist. Die Anforderungen meiner Ich in den verschiedenen Wir auf die Reihe zu bringen, ist die Aufgabe des zentralen Ich.

Als Person akzeptieren

Unsere ganze Lebensgeschichte ist eine Beziehungsgeschichte: Bereits im Mutter-



leib sind wir äusseren Einflüssen ausgesetzt; als Kleinkind sind diese für uns sogar lebenswichtig und prägen bereits unsere Persönlichkeit. Im Laufe des Lebens wird unsere Persönlichkeit geformt durch Erfahrungen mit den Eltern, Lehrern, Geistlichen, Vorgesetzten, Freunden, Fachleuten, aber auch durch Bücher, Medien und Prominente. Den meisten Einflüssen können wir uns nicht entziehen, doch für unser Befinden und Verhalten können wir Verantwortung übernehmen. Dazu müssen wir an einem starken Ich arbeiten.

Die Auseinandersetzung mit unserem Ich ist die anspruchsvollste in unserer Beziehungswelt. Dabei haben wir zwischen uns als Person und unserem Verhalten zu unterscheiden. Wenn wir uns kritisieren, dann meinen wir das Verhalten, nicht die Person. Auf der lebenslangen Reise zu uns selbst gilt es, uns stets als Person zu akzeptieren. Was wir ändern wollen, sind Verhalten und Befinden.

Steigende Identifikation

Gute Führungsarbeit wie gute Gefolgschaft verlangt nach Menschen, die sich und ihre Fähigkeiten kennen. Sich eigenverantwortlich weiterentwickeln. Tätigkeiten suchen, die dem eigenen Wesen entsprechen. Ihre eigenen Lebensentwürfe machen und sich nicht an herkömmlichen Karrieremustern

abacus
business software

< digital erp >

> Business-Software mit integriertem Dokumentenmanagement – durchgängig digital – von A-Z papierlos > Intelligente, vernetzte, papierlose Archivierung > Zeit- und kostensparender Datenaustausch mit zertifizierter, gesetzeskonformer Sicherheit

ABACUS

ABACUS Research AG
Betriebswirtschaftliche Software
CH-9301 Wittenbach-St. Gallen
Tel. 071 292 25 25, www.abacus.ch



orientieren. Dem Herzen folgen und vernünftig abwägen. Wer bin ich? Was will und schätze ich? Welches Umfeld macht mich stark? Wie setze und erreiche ich persönliche Ziele? Einfache Fragen, die zu beantworten schwerfällt. Meistens bedarf es ei-

ner einschneidenden Veränderung wie Stellenverlust, Umschulung oder Veränderungen im privaten Bereich, bis wir uns solchen Fragen ernsthaft stellen. Das Befassen mit diesen Fragen und das dargestellte Beziehungsmanagement führen zu einer steigenden Identifikation mit sich selbst, was sich im Verhalten niederschlägt und wovon alle profitieren. Ein scheinbar langsamer Prozess aus Einzelschritten, der uns schon nach wenigen Monaten nach vorne schleudert. Unser Alltagsleben wird einfacher. Wir fühlen uns stärker und wohler.

Muss nun alles anders werden, um dem Unternehmen und sich selbst Sorge zu tragen? Keineswegs, was es braucht, ist eine Vision des Besseren, einen gemeinsamen Willen, die Vorfreude in der Arbeit auf das Feiern des Erreichten. ■

Literatur



Das neueste Buch von Dr. Robert Schiller ist ein erfrischender Gedankenanstoss, der ermutigt, Führung wahrzunehmen. Nach dem praxisnahen Ratgeber für Führungskräfte «Gestern Team – heute Chef» widmet Robert Schiller der Leadership ein weiteres Buch und bezieht diesmal die Followership mit ein. Denn der Schlüssel zu einer lebensstüchtigen und verantwortungsvollen Wirtschaft liegt im gekonnten Miteinander von Führung und Gefolgschaft – in der Gemeinschaft. Die Führungskraft als einsamer Einzelkämpfer hat ausgedient. Das mit vielen Beispielen dargestellte «Wir-Prinzip der Führung» geht davon aus, dass es in allen Führungsqualitäten zu entdecken und zu fördern gibt und erlaubt, uns wohler zu fühlen, leistungsfähiger zu sein sowie unsere Ziele als Personen und Unternehmen wirkungsvoller zu verfolgen.

Robert Schiller
«Die Zeit der einsamen Wölfe
ist vorbei»
Führen mit Leib und Seele
Stämpfli Verlag, Bern, 2009
128 Seiten, gebunden
ISBN 978-3-7272-1342-7
CHF 29.80



Porträt



Robert Schiller, 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.

Kontakt

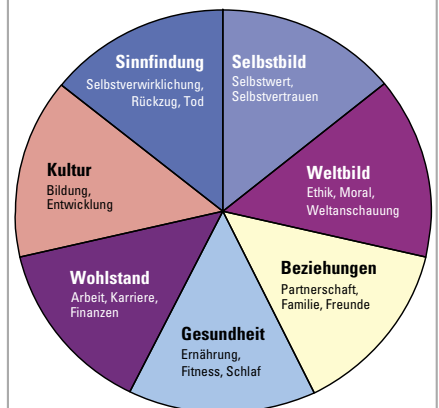


Robert Schiller
Inhaber
Schiller Consulting
Seestrasse 78, 8703 Erlenbach
Tel. 044 914 74 84
robert.schiller@schillerconsulting.ch
www.schillerconsulting.ch



Personal Excellence

Führungskräfte setzen in der besten Zeit ihres Lebens oft alles auf eine Karte und **verlieren sich zwischen inneren und äusseren Anforderungen und Anreizen. Die Folgen sind Krankheit, Sinnkrisen und Beziehungsprobleme.**



Das einzigartige Seminarkonzept ist eine **Interaktion zwischen Reflexion, Anwendung und Theorie**. Es berücksichtigt die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmenden und stellt die Transformation in die Lebensbereiche sicher.

Referenten

In den Themenschwerpunkten werden die besten Fachspezialisten eingesetzt. **Dr. Beat Vulliger**, CEO Schweizer Paraplegikerzentrum und Swiss-Olympic-Chefarzt geht im Modul Gesundheit auf die grössten Risikofaktoren ein.

Umfang und Kosten

26. Januar bis 29. Oktober 2010
9 Blöcke à 2 ½ Tage
CHF 12'800.–

TQM Forum Schweiz

Tel. 041 417 10 16
excellence@tqm-forum.ch
www.tqm-forum.ch

Das Kompetenzzentrum
für Business Excellence
SCHWEIZ
TQM FORUM