



Die Zeit der einsamen Wölfe ist vorbei, die Führungskraft als einsamer Einzelkämpfer hat ausgedient.

Machtspiele durchkreuzen

Einmal als Konkurrent wahrgenommen, sehen sich vorwärts strebende Unternehmensangehörige Machtspielen ausgesetzt. Trotz aller Qualifikationen machen andere das Rennen um begehrte Führungspositionen. Dies trifft besonders auf Frauen zu, worauf manche das Unternehmen enttäuscht verlassen. Gekonntes Managen seiner Beziehungen stärkt die eigene Position und Wirkung auf andere.

Ein Junge ist stark und weint nicht, ein Mädchen ist hilfsbereit und nett; Autoritäten gilt es zu gehorchen. Muster der Beeinflussung wie diese sind gut verankert und prägen das Verhalten auch im Erwachsenenalter. Viele davon sind erwünscht und zur Lebensführung nötig. Andere wie die genannten helfen in der persönlichen Entwicklung nicht weiter. Äussern sich führungswillige Unternehmensangehörige mit «Aber er ist doch der Chef! Ich kann doch nicht...», handelt es sich um starke Beeinflussungen, die ungewollt und abzubauen sind.

Der Vorgesetzte hat ein gutes Herz

Ihm wird vieles nachgesehen, Unterstellte verteidigen ihn

Dritten gegenüber und bügeln manches aus. Einige Mitarbeitende verharren über Jahre in einer letztlich nicht befriedigenden Vorgesetzter/Mitarbeiter-Beziehung; andere verlassen den Job.

Der Vorgesetzte ist ein Tyrann

Ihm wird nichts nachgesehen. Die Unterstellten leiden, erhalten schnell einmal die Kündigung oder sie gehen, wenn der Druck zu gross wird. Die ungewollte Beeinflussung kann über das Arbeitsverhältnis hinaus nachwirken. Geschädigtes Selbstvertrauen und seelische Verletzung sind die Folgen.

Im Fall beider Vorgesetzten gilt: «Vorgesetzte können über meine Arbeit und Arbeitszeit bestimmen, aber nie über mich.» Diese

Forderung vernunftsmässig zu erfassen, ist eines; sie zudem zu verinnerlichen, eine anspruchsvolle Aufgabe der Selbstführung.

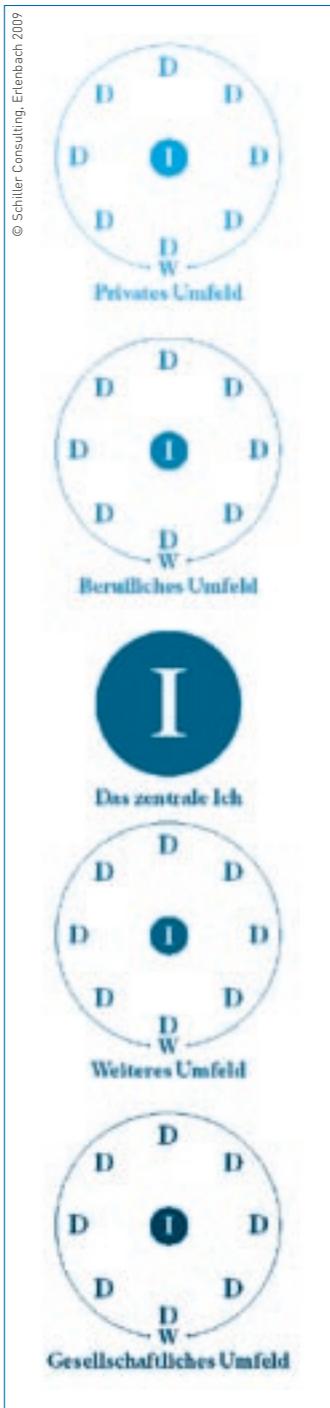
Beziehungen managen

Unternehmen halten in Leitbildern und Seminaren die Regeln guter Führung hoch. Die Wirklichkeit ist oft eine andere. Beispielsweise hat der Frauenanteil im oberen Kader bekannter Schweizer Konzerne in den letzten Jahren kaum zugenommen. Selbst ist die Frau, heisst hier die Antwort. Ob Frau oder Mann gilt es, die persönliche Beziehungswelt zu managen. Dazu steht als Arbeitsinstrument die Grafik gemäss dem Wir-Prinzip der Führung zur Verfügung. Das Ich steht für die eigene Persönlichkeit. Als Person gehört

das Ich vielen Wir an. Ein Wir setzt sich wiederum aus einem Ich und mehreren Du zusammen. Unsere Beziehungswelt kann in vier Umfelder gegliedert werden:

Das Ich steht für das so genannte 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



Unsere Beziehungswelt:

- 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

mehreren Du umgeben ist. Die Anforderungen meiner Ich in den verschiedenen Wir auf die Reihe zu bringen, ist die Aufgabe des zentralen Ich. Die schematische Darstellung unserer Beziehungswelt erlaubt, komplexe personenbezogene Vorgänge rasch einzuordnen und unser Verhalten entsprechend auszurichten.

Die Beziehungswelt von Beatrice

Beatrice wurde vor sechs Wochen erstmals die Verantwortung für ein grösseres Kundenprojekt übertragen. Morgen Vormittag wird die zweite Kundenpräsentation über die Bühne gehen. Es ist fünf Uhr nachmittags, und Beatrice hat die Präsentation so gut wie bereit. Benjamin schaut rein: «Für morgen alles in Ordnung, Beatrice? Wird schon gut gehen! Schönen Abend noch.» Beatrice' Gedanken beginnen zu drehen: «Wer war eigentlich jener Herr, der während der ersten Präsentation kaum etwas sagte? Assistentin Brigitte wird die Änderungen noch heute einpflegen. Es ist wohl besser, ich komme morgen sehr früh ins Büro, um das Ganze nochmals durchzusehen. Hoffentlich schaffe ich es noch, Barbara rechtzeitig vom Ballett abzuholen; versprochen ist versprochen...» Wie sieht Beatrice' Beziehungswelt in der geschilderten Situation gemäss der schematischen Darstellung aus? Nicht zu vergessen: Ihr Pflichtbewusstsein als inneres Du des gesellschaftlichen Umfelds. Beatrice' Umfeld beeinflusst Beatrice, und Beatrice' Verhalten beeinflusst ihr Umfeld. Unsere Beziehungswelt befindet sich andauernd in Bewegung.

Verhaltensänderung vereinfacht Beziehung

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. Es gilt, uns als Person stets zu akzeptieren.

Christinas Vorgesetztenbeziehung

Christinas Vorgesetzter hat die Angewohnheit, ihr Arbeiten spät nachmittags zu bringen, die gleichentags erledigt und versandt werden müssen. Will für Christina heissen, Abendstunden im Büro und Zusatzweg über die Hauptpost. Christina leidet darunter. Appelle an den Vorgesetzten brachten nichts ausser seinem Eingeständnis, unmöglich zu sein und der Bitte um Nachsicht. Was kann Christina tun, ohne den Vorgesetzten allzu stark zu brüskieren? Sie wartet die richtige Gelegenheit ab, um die Arbeit liegen zu lassen. Am nächsten Morgen begrüsst sie den Vorgesetzten in grosser Aufregung: Sie hätte den Versand gestern nicht fertigstellen können, da sie in den Unterlagen zwei grosse Ungereimtheiten entdeckt hätte. Ihn zu erreichen, sei unmöglich gewesen – was Christina im Voraus wusste. Was sie denn jetzt machen solle?! Der Vorgesetzte stutzt, beruhigt sie und nimmt sich der Sache nochmals selbst an. Das Beispiel mit Christina mag einfach erscheinen. Christina hatte jedoch im Vorfeld viel Selbstarbeit leisten müssen, um das nicht länger zu ertragende Chefgehab auf konstruktive und wirksame Weise angehen

zu können. Die geschilderte Erfahrung zeigte ihr, was sie zu bewerkstelligen in der Lage ist. In diesem Fall verbesserte sich die Beziehung arbeitsmässig und zwischenmenschlich. Christina fühlte sich wohler. Später setzte sich der Vorgesetzte erfolgreich für ihre Beförderung in eine Linienfunktion ein.

Machtspiele durchkreuzen

In der Praxis ist immer wieder festzustellen, dass sich schon mit scheinbar kleinen dafür umso bestimmter gelebter Verhaltensänderungen viel erreichen lässt. Der am Beispiel von Christina beschriebene Grundmechanismus ist das entscheidende Element. Die Anwendungen finden sich überall im Unternehmen, auch auf der Chefetage. Machtspiele folgen in der Regel unternehmensspezifischen Mustern. Einmal erkannt, lassen sie sich in aller Regel durchkreuzen. Der Grundmechanismus findet seine Anwendung in allen vier Umfeldern unserer Beziehungswelt. Werden sie gleichermaßen berücksichtigt, erhöhen sich Ausgewogenheit und Wohlbefinden. ☺

Dr. phil. Robert Schiller
Schiller Consulting
www.schillerconsulting.ch

Buchtip

Die Zeit der einsamen Wölfe ist vorbei

Das neueste Buch von Robert Schiller ist ein erfrischender Gedankenanstoss, der uns 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. Das mit vielen Beispielen dargestellte «Wir-Prinzip der Führung» geht davon aus, dass es in uns 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.

Titel: Die Zeit der einsamen Wölfe ist vorbei
Autor: Robert Schiller, ISBN: 978-3-7272-1342-7
Stämpfli Verlag, Bern, erschienen im Juni 2009

Beziehungen managen: Das Seminar zum Buch.
Nächste Termine: 16. März, 13. April, 18. Mai.
Informationen: www.schillerconsulting.ch

