

# Werkbuch für die Führungskraft

# 2009

abari-Artikel für Führungskräfte aller Branchen, herausgegeben zum Nachlesen und Schmökern, als Ergänzung und /oder Auffrischung der in Seminaren und Coaching vermittelten Ansätze und Instrumente, zeitgemässe Reflektionen und Impulse aus dem Jahr 2009

Viva Fialka &  
Michael Fischer



**THEMEN:**

**Mit Widerstand konstruktiv umgehen**

**Glück und Erfolg in der Krise**

**Den Transfer von Fortbildungsinhalten in die Praxis sichern**

**Leitbildentwicklung – Mehrwert oder Spielerei?**

**Mitarbeiter/innen motivieren**

**Hilfe! Trennungsgespräche!**

**Die Bedeutung von Vertrauen in der Führungsarbeit**

**Welche Führungskräfte braucht die Welt?**

**Sich selbst täglich neu motivieren**

**Innovation ja, aber Achtung vor blindem Aktionismus!**

**Führung aus der Ferne**

**-Virtuelle Führung auf dem Vormarsch-**

**Ohne Rhetorik ist alles nichts, aber Rhetorik ist nicht alles!**

## Mit Widerstand konstruktiv umgehen

Sie planen eine kleinere oder mittlere Veränderung für einzelne Ihrer Mitarbeiter/innen oder das ganze Team? Oder läuft vielleicht ein längerfristiger groß angelegter Veränderungsprozess?

So oder so werden Sie nicht von jedem Beteiligten und von Anfang an mit Begeisterung rechnen können, so wie vielleicht auch Sie eine zeitlang brauchen, um sich auf das Neue rational und emotional einzustellen.

Anstehende Veränderungen verlangen uns viel ab: Wir müssen uns von Altem trennen und auch wenn es mangelhaft war, so war es doch wenigstens vertraut und wir hatten einen irgendwie funktionierenden Umgang damit entwickelt. Und manchmal müssen wir uns sogar von guten Dingen verabschieden, die uns ans Herz gewachsen sind. Dabei sollen wir offen sein für das Neue, das Unbekannte, das Unwägbar und das im Vorfeld immer nur schwammig Vorhersehbare. Manchmal hilft es, Dinge erst mal probierhalber auszuprobieren, z.B. eine neue Arbeitszeitregelung. Funktioniert diese nicht, können wir das Rad zurückdrehen. Aber z.B. bei einem Stellenwechsel ist dies nicht mehr möglich, Fakten sind geschaffen und irreversibel. Insofern handeln Menschen sehr klug, wenn sie Veränderungen langsam und vorsichtig angehen.

Nur genau hier gibt es graduelle Unterschiede je nach verschiedenen Persönlichkeiten: Der eine bewältigt diesen inneren Prozess schneller, der andere langsamer und der dritte tut sich generell schwer. Das individuell sehr unterschiedliche Sich-öffnen für Veränderung ist für viele Führungskräfte und in vielen Teams ein großes Thema und alle halten ihren eigenen Umgang damit für den richtigen und angemessenen.

### Folgende Erscheinungsformen sprechen für Widerstand:

- Einwände erheben, rationalisieren, überdetaillieren
- Generalisieren, bagatellisieren, lächerlich machen
- Mauern, blockieren, verweigern
- Vergessen, verwechseln, verschlafen, sich entziehen, „abtauchen“
- Abschweifen, das Thema wechseln
- Sich verwirren oder dumm stellen
- Sich selbst, andere und/ oder Sachen beschädigen

Gemeinsam ist all diesen Reaktionen, dass sie ungeeignet sind, Belastungen und Veränderungen zu bewältigen, eher wird es durch Ausweichen meist sogar noch schlimmer.

Doch wie gehen Sie als Führungskraft damit um, wenn Sie einzelne dieser Verhaltensweisen bei unter Ihren Mitarbeiter/innen wiederholt beobachten?

**Für Sie heißt das verschiedene:**

1. Es geht als erstes darum, zu **verstehen**, in welchen psychologischen Schritten der innere Bewältigungsprozess verläuft, angefangen beim Schreck über Lähmung und Angst, durch das Tal der Tränen, dann wieder hinauf zur rationalen und endlich zur emotionalen Akzeptanz. Der eine handelt das in zwei Tagen ab, der andere braucht zwei Monate oder Jahre dazu. Und es besteht das Risiko, das Menschen im Tal stecken bleiben. Deshalb stellt sich für Sie nicht nur die Frage, wie viel Zeit sie ihm seitens des Unternehmens einräumen können. Beschleunigend wirkt es, wenn Sie diese **Fragen versuchen mit den Mitarbeiter/innen selbst zu beantworten**, indem Sie im ersten Schritt Verständnis vermitteln für die Stelle im Prozess, wo der andere steht und im zweiten Schritt fragen: Was brauchen Sie, um weiterzukommen? Helfen Sie durch diese Frage dem anderen, seine Bedürfnisse zu äußern und selbst Lösungen zu entwickeln!
2. **Überprüfen Sie sich:** Habe ich Widerstand provoziert? Ist der Widerstand ein typisches Verhalten der anderen Person oder tritt er besonders mir gegenüber auf? Zeige ich meinem Gegenüber genügend Respekt, besonders im Hinblick auf seine Fähigkeiten? Bin ich zu schnell oder treibe ich anderweitig zu sehr an?
3. Arbeiten Sie an Ihrer Haltung: **Sehen Sie Widerstand als Bedenken**, vielleicht sogar berechnete. Vielleicht wurde ja tatsächlich was Wichtiges übersehen? Oder sind Sie zu anspruchsvoll? Überprüfen Sie das Maß Ihrer Ansprüche, denn Druck erzeugt Gegendruck!
4. Entwickeln Sie ein **Kommunikations-Repertoire** zum Umgang mit geäußerten Bedenken: Versachlichen Sie persönlich gewordene Diskussionen! Arbeiten Sie mit dem „aktiven Schweigen“, d.h. Blickkontakt halten und warten. Oder fragen Sie nach: "Was wollen Sie damit sagen?" oder „Was genau meinen Sie?“. Oder deuten Sie um: „Danke für die Offenheit“ oder „Ich freue mich über Ihre Äußerung, denn sie zeigt, dass...“. Wenn die Emotionen höhere Wellen schlagen sprechen Sie es direkt an: "Ich empfinde das als verletzend".
5. Machen Sie **transparent, wo die Reise hingehet!** Verhelfen Sie Ihren Mitarbeiter/innen zu Orientierung und Identifikation mit Ihren Zielen!

Bei Veränderungsprozessen im Unternehmen geht es für Sie als Führungskraft natürlich nicht nur um die Frage der optimalen Mitarbeiterführung, denn schließlich sind Sie selbst ebenfalls Betroffener und können Ihre Mitarbeiter/innen nur motivieren, wenn Sie sich selbst täglich neu motivieren können. Die beschriebene Reflektion dessen, wie der innere Bewältigungsprozess abläuft und was dabei unterstützt, unterstützt auch Ihr eigenes Selbstmanagement!

## Glück und Erfolg in der Krise

Was macht Menschen erfolgreich und glücklich? Warum haben einige selbst in den schlimmsten Katastrophen jede Menge Zuversicht? Warum ziehen sich einige an den eigenen Haaren aus dem Sumpf, während andere darin versinken?

Amerikanische Forscher fanden es heraus: Nicht Intelligenz oder Fachkompetenz, nicht Erfahrung oder Redegewandtheit verleihen im Leben Glück und Erfolg – obwohl die meisten Menschen irrtümlich davon ausgehen. Es sind vielmehr die Erklärungsmuster, mit denen sich ein Mensch erklärt, was in der Welt passiert. Wer die falschen Erklärungsmuster hat, dem klebt das Pech an den Schuhen. Wer die richtigen hat, ist wie Gustav Gans: vom Glück verfolgt.

### **Einstellungen sind wichtiger als Tatsachen**

Wie kann das sein? Wie kann die Art und Weise, mit der ein Mensch sich die Welt erklärt, sein Schicksal bestimmen? Betrachten wir ein Beispiel. Günther ist Verkäufer. Schon am Morgen besucht er einen Kunden, mit dem er überhaupt nicht zurecht kommt und zieht schließlich unverrichteter Dinge von dannen. Er denkt: „Nicht mein Tag heute!“ Susanne, seine Kollegin, erwischt zufällig dasselbe Schicksal. Auch Sie geht bei einem mürrischen Kunden unverkaufter Dinge von dannen. Susanne denkt sich: „Schwamm drüber, beim nächsten Kunden klappt’s bestimmt!“. Wie werden Günther und Susanne ihrem jeweils nächsten Kunden wohl gegenüber treten werden?

Günther geht, weil heut ja nicht sein Tag ist, missgelaunt ins nächste Gespräch, der Kunde merkt das unterbewusst und stellt sich quer. Günther versemzelt die Beratung (und schiebt die Schuld auf den Tag, der nicht seiner ist). Susanne dagegen schließt mit Erfolg ab, weil sie gutgelaunt und motiviert ins nächste Gespräch geht. Beide haben am frühen Morgen dasselbe erlebt. Doch jeder erklärte sich den morgendlichen Katastrophenkunden anders. Olivers Erklärung war destruktiv, Susannes Erklärung konstruktiv. Deshalb hat sie Erfolg.

Unser Denken bestimmt unseren Erfolg und unsere Zufriedenheit. Erfolgreiche und zufriedene Menschen erklären die Dauer, die Auswirkungen, die Schuld für und den Einfluss auf Erfolg und Misserfolg anders als weniger erfolgreiche Menschen.

	<b>Erfolgreiche Menschen...</b>	<b>Wenig erfolgreiche Menschen...</b>
<b>Bzgl. Dauer:</b>	... halten Rückschläge für vorübergehend: „Bald geht's wieder aufwärts.“ ... halten Erfolge für dauerhaft: „So kann das weitergehen!“	... halten Rückschläge für dauerhaft: „Wieder so ein verkorkster Tag!“ ... halten Erfolge für unbeständig: „Das kann schnell wieder anders kommen!“
<b>Bzgl. Auswirkungen</b>	... halten Rückschläge für Kleinigkeiten: „Das macht doch nichts!“ ... halten selbst kleine Erfolge für weltbewegend: „Das reißt den ganzen Tag raus!“	... leiden auch unter Kleinigkeiten überproportional: „Das versaut den ganzen Tag!“ ... spielen Erfolge herunter: „Ein guter Kunde macht noch keinen Sommer.“
<b>Bzgl. Schuld:</b>	... halten sich für Erfolge verantwortlich (auch wenn sie es nicht sind): „Ich kann eben gut mit Kunden.“ ... machen für Misserfolge andere oder die Umstände verantwortlich: „Da kann doch ich nichts dafür!“	... halten sich für Misserfolge (auch fälschlich) verantwortlich: „Ich lerne das nie!“ ... machen andere oder die Umstände für ihre Erfolge verantwortlich: „Ich hatte einfach Glück!“
<b>Bzgl. Einfluss:</b>	... überschätzen eigene Einflussmöglichkeiten: „Das krieg ich auch noch hin!“ ... sehen eher die Chancen einer Aufgabe: „Heute probier ich's mal mit ...!“	... unterschätzen den eigenen Einfluss: „Wenn der Kunde nicht will, kann ich auch nichts machen.“ ... sehen eher die Probleme: „... ist viel zu schwer zu verkaufen.“

Wer sich in der linken Spalte wieder findet, zieht Glück und Erfolg magisch an.

Wer sich eher rechts findet,

ist mit Beruf und Leben nicht so recht zufrieden.

Arbeiten Sie also an Ihrer Einstellung zum Leben, zum Beruf. Gerade als Führungskraft mit Ambitionen auf Erfolg! Und gerade in Krisenzeiten!

## Den Transfer von Fortbildungsinhalten in die Praxis sichern

Lerntransfer bedeutet die nachhaltige Übertragung von Lernresultaten auf den Arbeitsplatz.

Heute wird viel über Nachhaltigkeit geredet, im Umweltbereich, im Wirtschaftsbereich... Selten wird die Sicherung des Lerntransfers in die Praxis systematisch institutionalisiert. Außer Seminarbewertungen, die eher eine Kontrolle über die Organisation der Veranstaltungen für die Veranstalter darstellen, die das organisatorische und inhaltliche Konzept und das Anknüpfen des Referenten an die Teilnehmer/innen abfragen, findet zurück am Arbeitsplatz selten eine systematische Bearbeitung der Frage statt: Wie wird das Gelernte nun in den Alltag implementiert?

Sie oder Ihre Mitarbeiter/innen besuchen Seminare nicht nur, um ihre fachliche Kompetenz zu aktualisieren oder weiterzuentwickeln, sondern auch oder vielleicht wesentlich wegen der so genannten Schlüsselqualifikationen, d.h. wegen persönlicher, sozialer oder methodischer Kompetenzen. Gerade diese Art von Kompetenzen ist -anders als Fachkompetenz- nicht erlernbar durch Literatur oder Powerpoint-vortrag. Immer schneller stattfindende und immer größere Veränderungen verkürzen zudem die „Halbwertszeit des Wissens“! Auch der demografische Wandel – die längere Verweildauer im Beruf und die damit verbundene Notwendigkeit der Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit - machen Fort- und Weiterbildung heute zu einem Thema mit zunehmender Relevanz. Übrigens ist Fortbildung auch die Personalentwicklungsmaßnahme, in die die meisten Ressourcen in Form von Geld, Zeit und Hoffnung fließen!

Führungskräfte in der Rolle der bedarfsorientierten und gezielten Personalentwickler Ihrer Mitarbeiter/innen stellen also eine wichtige Investition in die Zukunft Ihres Verantwortungsbereichs dar, sind betriebswirtschaftlich sinnvoll und personalwirtschaftlich erforderlich.

Die Budgets der Organisationen werden auch in Zukunft eher nicht üppiger, so dass auch in den nächsten Jahren die Überprüfung der Wirkung von Fortbildung umso notwendiger wird.

Fortbildung alleine ist nicht Allheilmittel oder Wunderwaffe, sondern wird dies bestenfalls in Verbindung mit anderem. Die Instrumente des Wirkungscontrollings sind vielfältig: Das reicht von Mitarbeitergesprächen über Hospitationen, die Übernahme von Projektverantwortung, Teilnahme an AG's, bis zur kollegialen Beratung oder Transfer-Coaching.

Ohne Ziele, die Sie mit Ihren Mitarbeiter/innen definieren (und für Ihre eigene Weiterbildung für sich zusammen mit Ihrem Vorgesetzten) ist die Überprüfung der Wirkung nahezu unmöglich.

Es reicht nicht, dass Mitarbeiter/innen zurückkommen, begeistert sind, und 10 Minuten in der nächsten Besprechung davon berichten. Monate später ist oft nichts mehr davon da! Schade! Das wäre aber betriebswirtschaftlich wichtig, auch im Interesse der Kunden!

Was sind also die wichtigen Instrumente für Sie als Führungskraft?

Die Umsetzung des Gelernten wird gefördert durch Können (neue Kompetenzen erworben), wollen (Lust das anzuwenden) und dürfen (aktive Unterstützung durch Personen und Rahmen). Die Verantwortung hierfür teilen sich die Trainer/innen, die Führungskräfte und die Teilnehmenden selbst.

Vor dem Seminar: Die Führungskraft führt ein verbindliches Vorbereitungsgespräch mit dem /der Mitarbeiter/in und klärt die Erwartungen und Ziele

Während des Seminars:

- Arbeit an Fällen
- Übungsmöglichkeiten
- Zwischentests, Selbstreflexionen, Feedbacks
- Lerntransferübungen
- Arbeit mit erlebnisorientierten Methoden („Probearbeiten“)
- Gute Bedingungen

Nach dem Seminar.

- Die Führungskraft führt ein Rückkehrgespräch mit dem /der Mitarbeiter/in auf der Basis der im Vorfeld vereinbarten Erwartungen und Ziele. Zusätzlich wird eine Präsentation vor Kollegen vereinbart, sowie Einsatzmöglichkeiten und Übungsfelder zur Verfestigung des Erlernten.
- Transfercoaching –im Idealfall beim Referenten des Seminars- bietet jedem Teilnehmer/n im Anschluss ein Coaching zu der Frage der Umsetzung neuer Vorgehensweisen
- Transfergruppen beschäftigen sich in kollegialer Beratung mit der Umsetzung neuer Kompetenzen in die Praxis

Inhouse - Seminare bei Ihnen vor Ort und auf Ihre Belange zugeschnitten machen die Umsetzung leichter, allerdings ist der Blick über den Tellerrand weniger gegeben. Bitte wägen Sie gründlich ab, was in Ihrem Fall effektiver ist!

**„Erfolgreich zu sein setzt zwei Dinge voraus:**

**Klare Ziele und den brennenden Wunsch, sie zu erreichen“**

Goethe 1749 – 1832



## Leitbildentwicklung – Mehrwert oder Spielerei?

In Zeiten der Wirtschaftskrise und Datenmissbrauchs-Affären wird der Ruf nach einer wertorientierten Führung intern wie medial laut. Führungshandeln soll verstärkt und gezielter als bisher ethischen Grundsätzen folgen, zweifelhafte Entwicklungen früher als bisher erkennbar werden. Man könnte sich fragen: Auch bisher konnten Führungskräfte auf Nachfragen ihre Ethik benennen, was soll das also? Und vor allem: Wie soll das ganz konkret, jenseits schöner Worthülsen aussehen?

Die Form, in die Führungsethik bisher gegossen wurde, war das Unternehmensleitbild oder -eingegrenzt auf Führungsaufgaben- das Führungsleitbild.

Auf die Schnelle und meist zu Marketingzwecken in einem kleinen Kreis wunderschön ausgearbeitete Hochglanz-Leitbilder wurden meist nicht nur extern wenig gewürdigt, sondern auch unter zur Umsetzung verpflichteten Mitarbeiter/innen und Führungskräften wurde zu wenig auf deren Inhalte geachtet geschweige denn daraus konkrete Handlungsoptionen abgeleitet.

Das Leitbild soll verschiedene Funktionen erfüllen: Es soll Grundsätze für das Handeln nach außen und innen entwickeln helfen, so der Zukunft Form und Richtung weisen und von der reaktiven zur aktiven Orientierung führen. Es soll die Identifizierung mit dem Unternehmen ermöglichen und zu einem unverkennbaren Profil im Vergleich zu Mitbewerbern verhelfen. Ein Leitbild zu schreiben ist jedoch noch keine Garantie dafür, dass es wirklich die beschriebenen Wirkungen zeigt. Aber wie könnte dies sichergestellt werden?

Das Leitbild enthält Grundaussagen zu den Fragen: Wer sind wir? Was können wir? Wem fühlen wir uns verpflichtet? Wo wollen wir hin? Wer wollen wir sein? Es beantwortet diese Fragen basierend auf Idealvorstellungen zu seiner Marktstellung, seines Verhältnisses zu Umwelt und Gesellschaft sowie seiner Verantwortung gegenüber Personal.

Damit das Leitbild nicht nur blumiges Beiwerk, sondern aktives Herzstück des Unternehmens wird, ist folgendes wichtig: Alle Bereiche und maßgebliche Personengruppen sind angemessen zu beteiligen und als miteinander wie mit der Außenwelt in Wechselbeziehung stehend zu sehen. Konkretisierung und Umsetzbarkeit geht vor „Schöne Worte“, so dass Selbstkontrolle und wertschätzendes Controlling möglich werden. Der Prozess muss gesteuert werden von einer Projektgruppe, die Workshops mit Plenums- wie Kleingruppenarbeit ebenso organisiert wie sie Einzelinterviews, Dokumentenanalyse oder Begehungen in den Prozess einplant. Fachkenntnisse in Systemtheorie oder Sozialpsychologie sollten genauso verfügbar sein wie die in Betriebswirtschaft. Methodisches knowhow wie didaktisches Geschick, methodische Phantasie, analytische Kompetenzen und Konfliktlösekompetenz unterstützen das zielorientierte Voranschreiten. Großgruppen-moderationen erhöhen die Wirtschaftlichkeit bei gestiegenem Anspruch an Kundenorientierung.

Externe Begleitung unterstützt Sie mit allen genannten Kompetenzen und Erfahrungen in der Steuerung solcher Prozesse. Selbstverständlich sollte am Anfang eine Phase des intensiven Kennenlernens der gewachsenen Strukturen und Prozesse stehen und der Auftrag sorgfältig geklärt werden. Auch die Frage der Zusammenarbeit zwischen externer und interner Projektleitung muss thematisiert werden. Im Laufe des Projektes spielen dann Workshops zu den Themen Informationsmanagement, Strategien oder Kundenbeziehungen eine große Rolle, die erst allgemein und dann für die einzelnen Abteilungen konkretisiert werden. Die Einführung des Leitbildes unter Nutzung verschiedenster Kommunikationswege und –formen sowie ein angemessenes Controlling sind ebenso selbstverständliche Bestandteile sowie Zeitfenster für die Entscheidungen auf den oberen Führungsebenen.

Der Prozess muss das Wesentliche betreffen, für die Beteiligten interessant sein, Bisheriges würdigen und Neue Klarheit bringen, sofort zur Umsetzung anregen und –ganz wichtig- Spass machen! Die Arbeit mit Leitbild ist nicht abgeschlossen nach der Verschriftlichung, sondern fängt dann erst richtig an!

## Mitarbeiter/innen motivieren

Soviel vorneweg: Eigentlich kann man als Führungskraft Mitarbeiter gar nicht motivieren, denn dieses Verständnis geht von einem technokratischen Wenn-dann-Verständnis aus. Mitarbeiter/innen sind aber keine Maschinen, sondern Motivation ist ein komplexer psychologischer Prozess. Oftmals geht es in erster Linie darum, Demotivation zu vermeiden, die entsteht durch Kündigungen im Umfeld, durch Abwertungen und Kränkungen, durch Bedrohungen und Belehrungen, durch Misstrauen oder durch Passivität der Führungskräfte. Übrigens zählen auch Bonus-systeme unter Motivationsforschern unter dem Strich eher als demotivierend als motivierend! Als Führungskraft überlegen Sie also bitte als erstes, wo Sie Demotivation vermeiden können!

In der Verantwortung der Mitarbeiter/innen selbst liegt es, ihre Leistungsbereitschaft zu entwickeln und zu erhalten. Sie müssen wollen und dazu brauchen sie Kraft, Temperament, Aktivität, physische und psychische Stabilität. Auf diese Dinge haben Sie als Führungskraft nur sehr geringen Einfluss! Aber bei aller Leistungsbereitschaft muss auch die Leistungsfähigkeit, das Können, gegeben sein, worauf Sie nun als Führungskraft mit dem Mitarbeiter zusammen Einfluss ausüben können durch entsprechende Fortbildungsangebote, Hospitationen, Sonderprojekte o.a. Und selbst wenn Wollen und Können, also Leistungsbereitschaft und –fähigkeit gegeben sind, bleibt ein Feld, das Sie als Führungskraft (mit-)steuern können: Das Dürfen, d.h. die Leistungsbedingungen, die gegeben sein müssen, damit Mitarbeiter/innen ihr Potential entfalten können.

Lassen Sie uns die Leistungsbedingungen etwas genauer betrachten. Sie haben Einfluss auf die Rahmenbedingungen in zweierlei Hinsicht:

Zum einen hinsichtlich des sozialen Dürfens insofern, als Normen und Regeln, Sitten und Gepflogenheiten, Konventionen und Unternehmenskultur eine oftmals vernachlässigte Größe darstellen. So wie Schüler oftmals nicht mitarbeiten, obwohl sie es von ihren intellektuellen Fähigkeiten und Kenntnissen her könnten, weil sie sonst als „Streber“ gelten, gibt es auch Gruppendynamiken in Teams, die Mitarbeiter/innen das engagierte Arbeiten „verbieten“, weil sie sonst als arbeitgeberkonform, als Mitläufer, „Liebkind“, „Radfahrer“ o.ä. gelten. Führungskräfte tun gut daran, solche schwer fassbaren Gruppendynamiken und heimlichen Regeln zu ergründen und gezielt mit Teamentwicklungsmaßnahmen entgegen zu wirken.

Zum anderen gibt es Rahmenbedingungen im Sinne von situativer Ermöglichung. Hier muss der Arbeitsplatz nach realen Möglichkeiten bzw. Hindernissen analysiert werden: Überprüfen Sie, was es u.U. schwer macht, Leistung wie erwünscht zu erbringen. Verlangen Sie von Ihren Mitarbeiter/innen kein Skilaufen in der Sahara! Sehen Sie sich als Dienstleister/in Ihrer Mitarbeiter/innen insofern, dass Sie als Führungskraft Verantwortung tragen für optimale Rahmenbedingungen zur Erbringung der vorhandenen Leistungspotentiale. Nutzen Sie Ihre Einflussmöglichkeiten, gestalten oder verhandeln Sie bei jeder Gelegenheit mit ihren eigenen Vorgesetzten. Es geht um Leistungserbringung und damit um das Überleben Ihres Unternehmens!

## Hilfe! Trennungsgespräche!

Für die meisten Führungskräfte gehören Trennungsgespräche zu den Mitarbeitergesprächen, die sie am liebsten vermeiden würden. Sie legen damit eine hohe Sensibilität an den Tag für das, was alles schief gehen kann: Der /Die betroffene Mitarbeiter / in kommt nicht klar mit der Mitteilung, ist geschockt und reagiert unvorhersehbar. Die Führungskraft fragt sich, ob sie den/die Mitarbeiter/n im Anschluss alleine lassen kann mit der Bewältigung der Neuigkeit. Auch ist der Führungskraft die mögliche Wirkung auf die verbleibenden Mitarbeiter/innen nur allzu bewusst. Demotivation kann sich ausbreiten und zeigen durch Wegtauchen, Stillhalten und Totstellen. Auch die Unternehmenskultur kann leiden an den traumatisch erlebten Trennungsgesprächen oder gar das Image des Unternehmens Schaden nehmen.

Diese Risiken bedenkend ist es nachvollziehbar, dass Führungskräfte die Gespräche scheuen. Gleichzeitig gibt es kaum eine Führungskraft –und nicht erst seit der Wirtschaftskrise- die diese Gespräche nicht gelegentlich oder sogar regelmäßig zu führen hat. Angesichts der Scherben, die dabei zerschlagen werden können und angesichts des Unwohlseins auch der Führungskraft ist es sinnvoll, sich ein Repertoire für diese Situationen ins Führungs-Werkzeug zu packen. Denn eine Führungskraft, die gute Mitarbeitergespräche führen kann, muss noch nicht automatisch auch im Führen von Trennungsgesprächen souverän und sicher sein. Zu speziell ist diese Situation.

### **Worauf kommt es hier besonders an?**

Um nicht überrascht zu werden von Mitarbeiterreaktionen ist in solchen Situationen besonders wichtig das Verstehen der inneren Prozesse. Die Führungskraft muss wissen, dass zuallererst das Nichtwahrhabenwollen steht, eine Form der Leugnung von Tatsachen. Wird die Mitteilung so langsam zur unumstößlichen Realität für den Betroffenen folgen Phasen der Lähmung, der Wut mit Schuldzuweisungen und anschließend der Trauer, die verstanden und begleitet werden müssen. Die Führungskraft muss den Spagat hinkriegen, Verständnis zu zeigen und gleichzeitig den inneren Prozess bis hin zur rationalen und emotionalen Bewältigung zu unterstützen und voranzubringen. Das erfordert das Zeigen von Bereitschaft für mehr als ein Gespräch! Es gibt Firmen, die aus diesem Grund die Mitteilung von der nächsthöheren Führungskraft überbringen lassen, damit der unmittelbare Vorgesetzte für die emotionale Begleitung zur Verfügung steht und nicht als „Böser“ gesehen wird.

Große Firmen und/oder in größeren Entlassungsphasen hat der Bereich Personalentwicklung Instrumente für Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Ausstiegs entwickelt, die sich an dem orientieren, was Mitarbeiter/innen in solchen Situationen brauchen:

Die Betroffenen brauchen zuallererst einen wertschätzenden Umgang mit sich. Sie brauchen weiter die Sicherung und Weitergabemöglichkeit ihres Wissens. Sie wollen bei der Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand oder ein anderes Arbeitsfeld Unterstützungsleistungen erhalten. Auch die monetäre Versorgung will geregelt sein. Und nicht zuletzt hilft es, nach dem Ausstieg immer noch wertvoll für die Firma zu sein.

Für diese Bedarfe gibt es Alumnikonzepte (organisiertes networking Ehemaliger), auch in Verbindung mit Arbeitskräftepotential-komponenten (sog. Silver-worker-Konzepte, bei denen die Ehemaligen aufgabenbezogen für spezifische Probleme herangezogen werden). Oder es gibt Tandem-Konzepte als flankierende Maßnahme des Wissensmanagements, bei denen die Aussteiger über Beraterverträge weiter als Mentoren für ihre Nachfolger zur Verfügung stehen.

Bei diesen Konzepten ist die Personalentwicklung im Boot, auch die arbeitsrechtlichen Fragen liegen in der Verantwortung von Personal- und Rechtsabteilung. Nur die erste und alles verändernde Überbringung der schlechten Botschaft bleibt Aufgabe der Führungskräfte!

Da ist eine wichtige Regel, bei aller Wertschätzung klar und eindeutig zu bleiben und nicht einzuknicken. Die Entscheidung ist gefallen und das muss dem Mitarbeiter klar werden. Ist die Führungskraft hier nicht ganz eindeutig erschwert sie die Überwindung der Leugnungsphase, und weckt Hoffnungen, die dann doch nicht einzulösen sind.

Auch das Trostspenden will geübt sein (wie uns Berlusconi angesichts des Erdbebens in Italien deutlich macht, wo er –wohl gut gemeint- den Überlebenden des Erdbebens rät, das Ganze als einen Campingurlaub zu sehen). Trost spenden nach dem Motto „Kopf hoch“ oder „Denk positiv“, wenn für den anderen gerade die Welt zusammenbricht, führt zum Gegenteil dessen, was beabsichtigt ist. Der Chef büsst damit seine Glaubwürdigkeit ein und ruiniert seinen Ruf. Stattdessen ehrliches Bedauern auszudrücken hilft vielmehr, fällt aber manchen Führungskräften schwer.

Auch den Einstieg über small-talk zu wählen, der den anderen lockern soll, passt bei allen anderen Gesprächen, aber nicht hier! Eher sollte der Chef / die Chefin innerhalb der ersten fünf Sätze zur Kernbotschaft kommen.

Eine gute Verhaltensregel ist der Kant'sche Imperativ: Behandle den anderen so, wie Du selbst in der Situation möchtest, dass man mit Dir umgeht!

Das Gespräch sollte nicht zu lange sein, denn der andere muss verdauen und will vielleicht auch erst mal allein sein. Zwanzig Minuten sind da eine lange Zeit. Allerdings sollte die Führungskraft sich vergewissern, dass der andere jetzt jemanden hat, an den er sich wenden kann. Auch die Formalitäten haben Zeit für die nächsten Tage und ein Taxi für die Heimfahrt sollte drin sein!

Bei aller Erleichterung nach dem ersten gelungenen Gespräch: Nach diesem Gespräch nimmt der Ablösungsprozess erst seinen Anfang und die Führungskraft sollte weiter zur Verfügung stehen.

Und es steht die Vermittlung ans Team an!

Das alles will gelernt und geübt sein. Trennungsgespräche stellen eine besondere Herausforderung für die Sensibilität, aber auch für die methodische Kompetenz einer Führungskraft dar!

## Die Bedeutung von Vertrauen in der Führungsarbeit

Es gibt Führungskräfte, die –nach einschlägiger Managementliteratur- alles falsch machen und trotzdem gute Resultate bei gutem Betriebsklima erzielen und Führungskräfte, die alle gängigen Managementregeln beachten, und trotzdem ein miserables Betriebsklima produzieren. Wie ist das möglich?

Eine genauere Untersuchung dieser Phänomene hat gezeigt, dass der wesentliche Faktor das gegenseitige Vertrauen ist. Ohne Vertrauensbasis nutzen keine Bemühungen um eine bessere Motivationslage!

Vertrauen hergestellt zu haben heißt eine robuste Führungssituation hergestellt zu haben. Ein Team, das seiner Führungskraft vertraut, verkraftet viele Managementschnitzer.

Die entscheidende Frage ist also nicht, ob und wie viele Führungsfehler mache ich als Führungskraft? Fehler passieren einfach in der Hektik des Führungsalltags.

Die Frage lautet eher: wie schwer wiegen diese Fehler?

Es geht hier nicht um den Aufbau blinden Vertrauens, sondern berechtigten Vertrauens. Das heißt auf der anderen Seite nicht, stattdessen besser zu kontrollieren („Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!“), denn damit ist dem Misstrauen als Krebsgeschwür der Organisation Tür und Tor geöffnet.

Es bietet sich folgender Führungsleitsatz an:

Vertraue jedem, soweit Du nur kannst! Und gehe dabei sehr weit- bis an die Grenze!

Stelle aber dabei sicher und mache transparent, dass Du jederzeit erfahren wirst,

wenn dein Vertrauen missbraucht wird und welche Folgen dies haben wird.

## Wie können Sie an einer Kultur des Vertrauens arbeiten?

### Fredmund Malik vom Managementzentrum St. Gallen empfiehlt:

1. Wer Vertrauen schaffen will, muss **zuhören!** Man kann Mitarbeiter/innen ruhig bitten, sich kurz zu fassen, aber was der Führungskraft zugetragen wird, sollte konzentriert aufgenommen und wertgeschätzt werden.
2. Wer Vertrauen schaffen will, muss **echt sein!** Führungskräfte, die eine Rolle spielen und den Mitarbeiter/innen ein X für ein U vormachen wollen, schaffen kein Vertrauen.
3. Der Führungsstil (autoritär oder kooperativ oder...) spielt dabei eine wesentlich geringere Rolle, als allgemein angenommen. Wichtig ist letztlich, dass Mitarbeiter/innen produktiv und hochmotiviert ihre Stärken zum Einsatz bringen können und u.a. dadurch gute Resultate erzielen. Das wird in unterschiedlichen Teams einen unterschiedlichen Führungsstil erfordern. Wichtig ist aber so oder so und unbedingt **der aufwertende Umgang von Menschen.**
4. Mitarbeiter/innen wollen Führungskräfte, die **vorhersehbar und einschätzbar** sind. Dazu müssen diese immer meinen, was sie sagen (was nicht heißt, dass Sie immer alles sagen müssen, was sie meinen!). Sie müssen verlässlich sein und in ihren Entscheidungen nachvollziehbar.
5. Die Führungskraft muss **Fehler zugeben können.** Es gibt Führungskräfte, die nicht nur nicht zugeben können, wenn sie Fehler gemacht haben, sondern diese sogar ihren eigenen Mitarbeiter/innen in die Schuhe zu schieben versuchen. Diese Strategie rächt sich in mangelndem Vertrauen!  
Sagen Sie sich: Fehler der Mitarbeiter/innen sind Fehler der Führung! Und Fehler der Führung sind Fehler der Führung!
6. Wer Vertrauen aufbauen will, muss sich **von Intriganten trennen!** Dies stellt die einzige Ausnahme dar zu dem ansonsten wichtigen Prinzip der Wertschätzung von Mitarbeiter/innen! Hat jemand auch noch so viele Stärken, intrigiert aber, hilft nur die Trennung! Intriganten vergiften den Brunnen und verseuchen das Klima und vereiteln jeden Versuch, Vertrauen aufzubauen. Trennung kann dabei auch bedeuten, selbst zu gehen!



## Welche Führungskräfte braucht die Welt?

Das Jahr 2009: Banken und Wirtschaftsunternehmen fallen um wie Dominosteine oder betteln um staatliche Unterstützung und täglich hören wir von unterschiedlichen konzeptionellen Überlegungen zu deren Rettung. Das beginnt bei bad banks und endet bei Zinssenkung noch lange nicht.

Und was wir häufig hören und mangels konkreter Ansatzpunkte bald nicht mehr hören können ist der Satz: „In jeder Krise steckt eine Chance“. Fragt sich nur welche?

Das Überdenken bisheriger Konzepte –auch Führungskonzepte- ist so eine: Schließlich hat im gigantischen Umfang das Management versagt und es reicht nicht zu sagen, das seien die Umstände, die Märkte, die globalen Verstrickungen...gewesen. Es waren immer Menschen mit Haut und Haar, die nicht den angemessenen Umgang mit diesen Umständen gefunden haben. Stellen wir die Frage: Welche Führungskräfte braucht – in Zeiten der Globalisierung nicht das Land- sondern die Welt?

Die bisherigen Themen der gängigen Managementliteratur und –seminare bewegten sich in der Regel auf den vier Ebenen Person (Selbst-, Stress-, Zeitmanagement, individuelle Ziele...), Team (Mitarbeiterführung, Moderation und Kommunikation...), Unternehmen (Zielklärung, Strategientwicklung, Strukturen, und Prozesse ...) und vielleicht noch Markt (Externe Kunden, Produkte und Dienstleistungen...).

Ganz klar: Wie soll bei diesen Blickwinkeln in den Blick geraten, dass der umfallende Reissack in China womöglich Auswirkungen auf den Flügelschlag der Fliege in Ihrem Büro hat oder welche Auswirkung Bonuszahlungen außer auf das eigene Konto noch haben.

Was uns allen – Ihnen als Führungskraft wie uns als Trainer und Coachs- durch die Krise bewusster werden sollte, ist, dass es wichtiger denn je ist, auch ethisch einwandfreie Lebensführung. Ernährung, Klimaschutz, soziale Mitverantwortung... in den Blick zu nehmen. Alles Themen, teil impliziert sind, teils aber auch außerhalb der genannten Ebenen Person, Team, Unternehmen und Markt liegen.

Einige Unternehmen haben dies erkannt und einen Schritt in die richtige Richtung gemacht: Diversityabteilungen bemühen sich um die Wertschätzung kultureller Vielfalt in der Belegschaft, Firmen spenden an gemeinnützige Projekte, Produktion findet mehr und mehr unter ökologisch verträglichen Gesichtspunkten statt...Das alles verkauft sich.

Was häufig fehlt ist die Integration sozialer und globaler Verantwortung nicht aus Verkaufsinteressen heraus, sondern um das Überleben unseres Planeten mit seinen hochsensiblen Zusammenhängen sicherzustellen. Die momentane Krise zeigt, erst dadurch kann auch das Unternehmen überleben. Der Unternehmenszweck kann nicht mehr in erster Linie das Geldmachen sein, sondern muss einem höheren Zweck dienen, der **als weiteren Effekt** Umsätze liefert und das individuelle wie Unternehmens-Überleben sichert.

Führungskräfte müssen diesen höheren Zweck am Ganzen benennen können und danach leben. Oder wie Fredmund Malik sagt: „Führen ist der Beruf des Resultate-Erzielens“. Und wir ergänzen: „Die Resultate müssen der Menschheit dienen. Profitmachen ist kein Resultat, sondern einer der erforderlichen Nebeneffekte“. Dieses Denken zu befördern sehen wir als die echte Chance in der Krise.

Der Schlüsselbegriff lautet hier: Verantwortung! Verantwortung für sich, Teams, Unternehmen und Markt, und zu ergänzen wäre: sozial und global! Es reicht allerdings nicht, sich verantwortlich zu fühlen, sondern Führungskräfte müssen diese Verantwortung auch haben! Sie müssen in dieser ernst genommen werden und zur Verantwortung gezogen werden.

Und die Voraussetzung für Verantwortung ist: Beziehung! Zuallererst müssen Führungskräfte lernen, eine empathische Beziehung zu Shareholdern und Stakeholdern, zu ihren Mitmenschen und zur Welt aufzubauen.

Es geht um das Zusammenbringen nur scheinbar widersprüchlicher Haltungen des Dienens und des Führens, das Verbindung schafft zwischen Gewinn und Gewissen, zwischen Wachstum und Wertorientierung.

Die Idee ist nicht neu. Bereits Peter F. Drucker, US-amerikanischer Ökonom und Pionier der Managementlehre (1909 – 2005) definiert Führung so:

**„Führung ist basiert auf dienender, transformeller Kraft und  
nicht auf positioneller Macht!“**

## Sich selbst täglich neu motivieren

In Zeiten der Verschlankungen von Unternehmen steigt für die verbleibenden Mitarbeiter/innen nicht nur der Aufgabenumfang, sondern schwelt im Hintergrund ständig die Frage nach der eigenen Sicherheit. So erhält das Thema Selbstmotivation eine enorme Notwendigkeit.

Nun sind wir Menschen von Natur aus motiviert: Als Kleinkind waren Sie wie jedes Kleinkind motiviert, sich zu behaupten und täglich Neues zu lernen. Nur haben Sie vielleicht in den dazwischen liegenden Jahren und aktuell in der letzten Zeit Erfahrungen gemacht, die zur Verletzung Ihrer naturgegebenen Motivation geführt haben und es braucht heute Anstrengungen, die tief in Ihnen angelegte Motivation zu reaktivieren.

Fragen Sie sich zunächst: Bin ich eher der Typ, der sich von außen motivieren lässt (= extrinsische Motivation) oder von innen (intrinsische Motivation)? Bei der extrinsischen Motivation treibt Sie eine in der Umgebung liegende Erwartung an, z.B. ein schöner Urlaub im Anschluss an ein Projekt, ein Karriereschritt oder ein Bonus, von dem Sie sich einen lang gehegten Wunsch erfüllen können. Menschen, die Ihnen materielle oder immaterielle Anerkennung in Aussicht stellen. Die Anstrengung ist also Mittel zum Zweck. Vorteil der extrinsischen gegenüber der intrinsischen ist die einfachere Selbst-Steuerbarkeit: Wissen Sie, dass ein schöner Urlaub im Anschluss an eine Anstrengung Sie motiviert, können Sie sich diesen organisieren. Auch können Sie sich orientieren an Erwartungen von außen, deren Erfüllung Ihnen den erwarteten Gewinn näher bringt.

Intrinsisch motivierte Menschen sind aus sich heraus motiviert, spüren einen deutlichen inneren Drang, einer Sache anzugehen und ein Ziel zu erreichen. Sie freuen sich, wenn die Arbeit selbst befriedigende Ergebnisse mit sich bringt, z.B. Erfolgserlebnisse, Abwechslung, Wahrnehmung verantwortungsvoller Aufgaben, Freiheitsspielraum, Mitsprache bei Entscheidungen. Arbeiten an sich macht ihnen Spaß, nicht nur wegen der Dinge, die diese ihnen im Anschluss ermöglicht.

Vorteil der intrinsischen Motivation ist die Unbefristetheit und größere Unabhängigkeit von anderen.

Haben nun Kraft und Engagement in letzter Zeit gelitten und Sie möchten Ihre individuellen Motivationsfaktoren reaktivieren, stellen Sie sich folgende Fragen:

**Welche meiner Bedürfnisse stehen zurzeit im Vordergrund?**

- Ist es das nach **Sicherheit und Geborgenheit**?  
Holen Sie sich Informationen über Veränderungen am Arbeitsplatz, aber auch Sicherheit darüber, wie Sie von Ihrem Vorgesetzten eingeschätzt werden.
- Oder das nach **Anerkennung, Vertrauen, Kontakt**?  
Von wem werde ich beruflich und privat als Mensch anerkannt? Wie zeige ich Interesse an den Problemen des Kollegen? Wie gestalte ich meine zwischenmenschlichen Kontakte? Wie kann ich die Kontakte verbessern?
- Oder ist es das nach **Prestige und Status**?  
Wie wichtig sind mir Statussymbole, Auszeichnungen, Beförderung, die Anerkennung meiner Position von anderen oder vom Vorgesetzten? Wie könnten Sie sich in diesem Bereich mehr sichtbaren Einfluss verschaffen, wie Ihre Position ausbauen?
- Oder liegt es am Thema **Selbstverwirklichung für Ihre Selbstachtung**?  
Beteiligen Sie sich an der Vorbereitung von Entscheidungen; nehmen Sie Einfluss auf die Teamarbeit, geben Sie konstruktives Feedback über die Ergebnisse der Arbeit und geben Sie Informationen über Hintergründe. Sorgen Sie dafür, dass diese Arbeitsweisen für Sie zur größeren Selbstverständlichkeit werden.
- Oder fehlt es Ihnen an **Selbstverwirklichung im Sinne von Unabhängigkeit**?  
Machen Sie sich innerlich frei von Abhängigkeiten, gestalten Sie Ihr Handeln selbständig, schaffen Sie sich einen Bereich mit eigener Zuständigkeit und Kompetenz; einen Wirkungsbereich, für den nur Sie verantwortlich sind, natürlich immer unter Berücksichtigung Ihrer Verpflichtungen und Grenzen. Übernehmen Sie die Verantwortung für Ihre Grundhaltung und Einstellung zu Ihrer Arbeit: Nicht ob, aber wie Sie etwas tun, ist eine Entscheidung, die Sie täglich neu treffen können.

Die Fähigkeit zur Selbstmotivation haben wir dadurch, dass wir als Menschen in der Lage sind, unser Verhalten zu reflektieren und zu unserem Verhalten Stellung zu beziehen. Das heißt, dass wir trotz starken inneren Motivs – z.B. jetzt dringend etwas zu essen, weil wir Hunger haben - uns frei entscheiden können, damit noch zu warten oder dem Drang sofort zu folgen.

Wir können also Einfluss auf unsere Motivation ausüben. Diese Fähigkeit machen wir uns bei der Selbstmotivation zunutze.

Für die Selbstmotivation gibt es verschiedene Techniken, die wir in unseren Seminaren vermitteln und die Sie für sich passend bearbeiten können.

## **Innovation ja, aber Achtung vor blindem Aktionismus!**

Ein Veränderungsprojekt jagt das andere, teilweise bleibt kein Stein auf dem anderen: Da verspricht man sich von veränderten Strukturen, Umsetzungen oder neuen Kooperationen verbesserte Ergebnisse, optimierte oder neue Produkte und Dienstleistungen werden im Interesse der externen oder internen Kundenbindung entwickelt und andere fallengelassen, Prozesse überarbeitet, gestrafft und verschlankt...und sehr häufig stehen am Ende tatsächlich auch die erhofften Verbesserungen.

Aber genauso oft beobachten wir, dass noch vor Einstieg in den Veränderungsprozess nicht ausreichend aufmerksam beobachtet und analysiert wird. In einer hochbeweglichen, offenen und innovativen Unternehmenskultur könnte das ja als Zögerlichkeit und mangelnde Veränderungsbereitschaft ausgelegt werden!

Wie ginge es uns, wenn wir zum Arzt gingen und dieser würde sofort nach Schilderung unserer Symptome den Rezeptblock zücken oder uns an eine Infusion hängen? Oder gar zum Skalpell greifen? Würden wir nicht erst mal eine saubere Diagnose erwarten, die im Anschluss in gezielte Interventionen mit hohen Erfolgsaussichten mündet?

In Veränderungsprozessen in Organisationen, ob Profit- oder Nonprofit, ist es nicht anderes: Wenn es zwickt und zwackt müssen wir uns erst mal Zeit nehmen, die Ursachen und möglichen Ansatzpunkten auf die Spur zu kommen! Vielleicht ist gar keine Operation am offenen Herzen nötig, sprich die Auslagerung von Unternehmensteilen oder größere Kündigungswellen, sondern vielleicht hilft es, die Ernährung zu verändern, sprich an der Kommunikationskultur zu arbeiten.

Nicht nur der Arzt hat Diagnoseinstrumente zur Verfügung, sondern auch die Führungskraft oder der Change-Manager:

### Die Diagnose betrifft zwei Seiten:

1. die äußere, d.h. das Wahrnehmen und Auswerten der Signale des Marktes, denn nichts passiert von heute auf morgen, sondern kündigt sich meist durch schwache Signale an. Da geht es darum, sich zu fragen, welche Trends im Umfeld des Unternehmens in letzter Zeit wahrgenommen werden konnten und in welche Richtung sich Anfragen und Erwartungen entwickeln. Da geht es um demografische Entwicklungen, aber auch um Kundenbedürfnisse, um Freizeitverhalten und Familienstrukturen, um regionale Identität, um Informationsflüsse, um den Arbeitsmarkt, um die Strategien der Mitbewerber...

2. die innere, d.h. das Auswerten der personellen und technischen Ressourcen, der Teamstrukturen, der Veränderungsbereitschaft, der Zielklarheit, der Erfolgsfaktoren vorangegangener Veränderungsprozesse, des Betriebsklimas und der Informationskanäle, der aktiven Netzwerke...

Diese Betrachtungen sind optimalerweise zusammen mit den Mitarbeiter/innen durchzuführen, denn sie stellen nicht nur die Schnittstelle nach außen dar, sondern sind von den Veränderungen in der Regel unmittelbar betroffen. Sie werden so gleich eingestimmt auf einen Veränderungsprozess, der den Blick weg vom individuellen-operativen Geschehen hin zum konzeptionellen-strategischen Denken sowie ihr unternehmerisches Denken und Handeln erfordert.

Ein guter Arzt hat eine gute Intuition, aber auch Instrumente, die Zahlen und Belege liefern. So gibt es auch in der Organisationsdiagnose Instrumente, die beide Hirnhälften ansprechen: Die intuitive und die kognitive, die für gute Entscheidungen Hand in Hand arbeiten müssen.

Der Einsatz der Instrumente kostet Zeit für mindestens einen Diagnoseworkshop mit Ihren Mitarbeiter/innen, die aber sinnvoll investiert ist, den anschließenden Prozess qualitativ hochwertig und professionell macht und vor allem das Risiko von Zielverfehlungen minimiert. Denn ist das Bein erst mal ab, ist es ab!

## **Führung aus der Ferne**

### **-Virtuelle Führung auf dem Vormarsch-**

Im Zusammenhang mit der Alltäglichkeit der Nutzung von Informationstechnologien, aber auch der zunehmenden Globalisierung findet Führung immer häufiger aus der Ferne statt. War es bisher dem individuellen Führungsstil der Führungskraft überlassen, ob sie ihre Mitarbeiter/innen an der „kurzen oder langen Leine“ führt, steht diese Frage oftmals nicht zur Wahl: Die Mitarbeiter/innen sitzen über große Distanzen verteilt, kennen sich selbst teilweise kaum und kriegen unternehmerische Strategien vermittelt, ohne nachfragen zu können. Aber auch der Führungskraft fällt es oftmals schwer, aus der Distanz die Kompetenz, Motivation oder Befindlichkeit des Teams einschätzen zu können. Kreative Prozesse in der Teamarbeit, initiiert und moderiert durch die Führungskraft, bei denen sich Ideen und Impulse gegenseitig befruchten und am Ende ein Ergebnis steht, mit dem sich alle identifizieren können, werden auf virtuellem Weg nur sehr erschwert stattfinden. Auch der gewünscht kurze Dienstweg zur Führungskraft zur Klärung von Sachverhalten oder Anliegen ist u.U. ein meilenweiter.

Die virtuelle Zusammenarbeit lässt sich nicht zurückdrehen, sie erfordert als Selbstverständlichkeit im 21. Jhdt. vielmehr eine besonders konstruktive Betrachtung. Es gilt Strategien zu entwickeln die den Ansprüchen an Teamarbeit gerecht werden und gleichzeitig mit einem Minimum an persönlichem Kontakt auskommen. Kann das gehen?

Vor der konkreten Ausarbeitung einer Strategie ist wichtig, eine positive Grundhaltung dieser Art der Zusammenarbeit herzustellen. Ein Blick auf die Vorteile hilft dabei: Technik ist räumlich und zeitlich grenzüberschreitend, Reisezeiten und Dienstgänge für Meetings reduzieren sich, es kann zeitversetzt gearbeitet werden, Schreiben bietet mehr Zeit zum Nachdenken als Reden, Tagesordnungspunkte werden stringenter bearbeitet und meist ist virtuelle Zusammenarbeit eine Zeitersparnis.

Die Nachteile dürfen jedoch nicht unter den Tisch gekehrt werden: Zwischentöne können leichter überhört werden, ein Konflikt-Frühwarnsystem ist schwieriger zu installieren, das Bedürfnis nach Nähe ist erschwert. Vertrauen und Loyalität aufzubauen ist eine besondere Herausforderung für die Führungskraft. Auch soziale Aspekte der Kooperation können nicht durch virtuelle Zusammenarbeit ersetzt werden.

So kommt auch eine virtuelle Führungskraft nicht ohne Präsenzphasen aus! Sie sollte institutionalisierte und ritualisierte Zusammenkünfte zu bestimmten Zeiten im Jahr einplanen, unabhängig von einem aktuellen Anlass.

Vor allem ein Konzept für die (virtuelle) Zusammenarbeit zu erarbeiten erfordert eine Teamklausur face-to-face, in der es zuallererst um den Aufbau vertrauensvoller Beziehung geht und erst im nächsten Schritt um inhaltliche Fragen.

Dann geht es zunächst darum, die Herausforderungen zu differenzieren, für die man eine Lösung sucht: Da gilt es vielleicht, die Besprechungen sukzessive umzustellen von Präsenz- zu virtuellen Meetings. Ein Informationsmanagementkonzept ist sinnvoll, damit Informationen zielgerichtet und damit personifizierter, stattfinden können. Die Verfüg- und Erreichbarkeit ist in virtuellen Teams ein besonderes Thema durch unterschiedliche Arbeitszeiten oder Zeitzonen: Klar sein muss, wann Jeder mit einer Antwort rechnen oder den Anderen telefonisch erreichen kann. Auch für die Personalentwicklungsaufgaben, sprich die Einschätzung der Führungskraft, wie seine Mitarbeiter/innen hinsichtlich der anstehenden Aufgaben gewappnet sind und welche Art von Unterstützung gegebenenfalls sinnvoll wäre, braucht es u.U. auf Distanz umsetzbare Ideen mit dem entsprechenden Controlling.

Führung muss sich in virtuellen Teams gewissermaßen neu definieren: Bin ich Manager oder Mannschaftsspieler, bin ich in erster Linie Koordinator oder Mentor meiner Mitarbeiter/innen oder was ganz anderes? Sie muss an ihrer Flexibilität arbeiten und ihre Vorstellung von strikter Normeneinhaltung lockern, und muss vor allem Vertrauen vor Kontrolle walten lassen.

Und: diese (Neu-) Definition von Führung muss kommuniziert werden, denn auch das Team möchte wissen, auf welche Art von Führung es sich da einlässt.

Eine gute Führungskraft ist nicht automatisch eine gute virtuelle Führungskraft. Da werden unter Umständen Fähigkeiten gebraucht, die vielleicht gerade nicht ihrer bisherigen persönlichen Stärke entsprechen. Doch auch das ist erlernbar wie jedes Handwerk. Und wie bei jedem Handwerk stellt die Frage der Begabung keine Voraussetzung für das Erlernen dar.



## Ohne Rhetorik ist alles nichts, aber Rhetorik ist nicht alles!

Sprache ist Rhetorik, d.h. die Kunst des Sprechens, des Selbstmarketings und der Überzeugung des Publikums. Damit ist Rhetorik eine wichtige Führungseigenschaft im Zusammenhang mit dem Führen von Verhandlungen und repräsentativen Aufgaben. Wer nuschelt oder zu wenig „Musik“ in der Stimme hat macht es seinen Zuhörern schwer, ihm zu folgen und blitzt vielleicht trotz brillanter inhaltlicher Vorbereitung bei seinen Zuhörern ab. Das ist schade und haben weder Sache noch Person verdient – zumal sich dies trainieren lässt: wir alle kennen den Fall, wo häufige „Ähs“ einer prominenten Person in der Öffentlichkeit plötzlich mehr diskutiert wurden als die Inhalte des Redners und Training zu einem ohrenfälligen Veränderung führen konnte. So können und sollten Führungskräfte, wenn sie in diesem Bereich kritische Rückmeldungen erhalten haben, sich Zeit nehmen und an ihrer Gesprächstechnik arbeiten. Gute und klare Artikulation und Modulation sowie eine angenehme Stimme mit lebendiger Mimik und Körpersprache verschaffen Ihnen Gehör und Aufmerksamkeit!

Doch Sprache kann auch noch etwas anderes als Rhetorik bedeuten, nämlich Gesprächs**führung**: Hierbei drücken Sie in Ihrer Sprache die Beziehung zum Gesprächspartner aus. Sie sorgen durch Sprache für Austausch und Begegnung oder signalisieren Ihr Nähe- oder Distanzbedürfnis. Sie drücken Wertschätzung oder Abwertung aus, zeigen durch Sprache und Mimik Unter- oder Überlegenheitsgefühle. Sie teilen über Sprache oder Tonfall, Worte, Mimik oder Gestik Ihrem Gesprächspartner Ihre eigene Befindlichkeit in Form von Unruhe, Angst, Aufregung, Freude, Neugier, Spannung, Albernheit, Traurigkeit, Verlegenheit, Enttäuschung oder Stress mit. Sie teilen Ihrem Gegenüber mit, wie es um Sie steht und was Sie von ihm halten. Menschen mit guter Empathie spüren oft intuitiv, wie es in Ihnen aussieht, ohne bewusst zu wissen, woran sie das festmachen. Dabei ist das ganz überschaubar:

Eine wesentliche Unterscheidung kennen wir alle:

- Da ist die **kritische, zurechtweisende Sprache von Eltern oder Lehrern**, wie wir sie alle in unserer Kindheit erlebt und uns abgeguckt haben: „Du solltest...“ oder „Du musst...“, kopfschüttelnd, mit erhobenem Zeigefinger, eindeutiges Ja oder Nein erwartend... Wer in dieser Sprache zu uns spricht, schätzt sich selbst -zumindest in dieser Situation- als in Ordnung ein und uns nicht. Wir sind oftmals schnell darin, in die uns zugedachte Kindrolle zu gehen, d.h. uns anzupassen oder zu rebellieren.
- Da ist die Sprache von **fürsorglichen Eltern**, die nur unser Bestes wollen, uns Dinge abnehmen und helfen, ohne dass wir sie gebeten haben, die uns unaufgefordert trösten und schützen, Schulterklopfen oder streicheln, mit beruhigender warmer Stimme zu uns sprechen... Das tut gut, macht uns oder hält uns aber auch klein. Die Haltung geht ebenso wie die kritische Elternhaltung davon aus, selbst okay zu sein, während der andere ja so klein ist und Hilfe braucht. Sie führt deshalb auch nicht selten zu einer kindlichen Reaktion, indem der andere sich anpasst, darüber hinweggeht oder dagegen rebelliert.
- Da ist die Sprache von albernem, **natürlichen Kindern**, hinter der das kindliche Gefühl von Spasshabenwollen und Freisein steckt, zu erkennen an herzhaftem Lachen, Spontaneität und Schlagfertigkeit. Das natürliche Kind geht davon aus, dass es Kind ist und bleiben will, dass es Eltern oder Lehrer gibt, die die Verantwortung tragen und dass es viel zu anstrengend ist, sich ernsthaft auseinandersetzen zu müssen. Der Gesprächspartner geht daraufhin oft spontan in eine kritisch zurechtweisende oder fürsorglich gewährende Elternrolle.

- Da ist die Sprache von **angepassten Kindern**, die gehorchen, sich abhängig machen von den Wünschen der Eltern, die deshalb zögern bei Entscheidungen und der Notwendigkeit der Positionierung. „Äh´s“ sind da typische Verzögerer, sowie Nicken ohne Äußerung oder „Ja, aber´s“. Nicht selten reagiert der Andere aus der kritischen („Bezieh doch mal Stellung!“) oder fürsorglichen („Das fällt Dir schwer?“) Eltern-rolle heraus, die die kindliche Haltung nur noch festschreibt.
- Da ist die Sprache des **rebellischen Kindes**, das sich wehrt gegen alles, was von oben, aus einer Eltern- oder Lehrerhaltung heraus passiert und damit doch genau das provoziert, was es verhindern möchte. Das rebellische Kind ist schnell, bewertet sich als unterlegen und ausgeliefert gegenüber anderen und möchte doch so gerne ernst genommen werden.

Kind- und Elternrollen bedingen sich also gegenseitig, in Sekundenschnelle, subtil bereits durch kleine Gesten, vor allem wenn solche Wechselwirkungen unbewusst ablaufen. Diese Beziehungsmuster frühzeitig zu erkennen, und vor allem bei Bedarf ein alternatives Repertoire zur Hand zu haben, wird u.a. im Seminar trainiert. Da geht es um das Arbeiten an einer Haltung und Sprache aus der **Rolle des Erwachsenen** der weder elternhaft überhöht, noch kindhaft klein daher kommt und damit die jeweilig komplementäre Rolle provoziert. Die erwachsene Kommunikation –im professionellen Umfeld die produktivste Art der Gesprächsführung- ist rational abwägend und stellt Fragen, die die Eigenverantwortung und Problemlösekompetenz des anderen –und damit auch seine erwachsene Haltung- ansprechen. Sie formuliert keine Vorwürfe, sondern Wünsche (VW-Regel). Sie begegnet dem anderen konsequent auf Augenhöhe. Ist die innere Haltung authentisch, zeigt sie sich nicht nur in Worten, sondern auch in Gesten und Körpersprache.