

Beziehungsorientiertes Führen und Coaching

Bindung und Loyalitätseinbrüche in bewegten Zeiten

Je besser es Unternehmen gelingt, ihre Mitarbeiter an sich zu binden, desto erfolgreicher sind sie. Deshalb wirken sich die neueren Entwicklungen für Unternehmen so dramatisch negativ aus, denn Unternehmen sind heute viel weniger als früher dazu in der Lage, Menschen an sich zu binden. Das Maß an Bindung, das Unternehmen heute brauchen, ist geringer als früher, aber ohne Bindung geht es auch nicht.

Veränderungen und ihre Folgen

Der einzelne Mensch im Unternehmen, ob Führungskraft ob Mitarbeiter, erlebt Veränderungen auf vier Ebenen. Zum einen ist die dauerhafte

Existenz der Unternehmen als organisatorische Einheiten nicht mehr gegeben. Als „flüchtige Gebilde“ stellen Unternehmen keine beständigen Bezugspunkte mehr dar, auf die Menschen sich verlassen können. Zum zweiten ist der Arbeitsplatz in den Unternehmen unsicher geworden: Jeder meint, es könne auch ihn treffen. Zum dritten werden die Aufgabenstellung und die Anbindung der Stellen permanent verändert, was die Identität der Menschen betrifft. Zum vierten, und dies ist besonders folgenschwer, wird der Aufbau und die Gestaltung von Beziehungen komplexer, schwieriger und findet aufgrund von Arbeitsdruck weniger statt.

Das Ergebnis ist, dass Führungskräfte und Mitarbeiter sich immer häufiger allein gelassen fühlen, sich wie Freelancer vorkommen, dass ihre Loyalität einbricht und ihre Bereitschaft, immer neue Veränderungen mitzutragen, sich erschöpft. Es kommt zu „Loyalitätsknicks“ auch bei Führungskräften, die zwanzig Jahre lang erfolgreiche und engagierte Mitarbeiter waren. Das Vertrauen sinkt und damit auch die Motivations- und Innovationskraft im Unternehmen.

Beziehungsaufbau schafft Bindung

Menschen brauchen Zugehörigkeit, Kontinuität und Bindung – heute ganz besonders,



Angelika Leder, A.L. COACHING, Frankfurt/M., ist Management-Coach für Führungskräfte aus zahlenorientierten Positionen; sie ist tätig für Manager aus mittelständischen Unternehmen und Konzernen sowie für Eigentümerunternehmer.

als Fixpunkt und Gegenpol zu den Veränderungen. Beziehung, Bindung und Begegnung sind auch heute die entscheidende Motivationskraft für den Einzelnen und damit unentbehrlich – auch wenn das adäquate Maß an Bindung sich heute verändert hat. Deshalb brauchen wir heute Führungskräfte, die Beziehungen aufbauen und Bindung herstellen können und die durch ihre Art zu führen, Zugehörigkeit und Heimatgefühl schaffen, auch wenn dies nur auf Zeit und unter erschwerten Bedingungen möglich ist.

Nur der Mensch selbst kann Träger und Produzent von Verbindlichkeit werden, weil die Unternehmen als organisatorische Einheiten dies nicht mehr können. Unternehmensspitze und die HR-Abteilungen können ihre Linienmanager darin unterstützen, Beziehungen aufzubauen und bewusst zu gestalten. Dies ist ein Prozess, der nur mit den oberen Führungskräften gelingen kann. Coaching ist die beste Unterstützung, die ein Unternehmen bieten kann.

Coaching für beziehungsorientiertes Führen: 10 Essentials

In meinem Coaching von Führungskräften spielen zehn Punkte eine wichtige Rolle:

1. Die Wichtigkeit der eigenen inneren Haltung und der eigenen Position im Umgang mit Veränderungen und Unsicherheiten, weil eine Führungskraft nur dadurch Orientierung im Umgang mit Veränderungen bieten kann.
2. Die eigene Wirkung auf andere und die Suche nach Feedback, weil nur mit positiver Wirkung und Austausch die Grundlage für beziehungsorientiertes Führen gelegt wird.
3. Die Selbstwahrnehmung für die eigenen Emotionen, Hintergründe, Normen, Werte und für die eigenen positiven Absichten, um sich selbst besser zu verstehen und von anderen besser verstanden zu werden.
4. Folgen verkürzter, nur auf die Sache bezogener Kommunikation, weil Leadership erfordert, dass man eigene Visionen und Beweggründe mitteilt.
5. Die positive Wirkung von Selbsterklärung, vom bewussten Senden von Ich-Botschaften, vom Zeigen der eigenen Person – denn das entfaltet Authentizität.

6. Selbstfürsorge und Selbstkompetenz im Umgang mit schwierigen Situationen sowie Fürsorglichkeit für andere, weil dies zu den Kernaufgaben einer Führungskraft gehört.

7. Die Aufmerksamkeit für die andere Seite, die Wahrnehmung, dass Situationen unterschiedlich erlebt werden, Offenheit und Neugier, um sich in die Situation von anderen hineinzuversetzen, weil nur so Beziehungen aufgebaut werden können.

8. Die eigenen Werte und der eigene ethische Ansatz, um Motivation und Inspiration für persönliche und selbstgewählte Veränderungen zu bekommen und als Führungskraft transparent, klar und glaubwürdig aufzutreten.

9. Die Fähigkeit, offene, angemessene, klare und hilfreiche Feedbacks zu geben, weil man damit selbst in schwierigen Situationen andere erreichen und in Bewegung bringen kann.

10. Der Wunsch, Brücken zu bauen, sich als Mensch einzubringen und zu erfahren, dass dies nicht Zeit kostet, sondern Zeit spart, Stress reduziert, Demotivation verringert, Arbeitsbeziehungen verbessert, Leistung steigert und Freude bringt.

Angelika Leder ■