

Everybody's Darling is everybody's Depp – Gilt das auch für Führungskräfte?

Leute von heute lassen sich meist nicht mehr gerne sagen, wo's lang geht und was sie zu tun haben, weder privat noch beruflich. Sie wollen gefragt werden, selbst ihr Einverständnis geben und eigene Ideen einbringen. Das nutzt den Vorhaben: Mehrere Paar Augen und Ohren, Köpfe und Herzen bemerken mehr als die von einer Person allein. Traditionell hierarchisches Führen hat ausgedient.

Es entspricht nicht mehr unseren Zeiterfordernissen, dass man unhinterfragt zu folgen hat. Es



Wer lässt sich schon gern vor anderer Leut's Karren (bzw. Wasserpumpe) spannen?

geht heute vielmehr darum, das Vertrauen der anderen zu gewinnen, statt einzuschüchtern. Angst macht dumm. Ob in der Familie, im Verein oder im Arbeitsleben: Wer Respekt erwartet, beginne damit am besten selbst und erweise ihn anderen. Selbstrespekt und Respekt vor anderen gehen Hand in Hand.



Spiel im Wind, Lindauer Gartentage

Aushandeln

Beim Abstimmen eines gemeinsamen Kurses ist Freiwilligkeit die beste Ausgangsposition. Sie wird durch faire Aushandlungsprozesse erreicht. Eine Zielvereinbarung ist etwas anderes als eine Anweisung. Mitarbeitende sollten darauf achten, dass eine Anweisung nicht als Vereinbarung deklariert wird, sonst ist es eine »Mogelpackung«. Mitarbeitende, die sich gezwungen fühlen, haben eine ganze Bandbreite von Möglichkeiten sich zu wehren, offen oder verdeckt. Auch z.B. in Handwerksbetrieben ändert sich die Rolle der Meister und Betriebseigentümer. Die Betonung der Freiwilligkeit bei der Auftragserteilung findet sich inzwischen in allen beruflichen Feldern.

»Allen Leuten recht getan ist eine Kunst, die niemand kann«

Führungskräfte brauchen die Akzeptanz ihrer spezialisierten Mitarbeiter/innen. Oft können die Expertinnen und Experten auf ihrem Gebiet sogar besser sein als ihre Vorgesetzten. Das gilt auf jeder Ebene, von Gebäudereinigung und Büroarbeiten angefangen. Für diejenigen, die führen, stellt sich eine komplexe Aufgabe. Sie können es nicht allen recht machen. Versuchen Sie es, geraten sie »in Teufels Küche«. Kehren sie jedoch nicht die starke Frau bzw. den starken Mann heraus und arbeiten stattdessen »konsens-

orientiert«, wird ihnen Führungsschwäche vorgeworfen. Treten sie stark auf, unterstellt man ihnen Dominanz. Das Diagramm zeigt exemplarisch das Beziehungsgefüge einer Kindertagesstättenleitung mit ihren vielen »Stakeholdern«, die ihre »Aktien« in einer Kita haben. Auf all diese Akteure ist die Kita-Leitung angewiesen. Sie wird Erwartungen enttäuschen müssen, um erfolgreich zu arbeiten.

Mut zum Unterschied

Für Führende ist es wichtig, sich zu besinnen, sich zu entscheiden und sich damit auch zu unterscheiden. Vorher gilt genau zu überlegen:



Möller / Möller: Kita-Leitung – Leitfaden für Qualifizierung und Praxis, Cornelsen Berlin 2007, S. 12



Lindauer Gartentage

Wieviel Mitarbeiter-Beteiligung ist nötig zur Problemlösung? Differenzierung ist angesagt mit dem Preis des uneingeschränkten Gruppen-Zugehörigkeitsgefühls. Führende berichten, oben sei die Luft dünner und manchmal komme man sich an der Spitze eines Teams einsam vor. Interessant ist, wenn Führungskräfte aus verschiedenen Organisationen zusammen kommen und sich auf Augenhöhe durch beste Praxis-Erfahrungen anregen.

Provokationfallen, Harmoniefallen

Neben Respekt und Bewunderung erfahren Führungskräften mitunter Neid und Ablehnung von Geführten sowie herausfordernde

Wettbewerbsangebote unter der Devise: »Wenn ich an dessen Stelle wäre, könnte ich es besser.« Einiges schwelt unter der Oberfläche. Gelassen, freundlich und souverän damit umzugehen ist möglich, wenn Führungskräfte den positiven Impuls dahinter erkennen und

im Kontakt bleiben. Ist jemand neidisch, heißt das: »So etwas möchte ich auch.« Mit Mitarbeitenden zu erarbeiten, wie sie weiter wachsen, zahlt sich aus. Auf diese Art geraten Führungskräfte nicht in »Provokationsfallen«. Und gerade Führungskräfte, die sich besonders für ihre Aufgabe und für die Mitarbeitenden engagieren, sind gefährdet in »Harmoniefallen« zu tappen. Es ist spannend, heraus zu bekommen, welche von den »Harmoniefallen« besonders gefährlich sind für die Einzelnen: Kann ich schlecht nein sagen? Lasse ich mich leicht manipulieren, z.B. durch Schmeichelei? Was wirkt auf mich einschüchternd? Wer die Muster erkennt, kommt auf Alternativen: »Gefahr erkannt, Gefahr gebannt«.



Büroblick von hinten; Lindauer Gartentage



SPORT ROMAN

Bregenzer Straße 37 · 88131 Lindau · Tel. 0 83 82 - 2 62 03
Mo - Fr 9.00 - 18.30 Uhr · Sa 9.00 - 15.00 Uhr

www.sport-roman.de

Die Welt des Sports



Sonnenuntergang in Nonnenhorn

Führungszyklus

Führung bedeutet mit Spannungen umgehen, Pole ausgleichen, Balancen herstellen, die immer dynamisch sind und die sich jederzeit ändern können. Ziele finden, setzen, vermitteln, Zielerreichung überprüfen, entsprechend nachsteuern und die Verwirklichung der Ziele ausreichend würdigen, bevor es auf zu neuen Zielen geht: Es ist ein Führungszyklus. Konstruktive Momente des Innenhaltens, Reflektierens, Auswertens, Würdigens, gemeinsamen Lernens und Neu-Ausrichtens sind essentiell wichtig. »Wetzen hält den Schnitter nicht auf« sagte man früher beim Schärfen der Sichel für's Schneiden des Getreides auf dem Feld.

Permanenter Zeitdruck schwächt

Der heute an Arbeitsorten übliche permanente Zeitdruck schwächt Teams. Er ist hausgemacht und Defizit-orientiert. Sind ständig zu knappen Ressourcen an Zeit, Personal und Geld im Bewusstsein, belastet das und demotiviert. Wird

etwas erreicht und gleich zum nächsten gehetzt, können sich Mitarbeitende und Teams nicht als erfolgreich erleben. Diese an Mangel orientierte Führungsstrategie beutet Ressourcen aus und hat einen Bummerang-Effekt. Solange das Arbeitskräfte-Angebot üppig ist, mag es aus rein betriebswirtschaftlichen Erwägungen angehen, Mitarbeitende zu verschleifen und Verbrauchte auszutauschen gegen Frische. Im Zuge des demographischen Wandels sind diese Zeiten vorbei und das Bemühen um langfristige Mitarbeiterbindung gewinnt an Bedeutung.



Auf dem Winzerfest läßt sich gut Netzwerken, Foto: Gertrud Schneider



Der Mann mit der freundlichen Stimme am Telefon: Günter Königsfeld, Kundenbetreuung

Rückgrat zeigen stärkt

Dieser Beitrag zur Arbeit von Ursula Hosch ermutigt »hinzustehen« und Rückgrat zu zeigen als Geführte und als Führende. Ursula Hosch bietet hier seit 11 Jahren Supervision, Coaching, Fortbildung an sowie Beratung bei der Organisationsentwicklung für Einzelne und Teams. Sie schöpft aus eigener langjähriger Führungserfahrung mit dem Prinzip Selbstverantwortung und kennt die Praxis. Auch

als Lehrsupervisorin sowie als Lehrbeauftragte der Pädagogischen Hochschule in Weingarten befasst sie sich mit »Führungskompetenz und Management«. Auf Wunsch der Landesregierung Vorarlberg in Bregenz konzipierte und leitete sie im Frühjahr 2011 einen 2-tägigen Workshop zum Thema »Everybody's Darling is everybody's Depp – Gilt das auch für Führungskräfte?«, ausgeschrieben von der Verwaltungsakademie Vorarlberg. Mehr Infos: www.ursula-hosch.de

»trotzdem! – Unternehmerinnen im 3-Länder-Eck« Termine

Das Netzwerk »trotzdem! – Unternehmerinnen im 3-Länder-Eck« trifft sich alle 3 Monate jeweils am Donnerstag ab 18.00 Uhr zum Abendessen und ab 19.00 Uhr zum Gespräch im »37° Grad« in Lindau im Gebäude des Hauptbahnhofes gegenüber vom Schiffsanleger. Die Termine sind 9. Juni, 6. Oktober und 1. Dezember 2011. www.trotzdem.li



Schwemmh Holz am Strand mit Sântis



Foto: Gertrud Schneider

Ihr zuverlässiger Partner

Konzog ... immer gut für exklusive Immobilien

IMMOBILIEN - seit 1968

- Wohnungen / Häuser / Villen
- Grundstücke / Rendite-Objekte
- See-Ufer-Anwesen

Tel. (0 83 82) 98 77 0 • Fax 98 77 22
www.konzog-immobilien.de

Element Haar

Langenweg 38
88131 Lindau
Tel. 0 83 82 / 53 03

Öffnungszeiten: Di, Mi, Fr 8.00-18.00 Uhr
Do u. Sa 8.00-13.00 Uhr
und nach Vereinbarung

Hotel-Gasthof „Zur Kapelle“ ★★★

Wilderten-Spezialitäten

Familie Witzigmann
Kapellenplatz 3
88149 Nonnenhorn
Tel. (0 83 82) 82 74
info@witzigmann-kapelle.de
www.witzigmann-kapelle.de

Am romantischen Kapellenplatz

ursula hosch *

Diplom-Pädagogin, Supervisorin DGSV
Sonnenbichlstraße 37, D-88149 Nonnenhorn am Bodensee
Telefon 083 82.88 84 24, Fax 083 82.88 84 26
www.ursula-hosch.de, post@ursula-hosch.de

* Rückgrat für Eigennütige