



Alles Beziehung, oder was?

Dr. Lederers Management-Tipps



Das Board war sich überraschend einig, trotz sonst üblicher Uneinigkeit: „Wir agieren dysfunktional. Wir vertrauen uns nur bedingt und sind uns uneinig, was auch unsere Mitarbeiter zurückspeigeln.“ So schonungslos die Selbstdiagnose des Vorstands war, bestätigt von Insidern, die hinter die Kulissen schauten, so zäh war der Weg nach vorne. Man wolle nicht zu schnell anpacken, sich nicht überfordern. Zudem gehe es dabei ja nicht um objektive Fakten, wie etwa die Unternehmensstrategie, sondern „nur“ um die Zusammenarbeit.

Da war er wieder, der alte Reflex: Alles, was sich nicht ums harte Geschäft drehte, war zweitrangig. Zwar stiegen die Personalfuktuation, nahm die Unzufriedenheit in den Reihen der Führungskräfte drastisch zu, wurden Umsatz- und Ertragsziele verfehlt, weil es immer wieder zu Rekursionen kam – doch die Chefs vertagten sich. Dabei wollten sie schlicht nicht wahrhaben, dass sich die Beziehun-

gen, die sie untereinander pflegten, weit mehr auf den unternehmerischen Erfolg auswirkten als die Feinjustierung des Geschäftsmodells. Und dass ihr eigenes Beziehungsverhalten abfärbte: auf die nächsten Führungsebenen wie auch auf Produkt- und Projektteams. Es wäre höchste Zeit gewesen fürs Umsteuern, doch dieses blieb aus.

Beziehungen sind fragil

Beziehungen in Teams sind bekanntermaßen fragil. Es treffen Menschen mit völlig unterschiedlichen Prägungen und Bedürfnissen aufeinander, so dass es leicht zum Clash kommen kann. Die folgenden drei Punkte wirken dem entgegen und sind eine Basis für gute Beziehungen.

- **Verlässlichkeit:** Verlässlichkeit ist ein essenzieller Grundpfeiler für gegenseitiges Vertrauen. Eingegangene Verpflichtungen einzuhalten, statt ein „es reicht auch morgen noch“ zu pflegen, stärkt Teams ungemein.

- **Unterstützung:** Hochleistungsteams wird attestiert, dass sie auf gegenseitige Unterstützung setzen. Das gemeinsame Vorankommen ist wichtiger als das möglichst gute Dastehen einzelner. Mit Verlässlichkeit als Basis klappt das gut.

- **Konfliktbereitschaft:** Viele Teams üben sich im Vermeiden von Konflikten, doch das ist kontraproduktiv. Es hilft niemandem, wenn Probleme unter den Teppich gekehrt und in die Zukunft verschoben werden. Im Gegenteil: Die meisten Menschen begrüßen das beherrzte Ansprechen und Lösen von Schwierigkeiten.

Dem Beispiel des Vorstands zu folgen und trotz gegenteiliger Erkenntnis so weiterzumachen wie bisher, ist offensichtlich nicht ratsam. Welche Erkenntnis haben Sie? Folgen Sie dieser. (av) ■

Autor

Dr. Dieter Lederer

Veränderungsexperte, Unternehmer, Investor und Musiker.