

# Führung ohne Beziehungsmanagement klappt nicht

*„Je höher hinaus ein Gebäude reicht, desto tiefer muss das Fundament gelegt werden.“ – Thomas Kempis*

Teamwork ist das Stichwort, welches uns in den letzten Jahren vermehrt in den Unternehmen heimsucht. Im Zuge der Globalisierung verlangen immer mehr Aufgaben danach und schaffen somit eine neue soziale Kernkompetenz. Globale Herausforderungen wären mit „command and control“ gar nicht mehr zu bewältigen. Die Akzentverschiebung hin zum Team bringt es mit sich, dass Führungskräfte sich mehr mit dem einzelnen Menschen beschäftigen müssen als je zuvor. Sie müssen professionelle Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern aufbauen und das Zepter der Alleinherrschaft niederlegen. Hier setzt Beziehungsmanagement an. Wo liegen die Stärken des Einzelnen? Welche Wünsche, Erwartungen und Bedürfnisse hat der Mitarbeiter? Um diese Themen intensiv behandeln zu können, müssen sich die Führungskraft und Mitarbeiter auf der Beziehungsebene begegnen.

Die „Magie“ der Führung liegt meist im empathischen und professionellen Umgang mit sich selbst und den Menschen, die sehr eng mit ihrer Arbeit verknüpft sind. Mit ihnen streben sie nach der Erreichung der Ziele ihrer Abteilung und des Unternehmens. Die solide Basis für eine professionelle Führung in puncto Motivation und Steuerung liegt meist im Vorgesetzten begründet. Wodurch kann eine solche Basis entstehen? Nun drei Fähigkeiten sind hierfür gewinnbringend:

- ein bewusster Umgang mit der Führungsrolle und deren Aufgaben
- eine Reflexion über die eigene Persönlichkeit mit allen Stärken und Schwächen
- eine ausgeprägt soziale und kommunikative Kompetenz.

Um Führungserfolge nachhaltig zu sichern, stehen die sinnvolle Minderung von Administration, emphatische Handlungs- und schnelle Reaktionsfähigkeit im Fokus. An dieser Stelle gehört es jedoch dazu, die Weiterentwicklung von Fähigkeiten der Führungsebene, aber auch der Mitarbeiter hervorzuheben. Dazu gehört nicht nur das Dazulernen von gewünschten bzw. benötigten Fertigkeiten, sondern auch das Training mit Frustration, Enttäuschung, Höhen und Tiefen umzugehen. Unerwartete Ereignisse, positive/negative Überraschungen oder auch Phasen geprägt von Tiefschlägen oder erfolgreicher Euphorie müssen gemeinsam bestritten und gemeistert werden. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass auch der Umgang mit Extremen in einer Beziehung gelernt sein will: Frustrationstoleranz und die Fähigkeit, Erfolge richtig feiern zu können, sowie durchsetzungsfähig zu sein und den Mut zu entwickeln, auch unkonventionelle Entscheidungen zu treffen.

## Vertrauen und Motivation

Ein funktionierendes Team setzt voraus, dass die Mitglieder auf der menschlichen Ebene gut miteinander auskommen. Führungskräfte können nicht mehr allein sachliche Vorgaben machen, sondern müssen gute zwischenmenschliche Beziehungen pflegen, intensiv mit allen Beteiligten kommunizieren und Vertrauen aufbauen. Vertrauen entsteht jedoch leider nicht, indem man über Vertrauen redet oder es gar einfordert. Es wächst vielmehr, wenn man konkrete bzw. persönliche Erfahrungen miteinander macht. Wer zum Beispiel die Arbeitsbedingungen seiner Kollegen kennt, der kann eher nachvollziehen, was die Wünsche und Bedürfnisse der Personen sein werden. Man bekommt eine Idee davon, was sie bewegt und kann Rückschlüsse auf gewisse Verhaltensweisen oder Äußerungen ziehen.

Darüber hinaus könnte diese Einsicht selbst Stärken und Schwächen von internen Verknüpfungen respektive Beziehungen offenlegen. Wichtig ist es in diesem Moment, sich in Kontakt und somit in den Dialog zu bringen. Nur so kann es gelingen, Beziehungen zu managen. In Kontakttreten heißt auch hier und da Themen anzusprechen, die den privaten Bereich betreffen (suchen Sie hierfür passende Situationen). Dadurch werden Sie eine größere Chance aufbauen, Ihren Mitarbeiter wirklich kennenzulernen. Der genannte Dialog kann auch darauf begründet sein, dass Sie Ihre Anweisungen vor dem Mitarbeiter begründen und auch seinen Nutzen ihm vor Augen führen.

Dieser kleine, aber sehr wirkungsvolle Schritt hin zum Mitarbeiter bewirkt ein sehr viel höheres Engagement bei Aufgaben, die es umzusetzen gilt. Ein weiterer Tipp, der die Motivation des Mitarbeiters ebenfalls erhöht und die Verbindung stärkt, ist eine direkte Einbindung in die Umsetzung von Aufgaben. Fragen Sie den Mitarbeiter nach Ideen zur Umsetzung und besprechen Sie gemeinsam Möglichkeiten.

## Präsenz

Bei allen Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden, nimmt die Präsenz eine zentrale Bedeutung ein. Sie steht für Gegenwart und Anwesenheit in zeitlicher und räumlicher Hinsicht. Jedoch ist vor allem im beruflichen Umfeld neben der zeitlichen und räumlichen Verfügbarkeit die „motivationale Erreichbarkeit“ zentral. Wenn sich also jemand im sozialen Umfeld oder in Gesellschaften besonders auffällig zeigt, so spricht man von einer starken Präsenz der einzelnen Person. Natürlich ist dabei nicht die Verhaltensauffälligkeit, sondern die indivi-

duelle Ausstrahlung gemeint. Ein Mensch gewinnt an Präsenz durch die Art des Auftretens, wie er mit seinem Gesprächspartner spricht oder wie er sich auf den Gegenüber einstellt. Besitzt jemand eine auffällige Präsenz, so wird diese Person von anderen verstärkt wahrgenommen.

Diesem Fakt widerspricht allerdings die Annahme, dass wir nur sehr selten zu 100 Prozent präsent und gegenwärtig sind. Die Ursache für diesen geistesabwesenden Zustand liegt tatsächlich nur in uns selbst. Kennen Sie das Gefühl, dass Sie andauernd an das Projekt nächsten Monat denken oder an das geplante Gespräch am Nachmittag? Wenn ja, dann ist Ihnen das Resultat sicherlich auch bekannt: Wir sind trotz aktiver Momente im Hier-und-Jetzt (vielleicht unterhalten Sie sich gerade mit einem geschätzten Mitarbeiter) mit dem Kopf weit weg von der Gegenwart. Das Ergebnis wiederum ist ernüchternd: Wir haben keine Chance uns auf die Fragen, Wünsche und Bedürfnisse unseres Gegenübers einzustellen, da wir lediglich eine eingeschränkte Wahrnehmung haben. Daher geht es um die Kunst, im Hier-und-Jetzt wahrhaft präsent und aufnahmefähig zu sein. Tipp: Ein sehr kraftvoller Ausdruck von Präsenz ist konzentriertes und aktives Zuhören. Machen Sie Ihrem Gegenüber deutlich, dass Sie ihn wertschätzen und das Gespräch vertieft wahrnehmen, indem Sie tatsächlich im Moment verharren und zuhören:

- Versuchen Sie auch zwischen den Zeilen zu lesen, denn hier verstecken sich Wünsche und Bedürfnisse.
- Halten Sie Augenkontakt.
- Minimieren Sie externe Störungen (z.B. ständige Unterbrechungen durch das Telefon)
- Lassen Sie den Mitarbeiter aussprechen. Verwechseln Sie Zurückhaltung und Respekt nicht mit automatischer Zustimmung.
- Zeigen Sie durch Ihre Mimik und Gestik, dass Sie dem Menschen und dem Gespräch gegenüber offen sind.

Meist verhindern Führungskräfte eine echte Begegnung und damit die Chance auf eine Beziehung zum Mitarbeiter, weil sie zwar körperlich anwesend sind, sich aber mental mit „wichtigeren“ Sachverhalten beschäftigen. Das heißt, lernen Sie aktiv umschalten zu können: vom Arbeitsmodus in den Aufnahme-modus. Sobald Sie Ihren Mitarbeitern die Botschaft vermitteln können, dass Sie tatsächlich präsent sind, können Sie erfolgreiche Beziehungen knüpfen und somit sehr viel effizienter arbeiten.

## Teamarbeit

Die Unternehmenskultur der Zukunft verlangt nach Partizipation und Kooperation. Funktionierende Teams sind der Erfolgsgarant, nicht alleinherrschende Vordenker. In der Partizipation verbirgt sich das Potenzial, um den vielfältigen und komplexen Herausforderungen des Arbeitsalltags erfolgreich zu begegnen. Setzen Sie auf die Kraft der Zusammenarbeit und vorhandene Ressourcen:

Führungskräfte, die einen ausgeprägten Drang verspüren, sich von ihren Mitarbeitern im besonderen Maße abzuheben, werden nicht die Anerkennung erlangen, die sie sich selbst wünschen. Führung basiert auf Reflexion seiner eigenen Persönlichkeit. Das Wissen über eigene Stärken und Schwächen und – noch viel wichtiger – das Eingestehen derer ist dabei das Fundament. Effizientes Arbeiten heißt, sich auf seine eignen und die Stärken anderer zu konzentrieren – nicht auf die Schwächen.

Teamarbeit funktioniert im Austausch und in der Ergänzung. So können einzigartige und hervorragende Ideen geschaffen werden, zu denen ein Einzelner nicht fähig wäre. Inspirieren und fördern Sie also Kompetenzen, die Ihre Mitarbeiter einzigartig machen und sie hervorheben lassen. Diese Mitarbeiter dürfen Sie nicht nur übertreffen – sie sollen es sogar. Ein geerdeter Mensch ruht in seiner Persönlichkeit. Er hat keine Angst vor Bedeutungsverlust, weil er seine Bedeutung überhaupt nicht in der Anerkennung von außen sucht.

Vorgesetzte, die starke Persönlichkeiten und starke Teamplayer sind, geben ihren Mitarbeitern die nötige emotionale Sicherheit, sich auszuprobieren, unkonventionelle Wege zu gehen und eigene Grenzen auszuloten. Selbstreflektierte Führungskräfte kommunizieren intensiv mit ihrem Team und sind stets bestens informiert.

Aus deren Selbstreflexion folgt die gemeinsame Reflexion, und dazu zählt, sich mit jedem Teammitglied zusammensetzen und zu überlegen, wo und wie es sich am besten einbringen kann. Die Führungskraft der Zukunft ist eher ein Coach, der dem Einzelnen hilft, seine Stärken zum Wohl des ganzen Teams, zum Unternehmenserfolg, einzusetzen. Eine solche Führungskraft gewährt Mitarbeitern Gestaltungsfreiraum, Vertrauen und Unterstützung – und erntet dafür Loyalität und Motivation.

## Zusammenfassung

Abschließend ist noch einmal zu klären, weshalb Führung mit Beziehungsmanagement Ihre Arbeit so viel effizienter und erfolgreicher macht. Folgende Punkte werden Sie erreichen, wenn Sie eine professionelle enge Bindung zu Ihren Mitarbeitern herstellen:

- Qualitativ hochwertige Leistungsbeiträge durch emotionale Verpflichtung
- Faire und konstruktive Auseinandersetzung mit einer Sache, statt misslungene Kritik
- Beschleunigung des gemeinsamen Handelns durch gegenseitiges Vertrauen
- Verbesserung der Kommunikation durch Sympathie und persönliches Interesse
- Stabilisierung der Beziehungen durch Bindung und Anerkennung
- Steigerung der Kreativität und der Effizienz durch ein motivierendes Miteinander

Alle Bereiche Ihres Unternehmens werden positiv betroffen sein. Aus diesen Gründen kann Führung ohne Beziehungsmanagement nicht erfolgreich gelingen.



Autorin:  
**DANIELA GIESELER**  
(staatlich geprüfte Betriebswirtin)  
ist Inhaberin von AzubiScout.  
Sie berät als Ausbildungsexpertin ihre Kunden rund um das Thema Ausbildung. Weitere Infos: [www.azubiscout.com](http://www.azubiscout.com).



Autorin:  
**JACQUELINE WERNER**  
(Bachelor of Business Administration/Bachelor of Science) ist Bereichsleitung AzubiScout Süd und betreut den Ausbilder-Blog: [www.azubiscout.com/kategorie/ausbilder-blog/](http://www.azubiscout.com/kategorie/ausbilder-blog/).