

## Führen mit Anstand – weniger tun und mehr lassen?

Gesunden Spitzenleistungen stehen toxische Erfolge mit schädlichen Nebenwirkungen gegenüber. Das darf nicht sein.

Meine Erfahrungen aus über 30 Jahren in Führung und Vertrieb sowie meine Beobachtungen von Führungskräften decken sich weitgehend mit jenen von Reinhard K. Sprenger in "Das anständige Unternehmen" – nämlich, dass richtige Führung viel mit Anstand zu tun hat.

Doch: Kein Anstand ohne Abstand. Distanz als Gebot des Anstandes im Umgang mit Mitarbeitenden. Das bedeutet unweigerlich auch Verzicht. Und schliesslich auch Vertrauen. Zu verzichten auf Führungsverhaltensweisen, die heute mindestens als höchst fragwürdig gelten, weil sie einfach unanständig sind und kein Dazwischen bieten.

Persönlichkeiten und Unternehmen, die auf Führung mit Anstand setzen, verzichten darauf,

- Mitarbeitende nur als Mittel zum Zweck zu betrachten, denn sie sind verantwortungsvolle Leistungspartner.
- Leistungspartner zu bevormunden als wären sie Kinder, denn sie sind erwachsene Menschen.
- an der Persönlichkeit erwachsener Menschen herumzuschrauben, denn Änderungen der Unternehmensinstitutionen sind erfolgversprechender.
- die Autonomie von Persönlichkeiten zu verletzen, denn sie brauchen Freiraum für selbstbestimmte Entfaltung.
- andersdenkende Persönlichkeiten auszuschliessen, denn Verschiedenartigkeit bringt Ihr Unternehmen weiter.

Verzicht auf Altbekanntes und Vertrauen in Menschen. So neu sind diese Einsichten kaum. Doch scheinen sie und ihre möglichen Konsequenzen untergegangen zu sein, in diesen Zeiten von zunehmender Beschleunigung, Vielfalt und Zukunftsoffenheit.

Verzicht und Vertrauen, oder eben weniger tun und mehr lassen. Führungspersönlichkeiten und Unternehmen erhöhen so die Wahrscheinlichkeit, dass sie mit ihren Mitarbeitenden gesunde Spitzenleistungen statt toxische Erfolge schaffen.

Nun nützt es leider wenig, diese Erkenntnisse anzunehmen. Schliesslich ist Wissen zwar wichtig, aber ziemlich wertlos, ausser man macht etwas daraus. Also braucht es schon etwas Tun, etwas Machen. Ganz ohne passiert kaum etwas.

Zum Beispiel: Für jede neue Regel, jeden neuen Prozess, jede neue Kontrolle im Unternehmen mindestens eine der bestehenden eliminieren, sodass die Bürokratie eher eingeschränkt als weiter aufgebläht wird. Das bedeutet für die Führung, zu verzichten und zu vertrauen, weniger zu tun und mehr zu lassen.

Auch ein dezidiertes Doing-by-Nondoing kann wesentlich zur Lösung von Führungsproblemen beitragen. Dazu gehört, sowohl berufliche als auch private Ziele linguistisch-imaginative zu verankern. Statt sie krampfhaft und mühevoll bis schädlich zu erkämpfen. Dieses Verankern – ein leichtes und doch wirkungsvolle Doing – ist energiefördernd statt energiefressend. Weil es müheloser geschieht und zudem stimuliert statt manipuliert.

## Dieser Letter dient als Gesprächsgrundlage für **Bernie's Breakfast Talk, Hotel Storchen, 3. Juni 2016**



Organisation & Moderation

**Business Coaching & Private Consulting Bernhard Aebischer**

Zwischenbächen 115, 8048 Zürich, 044 430 11 66, [www.aebischermentoring.ch](http://www.aebischermentoring.ch)