

Management

Führen Sie sich selbst!

Die Anforderungen, um ein Unternehmen erfolgreich zu führen, sind in den letzten Jahren enorm gestiegen. Eine wesentliche Rolle in der Bewältigung der Führungsaufgaben spielt heute die „Psychologie der Führung“. Die international anerkannte Wirtschaftspsychologin Martina Lackner beschreibt in diesem Beitrag, wie Sie Ihr Unternehmen mental steuern können und wie Sie im Spannungsdreieck „Unternehmer - Mitarbeiter – Kunde“ den Unternehmensalltag aus einem psychologischen Blickwinkel heraus betrachten können und positive Effekte erzielen.



Martina Lackner ist Wirtschaftspsychologin und arbeitet freiberuflich als systematischer Coach und Organisationsberaterin. Ihr Schwerpunkt liegt in der Beratung von Geschäftsführern und leitenden Angestellten in KMU's.

Vorerst eine Frage: Was hat Selbstmanagement mit Unternehmensführung zu tun? Selbstmanagement beschreibt in erster Linie den Umgang des Menschen mit seiner eigenen Persönlichkeit, das heisst den Einsatz von Verhaltensweisen, die zum Aufbau und der Aufrechterhaltung von Beziehungen sowohl im beruflichen als auch privaten Rahmen dienen. Diese können von einem kooperativen Stil bis zu konfliktträchtigen Beziehungsmustern reichen.

Die Grundlage für ein gutes Selbstmanagement von Entscheidungsträgern bildet in jedem Fall eine Persönlichkeit, die gut in der Lage ist, sich selbst zu führen (und damit auch Mitarbeiter und Kunden), und eine von der Umwelt emotional unabhängige eigenständige Position einzunehmen. Emotionen, die auf wechselseitige Abhängigkeiten zwischen den leitenden Personen und Mitarbeitern, Kunden beziehungsweise Geschäftspartnern hinweisen, haben bei selbstbestimmten und daher auch selbstbewussten Persönlichkeiten keine tragende Rolle im Beziehungsgeschehen. Sehr fremdgesteuerte Persönlichkeiten hingegen erstarren in der Fixierung auf andere Menschen und richten zum Beispiel ihre Verhaltensweisen danach aus, was Ihnen gerade in diesem Moment opportun erscheint, was sie in der jeweiligen Gruppe oder Organisation ihren Platz sichern lässt, oder was die größte Aufmerksamkeit erregt, und sei es durch querulantes Verhalten am Arbeitsplatz. So schaffen emotionale Befindlichkeiten und Persönlichkeitsanteile von Arbeitgeber und Arbeitnehmer Rahmenbedingungen, die erfolgreiches Handeln auf beiden Seiten entweder behindern oder verhindern beziehungsweise im günstigen Fall verstärken oder erst ermöglichen.

Bleiben wir gedanklich auf der Arbeitgeberseite, so lässt das Gesagte den Schluss zu, dass im Beziehungsdreieck Unternehmen - Mitarbeiter - Kunde das Verhalten von Entscheidungsträgern nicht nur auf der fachlichen, sondern gerade auf der emotionalen Ebene eine nicht irrelevante Rolle spielt. Studien haben ergeben, dass es einen direkten und auch indirekten Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit gibt und beide Faktoren den Erfolg eines Unternehmens maßgeblich beeinflussen, vorausgesetzt, Sie schaffen es als Unternehmer, den Be-

dürfnissen Ihrer Mitarbeiter und Kunden gerecht zu werden. Womit wir wieder beim guten Selbstmanagement des Chefs wären. Mitarbeiter und Kunden sind abhängig von der Führung beziehungsweise Eigenführung des Vorgesetzten. Die Verhaltensweisen des einzelnen zu seinen Angestellten oder Käufern ist in hohem Maße davon beeinflusst, welche Eigenanteile der Persönlichkeit, emotionale Befindlichkeiten oder auch Sozialisationserfahrungen Entscheidungsträger an den Tag legen und in welcher Unternehmenskultur sie sich befinden. Fachliche Gegebenheiten wie Kompetenz, Ausbildung und Qualifikation nehmen bei diesem Thema nur einen untergeordneten Rang ein.

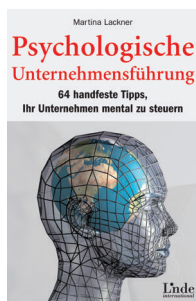
Dazu ein Beispiel: Das Wissen um die eigenen Erfolgsstrategien bei der Führung von Mitarbeitern ist in guten Zeiten keine besondere Aufmerksamkeit wert, in schlechten Zeiten kann es jedoch der eigenen Existenzsicherung und der des Unternehmens dienen. Eine Unwissenheit im Hinblick auf eigene Talente und daher auch die fehlende Würdigung kann in wirtschaftlich schlechten Phasen den bereits gedrückten Selbstwert nicht in die „Höhe“ bringen. Den guten Selbstwert brauchen Sie als Unternehmer jedoch, um Zeiten von Konjunkturabschwüngen und Umsatzrückgängen nicht nur zu überstehen, sondern gerade aus der Krise einen Neuanfang zu machen. Die Kunst besteht darin, sich der eigenen Fähigkeiten stets bewusst zu sein und sie gerade im Bedarfsfall so einzusetzen, dass Ihr Unternehmen in den Wandel geführt wird und Sie nicht in Lethargie und depressive Stimmung verfallen.

ENTFALTUNG DER ERFOLGSSTRATEGIEN

► **Beginnen Sie** mit einem Brainstorming. Sammeln Sie, was Ihnen spontan zu Ihren persönlichen Erfolgsstrategien einfällt. Halten Sie zwei Bedingungen ein: Bewerten Sie nichts und lassen Sie nichts weg.

► **Versuchen Sie** nun, Ihr Hauptaugenmerk in Zukunft bewusst auf den Ausbau Ihrer Erfolgsstrategien zu lenken und weniger auf das Ausmerzen Ihrer Schwächen, indem Sie Prioritäten setzen. Die Bekämpfung der Schwächen kostet zu viel Energie, erzeugt Frustration und Enttäuschung und bringt Ihnen nur wenige Erfolgserlebnisse! Wenn Sie gut in der Kundenakquise sind, weil Sie Menschen begeistern

NEHMEN SIE ALLE IMPULSE
DER AUSSENWELT AUF! SEIEN SIE
NEUGIERIG AUF DIE WELT UND AUF DIE
MENSCHEN, DENEN SIE BEGEGNEN



Martina Lackner,
**Psychologische
Unternehmensführung- 64 handfeste
Tipps, Ihr Unternehmen mental
zu steuern**
Linde Verlag,
Wien, 2007

können, legen Sie Ihren Arbeitsschwerpunkt auf diesen Bereich und perfektionieren Ihr Talent. Erlauben Sie sich Schwerpunkte zu bestimmen, Sie müssen nicht auf allen Gebieten gleich gut sein!

► Damit Sie Ihre Erfolgsstrategien auch gut wahrnehmen können, wenden Sie den Blick weg von Situationen, Ereignissen oder Menschen, die in Ihnen das Gefühl hervorgerufen haben, dass Sie alles andere als erfolgreich waren. Versagensgefühle, Abwertungen und Kränkungen verstellen Ihnen die Sicht auf Ihre Talente!“

Ein gutes Selbstmanagement in Bezug auf die eigenen Erfolgsstrategien macht zwar nicht resistent gegenüber wirtschaftlichen Flauten und hartem Wettbewerb, verhilft aber möglicherweise dazu, neue Ufer zu betreten, von denen Sie bisher gar nicht gewusst haben, dass sie existieren, geschweige denn, dass es für Sie dort einen guten Neustart geben könnte. Denn:

„Ein Großteil der Menschheit schöpft nicht annähernd sein gesamtes Potenzial an Stärken, Erfolgsstrategien und Kreativität aus. Wir lassen uns begrenzen oder begrenzen uns selbst, weil unsere Angst vor einem Entwicklungssprung größer ist als die Neugierde und die Aussicht auf ein erfülltes Leben! Tausend Gründe fallen uns ein, warum wir etwas nicht tun sollten, wenige Gründe dagegen, es doch zu tun.“

Die Bewusstmachung der eigenen Erfolgsstrategien als Teil eines guten Selbstmanagements steht in en-

gem Zusammenhang mit der eigenen emotionalen Befindlichkeit beziehungsweise wie wir gelernt haben, mit uns selbst in Krisensituationen umzugehen. Sind wir uns auch in schlechten Zeiten darüber bewusst, was wir können und finden dadurch eine Lösung unseres Problems; oder verfallen wir in Krisensituationen in eine melancholisch depressive Stimmung, in der wir daran zweifeln, dass wir jemals etwas wirklich gut konnten, weil wir in solchen Situationen keinen Zugang zu unseren Stärken finden?

In weiterer Folge führen depressive Stimmungslagen der Entscheidungsträger dazu, dass eine Lähmung und Lethargie in Bezug auf die Handlungsfähigkeit eintritt. Womit konkrete Führungsaufgaben im Unternehmen nicht mehr wahrgenommen werden können, was sich wiederum auf Mitarbeiter und dem „Dienst“ am Kunden niederschlagen wird. Der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens ist bei einer lang anhaltenden schlechten emotionalen Befindlichkeit der leitenden Person in Frage gestellt.

Facit: „Wenn wir es schaffen, uns selbst immer wieder im Spiegel zu betrachten, unser Tun zu hinterfragen, den kritischen Blick eines Gegenübers zu suchen und auch zuzulassen, entwickeln wir uns selbst und das System weiter, in dem wir uns befinden. Die Lust und die Neugierde an unserer eigenen Entwicklung – auch wenn sie manches Mal weh tut – und nicht die Angst und die Scham über das eigene (vermeintliche) Versagen sind es, die uns Erfolg versprechen.“ ■

IMPRESSUM

MEDIENINHABER UND HERAUSGEBER:

INSIGHT VERANSTALTUNGS- UND BERATUNGS-GES.M.B.H.,
HAUPTSTRASSE 51 B, 3411 KLOSTERNEUBURG WEIDLING,
TEL. 02243/38 292
TECHNOKONTAKTE VERANSTALTUNGS-GMBH, 1010 WIEN,
GONZAGAGASSE 1/22A, TEL.: 01/533 04 66-0, FAX: DW 13,
E-MAIL: INFO@TECHNOKONTAKTE.AT INTERNET:
WWW.TECHNOKONTAKTE.AT

GESCHÄFTSFÜHRUNG UND CHEFREDAKTION: DR.
HARALD THURNHER

AUTOREN DIESER AUSGABE:

DR. ALEXANDER ARTMANN, DR. RUDOLF ATTEMS, MAG.
CHRISTINE BAIER, DI THOMAS BERG, AXEL DICK, SABINE
M. FISCHER, PROF. DR. EMIL HIERHOLD, DR. MARTINA
VIOLETTA JUNG, MARTINA LACKNER, DI OEK. INGRID
LANGE, MARTINA MADER, AINER MOLZAHN, DR.
NORBERT OBERMAYR, DR. REGINA OBERMAYR-BREITFUSS,

MAG. BARBARA PELZ, ELKE SCHLEHUBER, DR. THOMAS
SCHNELLE, DR. HARALD THURNHER, ROGER TINNER,

LAYOUT: SYLVIA PISKULA **FOTOS:** PETRA SPIOLA, SYM-
FONY (HEIDRUN HENKE), HERSTELLER

HERSTELLER, ANZEIGEN: MAG. CHRISTINE BAIER

ABONNEMENT: PIA HAUSER **DRUCK:** FIRST SMILE,

ALEXANDRA WINTER **ERSCHEINUNGSORT:** WIEN,

ERSCHEINUNGSWEISE: FÜNF MAL JÄHRLICH,

ABONNEMENTPREIS: INLAND: 24 EURO /JAHR, AUS-
LAND: 30 EURO /JAHR

DRUCKAUFLAGE: 12.000 STÜCK

REDAKTIONELLE ZIELSETZUNG: DARSTELLUNG VON
PERSÖNLICHEN UND UNTERNEHMERISCHEN ERFOLGS-
MODELLEN, PRÄSENTATION INNOVATIVER BEST-PRACTICE-
MODELLE VON TOP-UNTERNEHMEN, BERICHTERSTATTUNG
ÜBER AKTIVITÄTEN UND VERANSTALTUNGEN VON TECH-
NOKONTAKTE UND DES TECHNOKONTAKTE-CLUBS,
FÖRDERUNG DES NETWORKING IM UNTERNEHMENS-
BEREICH