

Beziehungsgestaltung

Wenn Führung Beziehungsgestaltung ist, dann könnte es doch interessant sein, von *den* Profis der Beziehungsgestaltung – den Eheberatern nämlich – zu lernen. Dabei ist klar, dass wir Führung und Eheführung keineswegs gleichsetzen wollen. Aber dennoch gibt es unzweifelhaft *einen* Teil in der Beziehungsgestaltung, für den wir beide Partner – Führende einerseits, ihre Mitarbeitenden andererseits – als *gleichberechtigt Handelnde* und damit als *symmetrisch Verantwortliche* betrachten können.

Ein methodischer Hinweis

Dieser Beitrag kann nicht so einfach auf die eigene individuelle Führungsarbeit übertragen werden. Die unten stehenden Überlegungen müssten – um genutzt werden zu können – von einem Chef gemeinsam mit den ihm unterstellten Führungskräften diskutiert und auf die konkrete gemeinsame Beziehung bezogen werden.

Wir wollen nur über den geistigen Zaun blicken und schauen, ob für *diesen* Teil der Beziehungsgestaltung in der Führung Einsichten locken. Wir unterscheiden dabei nicht nach der Hierarchie, sondern sprechen einfach von der einen und der anderen Seite.

Folgende Lehren lassen sich finden – und sinngemäß übertragen:

1. *Abwerten statt wertschätzen.* Für jede Beziehungspflege ist Wertschätzung *der* Dünge. Und Abwertung ist *das* Gift schlechthin. Während Abwertung immer auch durch Nicht-Tun möglich ist, braucht Wertschätzung bewusstes Handeln. Umgekehrt aber kann man Wertschätzung nicht einfach als Trick oder Kunstgriff einsetzen. Nur redlich gemeint, entfaltet sie ihre förderliche Wirkung. Nicht vergessen: Wie auch bei den folgenden Punkten gilt hier ganz besonders, dass dies für *beide* Seiten – Führende wie Geführte – in gleicher Weise gilt.
2. *Unter Druck in Egozentrismus verfallen.* Wer sich unter Druck fühlt – egal ob durch den Beziehungspartner oder äußere Umstände – läuft Gefahr, egozentrisch zu werden. Das heißt, er erkennt nur noch den eigenen Standpunkt und vermag nicht mehr zu erkennen, dass die Situation vom Standpunkt des anderen aus (berechtigterweise!) völlig anders aussehen kann.
3. *Mit Liebeserwartungen überfordern.* Auch wenn wir in Führungsbeziehungen in der Regel nicht gerade Liebe erwarten, so hoffen wir doch meist auf zumindest gute Gefühle (Anerkennung, Aufmunterung, Verständnis etc.). Es kann leicht sein, dass die damit verbundenen Erwartungen die andere Seite völlig überfordern. Seinen Chef (oder aber seine Mitarbeitenden) dafür verantwortlich machen, dass das eigene Ego täglich genügend gestärkt und vor aller Unbill geschützt wird, dürfte nicht besonders realistisch sein. Dass man sich dieser Erwartungshaltung aber auch noch nicht einmal bewusst ist, sie vielleicht leugnet, macht die Sache auch nicht einfacher.
4. *Zur Kollusion neigen (Kollusion = zusammenspielen, wie ein Schlüssel und sein Schloss).* In manchen Problemen neigen Beziehungspartner dazu, ein Problem von beiden Seiten her gleichsinnig zu „bespielen“. So wie Partner eines Alkoholikers leicht dazu neigen, dessen Versteckspiel mitzuspielen, so gibt es auch in der Führung Kollusionen. Ein Klassiker ist hier der Umgang mit Kontrolle, die der Chef umso mehr praktiziert, je mehr die Mitarbeitenden damit rechnen, so dass es auch immer mehr Vorfälle gibt, welche die Kontrolle scheinbar rechtfertigen.
5. *Nachträglich Sinn erfinden.* Nirgendwo belügen wir uns erfolgreicher als in unserer Erinnerung. Unser Talent, die Vergangenheit so lange umzuschreiben, bis sie uns in der Gegenwart passt, ist unerschöpflich: So schaffen wir uns längst verfllossene Goldene Zeitalter, als alles besser war, nur um über die Anforderungen oder Probleme des Heute klagen zu dürfen.

6. *Zwischen Assimilation (= sich die Dinge anpassen) und Akkommodation (= sich den Dingen anpassen) schwanken.* Jede Beziehungsarbeit braucht laufende Anpassungen an die Situation und an die Beziehungspartner. Ob man sich anpasst (Akkommodation) oder aber die anderen Partner oder die Situation passend zu machen versucht (Assimilation) ist ein dauernder Balance-Akt. Keines von beidem ist einfach richtig oder falsch.
7. *Leiden am Nie-ganz-Passen.* Das Warten auf den Märchenprinz kann auch in der Führung etwas gar lange dauernd. Die Erfahrung, dass die Partner (und vermutlich man selber auch) nicht völlig perfekt sind, birgt so manche Enttäuschung. Vor allem, wenn man sich davon immer wieder so überraschend lässt, als hätte man nun wirklich nicht damit rechnen können.
8. *Wirkungsgeleitete Entwicklung.* Die Dinge entwickeln sich in der Regel viel weniger geplant, als wir uns einbilden (oder wünschen). „Normal“ ist, dass unser Handeln Wirkungen zeitigt und *diese* den Boden legen für unser weiteres Handeln. Insofern entwickeln sich die Dinge zwar durchaus als Folge von *uns*: Nur – da die Wirkungen leider nicht immer die von uns beabsichtigten sind, haben wir den Lauf der Ereignisse eben doch nicht so recht im Griff. Im Tandem einer Beziehung kann das leicht zu Schlingerkurs oder gar Stürzen führen.
9. *Zukunft braucht Herkunft.* Wer immer in eine Beziehung tritt, ist kein unbeschriebenes Blatt. Jeder hat seine Geschichte. Diese selber zu leugnen oder beim anderen nicht zu akzeptieren, verunmöglicht eine gemeinsame Zukunftsgestaltung: Wir brauchen in unserer Entwicklung eine Anschlusslogik der Zukunft gegenüber der Vergangenheit – selbst da, wo Brüche entstanden sind. Ohne beidseitiges Annehmen der Herkunft ist diese Anschlusslogik nicht herzustellen.
10. *Konstruktives Kritisieren.* Feedback – sagen alle – sei überaus erwünscht. Falls kritisch, müsse es aber konstruktiv sein. Aus der Optik des Kritisierenden heißt „konstruktiv“ berechtigt. Aus der Optik des Kritisierten bedeutet es aber annehmbar (ohne Gesichtsverlust, zum Beispiel). Das ist nicht dasselbe und kann Beziehungen nachhaltig belasten. Konstruktives Kritisieren – wenn es denn berechtigt *und* annehmbar ist – dürfte aber gleichzeitig eine wichtige Quelle gemeinsamer Zukunftsgestaltung sein.
11. *Ausklammern von immer mehr Themen.* Langjährige Beziehungspartner haben sich scheinbar im Laufe der Zeit immer weniger zu sagen. Das ist ein Irrtum. Das Problem ist, dass in Beziehungen mit der Zeit immer mehr Themen ausgeklammert werden – in aller Regel deshalb, weil sie mit irgendeinem oder mehreren der vorstehenden zehn Punkte in Konflikt geraten (oder weil wir dies zumindest befürchten). Tabuisierung von Themen aber verunmöglicht zumindest teilweise die Kommunikation. Und Kommunikation ist, wie wir wissen, das Wichtigste in jeder Beziehungsgestaltung.

Wie gesagt: Viele andere Aspekte in der Beziehungsgestaltung lassen sich nicht von der Eheführung auf die Führung in betrieblichen Organisationen übertragen. Umgekehrt freilich auch nicht, denn wie hat William J. Abley so schön festgestellt: „Die Ehe ist der einzige Zweckverband, der sich nicht organisieren lässt. Jede der beiden Personen hält sich für die Geschäftsleitung.“

Wenigstens dieses Problem haben wir in den Betrieben in der Regel nicht.