

CAREER CHEF

ALTES ABREISSEN, UM NEUES ZU BAUEN ... WAS IN DER PUBERTÄT NERVT, IST AUCH SPÄTER SCHWIERIG

„Pubertät ist, wenn die Eltern schwierig werden ...“, meint unser Executive-Coach Christina Kuenzle*

Im Business gibt es diesen Zustand wieder; nämlich dann, wenn Mentoren, Ziehväter und -mütter schwierig werden. In langjährigen Führungsverhältnissen und in Firmen mit gesunden Unternehmenskulturen werden junge Führungskräfte gezielt gefördert und entwickelt. Manchmal gibt es sogar ein Paten- oder Mentorensystem. So nimmt sich denn eine ältere Führungsperson einer jüngeren an und hilft dieser, indem sie ihr Ratschläge gibt, Feedback erteilt, Türen öffnet, Kontakte herstellt, Warnungen anbringt, Wogen glättet und Tricks verrät. So quasi ganz nebenbei werden auch die eigenen Werte und Glaubenssätze mitgeliefert. In der Regel passiert dies jedoch für beide jenseits der bewussten Indoktrination.

ONE MENSCHEN MIT ÄHNLICHEN WERTESYSTEMEN MÖGEN SICH

Man denkt ähnlich, man hat ähnliche Präferenzen und Abneigungen, man teilt Ansichten und trifft sich zufälligerweise an ähnlichen Orten. Kurzum: Man versteht sich! Das Verhältnis von Eltern zu Kindern ist dem erfahrener Führungskräfte gegenüber Nachwuchskräften nicht unähnlich. Die Eltern sind schon da, wenn die Kinder kommen. Sie haben auch bereits ein Zuhause gebaut, in welchem bestimmte Spielregeln herrschen. Einrichtung und Tagesablauf sind von Geschmack und Lebensansichten der Eltern geprägt; auch die Nahrung entspricht den Überzeugungen und Vorlieben der Eltern. Als Kleinkind haben wir da auch nichts dagegen. Wir saugen die Werte, Kommunikations- und Verhaltensmuster so quasi mit der Muttermilch ein. Doch etwa vierzehn Jahre später geschieht etwas Ungeheuerliches: Wir merken, dass wir diese Werte, Verhaltens- und Kommunikationsmuster nicht mögen. Auch das Essen und die Einrichtung entsprechen nicht unserem Geschmack. Von der Musik, den elterlichen Interessen und den Büchern gar nicht zu sprechen! Und was die Ansichten und Haltungen der Eltern betrifft: schlichtweg peinlich. Wenn wir ganz ehrlich sind, dann mögen wir auch die Eltern nicht in dieser Zeit!

TWO SO WERDEN DIE ELTERN „FROM HERO TO ZERO“

Und das ganz ohne eigenes Zutun. Eltern sind echt nicht zu beneiden in dieser Zeit. Jugendliche aber auch nicht, denn was sie durchleben, ist ebenso traumatisch. Die Pubertät ist die Zeit, in der wir unser eigenes Wertesystem aufbauen müssen. Genau wie der Bauch der Mutter in den ersten neun Monaten unser Lebenssystem ist, das wir verlassen müssen, um geboren zu werden, so ist das Elternhaus unser Wertesystem für die ersten 14 Jahre, das wir ebenfalls verlassen müssen, um als Mensch eigenständig zu werden. Es dauert etwas länger, ist aber ähnlich unbewusst für das Kind wie die Geburt. Um aber eben dieses Wertesystem zu bauen, müssen wir das alte Wertesystem – das, welches wir von unseren Eltern unbesehen übernommen haben

– zerstören bis auf die Grundmauern! Wer würde denn schon ein Haus bauen auf ein Grundstück, auf welchem bereits eines steht!? So passiert in der Pubertät genau das: Wir schleifen das alte „Wertehaus“ unserer Eltern, um Platz zu schaffen für ein neues, eigenes „Wertehaus“. Für unsere Eltern wirkt das ziemlich respektlos und undankbar, denn sie sind nach wie vor überzeugt, dem heranwachsenden Menschen das Beste gegeben zu haben und möchten das auch weiterhin tun. Für die Eltern ist ihr Bestes auch das Beste, nicht aber für die junge Frau oder den jungen Mann, der eine andere Lebensaufgabe hat und eine andere Umwelt vorfindet. Je einfacher es für die Eltern ist, loszulassen und dem jungen Menschen die Freiheit zu geben, sein eigenes Ding zu gestalten, desto einfacher ist die Zeit der Pubertät. Je weniger der junge Mensch gegen den Willen der Eltern kämpfen muss für sein Eigenes, desto besser kann die Beziehung bleiben.

THREE VOM NACHWUCHSSTAR ...

Und nun im Geschäft? Stellen wir uns folgende Situation vor: Nathalie, eine hochbegabte und sehr leistungsorientierte Hochschulabsolventin kommt als Praktikantin in ein renommiertes Unternehmen. Der Marketingleiter wird schnell auf ihre sehr gute und kreative Arbeit aufmerksam. Er offeriert ihr eine Stelle als Productmanagerin in seiner Abteilung. Sie gibt ihr Bestes! Ihr Chef ist begeistert. Schon bald meldet er sie für den Führungskurs 1, dann 2 an. Er nimmt sie mit zu wichtigen Sitzungen, gibt ihr Tipps, hilft ihr bei den Präsentationen für wichtige Kunden und für die Geschäftsleitung. Nathalie blüht auf und entwickelt sich schnell zur erfolgreichen Jungmanagerin. Sie wird befördert und erhält ein eigenes Team. Auch die Führungsgrundsätze und -effizienz lernt sie von ihrem Vorgesetzten. Sie ist froh und dankbar für das Mentoring, das er ihr angedeihen lässt und profitiert von seinen Erfahrungen, seiner guten Vernetzung und vom Goodwill, den er ihr immer wieder entgegenbringt. Zehn Jahre später erhält Nathalie einen eigenen Bereich. Verschiedene Umstrukturierungen haben dazu geführt, dass sich Firmenkultur, Schlüsselpersonen und Strategie ziemlich verändert haben. Neues Denken und neues Verhalten sind gefragt, um den neuen Gegebenheiten gerecht zu werden. Nathalie sieht ihre Chance gekommen und fühlt, dass sie ihrer Abteilung einen eigenen Stempel aufdrücken muss, dass sie bemerkenswerte Veränderungen initiieren muss, um als proaktive, kreative Frau der Zukunft gehandelt zu werden, wenn sie ins Topmanagement will, was sie durchaus möchte.

FOUR ... ZUM KARRIERE-GARST!

Kennen Sie diese Situation? – Die Fortsetzung sieht dann etwa so aus: Der langjährige Mentor und Vorgesetzte findet Nathalies Ideen nicht so cool, denn sie divergieren mit seinen eigenen. Nathalie ist enttäuscht, dass genau die Person, die sie jahrelang so grossartig unterstützt und gefördert hat, sie in ihrem Denken

nicht mehr begleiten will und verteidigt ihre Ideen. Der Chef empfindet sie als daneben, als undankbar oder opportunistisch und wendet sich seinerseits ab. Im besten Fall bekämpft er sie nicht in ihren Anstrengungen, vielleicht fördert er aber auch gezielt ihre Mitbewerber oder versucht an ihrem Stuhl zu sägen. Nathalie ist sauer und rächt sich. Sie brechen den Kontakt ab und wollen nichts mehr miteinander zu tun haben.

FIVE WENN DAS BABY DAS BABY VERÄNDERN WILL!

Ist der Chef gleichzeitig der Vater – oder die Chefin die Mutter – ist das Ganze noch eine Stufe schwieriger, denn familiäre Beziehungen sind sehr viel direkter, weniger diplomatisch und höflich, dafür viel ehrlicher und authentischer. Kompliziert wird das vielleicht noch durch allfällige Geschwister, die Partei ergreifen. Auch ist es gerade in Unternehmerfamilien das „Baby“ des Patriarchen, das nun verändert werden soll! So entsteht ein wahrer „Baby-gegen-Baby“-Krieg! Kein Wunder, lassen so viele Töchter und Söhne liebend gerne die Hände vom elterlichen Unternehmen – oder würden Sie das Elternhaus umbauen, solange die Eltern da noch drin leben? Als Tochter – oder Sohn – haben Sie also die Wahl, alles so zu belassen, wie es ist, in Konflikt zu treten oder sich ausser Haus zu entwickeln. Dabei würden die Konflikte jedoch nicht nur Ihr Berufsleben, sondern auch Ihr Privatleben tangieren.

Die Fortsetzung könnte jedoch auch so aussehen: Der seniore Vorgesetzte ist stolz darauf, dass Nathalie eigene Ideen entwickelt. Auch wenn ihm diese fremd und ungewohnt erscheinen, hat er so viel Vertrauen in sie, dass er diese mitträgt und ihr weiterhin hilft, ihre Ziele zu verwirklichen. Anstelle von Ratschlägen unterstützt er Nathalie mit Fragen, damit sie ihr Denken schärft und die Ungewissheiten noch besser ausleuchtet. Er spürt, dass er weniger gebraucht wird, auch wenn die Wertschätzung erhalten bleibt. So wird er ihr mehr und mehr Freiraum geben und sich anderen Dingen als ihrer Förderung zuwenden. Manchmal vermissen beide die häufigen Unterredungen und die vertrauensvollen

Begegnungen, aber die Zeit lässt es weniger zu. Neue Kontakte und andere Aufgaben haben das Gemeinsame verdrängt. Ab und zu verabreden sie sich zum Lunch oder Abendessen und erzählen einander von ihren Erfolgen, manchmal von ihren Schwierigkeiten und geniessen die Freundschaft, die so selbstverständlich nicht ist und die bewusst gepflegt werden will in den seltenen verfügbaren Momenten.

SIX SO SCHAFFEN SIE DEN ABLÖSUNGSPROZESS

So einfach könnte es sein! In der Familie, aber auch im Geschäft. Was braucht es für den Erfolg von Ablösungsprozessen?

1. In jeder Beziehung, in welcher ein Gefälle vorhanden ist, braucht es irgendwann einen Ablösungsprozess. Beziehungen, die von Abhängigkeiten geprägt sind, sind Symbiosen. Um eine gleichberechtigte, partnerschaftliche Beziehung einzugehen, muss die symbiotische zuerst gelöst werden. Diese Ablösung ist ein natürlicher und sehr notwendiger Prozess, auch wenn er wehtut.

2. Unsere Eltern, unsere Lehrer und unsere Vorgesetzten sind Rollenmodelle für uns. Sie können uns begleiten, sie können uns sehr viel mitgeben, aber sie können nicht unser Leben für uns leben. Keine zwei Leben sind sich gleich. Wenn wir unser Leben selber gestalten, dann müssen wir unsere Vision, unsere Aufgabe, unsere Werte, unsere Fähigkeiten kennen und richtig einsetzen. Dazu müssen wir uns aller fremd übernommenen Werte- und Glaubenssysteme entledigen. Manchmal bauen wir dann wieder ganz ähnliche wie die, die wir eben niedergerissen haben. Auch das ist völlig in Ordnung.

3. Während dieser Zeit des Umbruchs ist es zentral wichtig, dass wir mit möglichst viel Bewusstsein und Respekt an die Sachen (und Beziehungen) herangehen. Zentral ist, die Person von ihrem Verhalten zu trennen: Ein Mensch ist nicht das, was er tut oder sagt. Unsere Ausdrucksformen sind nur teilweise von unserem Charakter, sondern vielmehr von unseren Ängsten und Sachzwängen geprägt.

4. Wertschätzung zeigen! Es ist wichtig und wohlthuend, den Dingen gegenüber, die wir hinter uns lassen, eine hohe Dankbarkeit und Wertschätzung zu zeigen. Seien es Kleider, die wir nicht mehr tragen können oder wollen, sei es ein Auto, das wir nach 200'000 km gemeinsamer Wegstrecken nun doch verkaufen, seien es Jobs, die wir nach etlichen Entwicklungsschritten kündigen – sie alle verdienen Wertschätzung und Dankbarkeit für das, was sie uns gegeben haben. Wie viel wichtiger ist dies jedoch für die Menschen, die uns die Steigbügel gehalten haben. Ist es wirklich so notwendig, uns in Streit und Abwertung hinein zu begeben, um die Bindungen zu lösen, die uns lästig oder zu Klammern geworden sind? Der Schmerz des Zurückgelassenen bleibt zwar, aber er ist vielleicht leichter zu ertragen und zu verarbeiten, wenn Wertschätzung und Dankbarkeit erkennbar sind. Und vergessen wir nicht: Eines Tages sind wir selbst Zurückgelassene! Wie möchten wir dann, dass uns begegnet wird? Möchten wir liebevoll traurig oder gehässig wütend getrennt werden?

5. Verzeihen können! Das ist eine Kompetenz, die fast nie auftaucht – schon gar nicht in der Managementliteratur. Wir verzeihen nicht dem Anderen zuliebe, sondern in erster Linie, um uns frei zu machen vom Alten und Untauglichen. Je schneller wir verzeihen können, desto schneller können wir uns wieder auf das Neue konzentrieren – auch in Beziehungen. «



*Christina Kuenzle ist Unternehmerin und betreibt mit ihrer Firma Choice Ltd. seit Jahren erfolgreiches Business & Executive Coaching. Als Gastautorin von Ladies Drive wird sie etwas von ihrem reichen Wissen in den nächsten Ausgaben an uns preisgeben. www.choice-ltd.com