

# GetTogetherDigital 2.0

Teil 3: Menschliche Führung: Innehalten und Kontemplation

*Rolf Brunner, Partner, CONTINUUM AG*

*3. Dezember 2020*

# Schwerpunkte im Teil 2 der Webmeeting-Reihe

Do, 3.12.2020  
13.30h-14.15h



**Menschliche  
Führung: Innehalten  
und Kontemplation**

Rolf Brunner,  
Partner, CONTINUUM AG

1. Wer es auf sich nimmt, Menschen zu führen, muss sich bereithalten, Rechenschaft abzulegen.
2. Ziel, sich in etwas zu vertiefen, um darüber selber und für andere Erkenntnis zu schaffen.

1. Wer es auf sich nimmt, Menschen zu führen, muss sich bereithalten, Rechenschaft abzulegen.

# Wer es auf sich nimmt, Menschen zu führen, muss sich bereithalten, Rechenschaft abzulegen

## Ausgangslage

- In der Corona-Krise droht vielen Mittelständlern (KMU) eine Liquiditätskrise bis hin zur Insolvenz
- Vorteil und Nachteil, ein Familienunternehmen zu sein: die Existenzfrage wird schneller gestellt, als bei Konzernen
- Emotionale Nähe einer Familie zum Unternehmen als Belastung
- Verantwortung der Familie für das Unternehmen akzeptieren
- Forderung und Förderung von Homeoffices?
- Mitarbeiter sind so verletzlich!
- Führungsanspruch auf dem Prüfstand

# Wer es auf sich nimmt, Menschen zu führen, muss sich bereithalten, Rechenschaft abzulegen (1/5)

## Was hilft?

- Präsenz und Sichtbarkeit leben
- Auf die (eigenen) Fähigkeiten vertrauen und an ihre Selbstwirksamkeit glauben
- Sinn, Fokus und Zuversicht vermitteln
- Schlüsselpersonen binden und neue Talente fördern und fordern
- Sich Raum und Zeit für die eigene Reflexion nehmen

## Was nicht hilft?

- Rückzug aus Unsicherheit
- Alles alleine schaffen wollen
- Die Verunsicherung durch Schweigen oder Angstszenarien verstärken

## Wer es auf sich nimmt, Menschen zu führen, muss sich bereithalten, Rechenschaft abzulegen (2/5)

Chancen und Gefahren erkennen. Und: werden aus Gefahren auch Chancen?

- Wie handle ich konkret?
- Wie erlerne ich neue Handlungsweisen?
- Wofür dienen meine Kompetenzen?

**Haltung - Bereitschaft - Handlung für die Führungsperson**

**Kultur - Strategie - Struktur für die Unternehmung/Organisation**

## Wer es auf sich nimmt, Menschen zu führen, muss sich bereithalten, Rechenschaft abzulegen (3/5)

Chancen und Gefahren erkennen. Und: werden aus Gefahren auch Chancen?

- Führungspersonen rekrutieren, welche sich auf die relevanten Dinge fokussieren wollen und können
- Führen heisst: Lage beurteilen; Entscheide fassen und klare Aufträge erteilen
- Hinter Namen stehen immer Menschen
- Führung ist eine Kunst! Virtuelle Führung gehört in die Meisterklasse

Ein Team, eine Aufgabe, verschiedene Standorte

# Wer es auf sich nimmt, Menschen zu führen, muss sich bereithalten, Rechenschaft abzulegen (4/5)

## Die neue Führungsrolle in (virtuellen) Teams

- Task-Leadership
  - Für jede Aufgabe eine oder mehrere Personen als Leader bestimmen
  - Konkrete Arbeiten unterteilen
  - Aufgabenbezogene Ernennung von Verantwortlichkeiten
- Prozess-Leadership
  - Definition der Rollen im Prozess
  - Führung des Teams
  - Definition der Moderation, Verbindungselemente, Wissensentwicklung, Steuerung der Agenda

Vertrauen = Königsformel und das ultimative Schmiermittel für das Team



# Wer es auf sich nimmt, Menschen zu führen, muss sich bereithalten, Rechenschaft abzulegen (5/5)

## Und jetzt? Was nun?

- Einfach loslassen!
- Spass haben!
- Tun Sie es einfach!

## Wie und mit was?

- Sprechen Sie Klartext im Unternehmen und in der Familie
- Trennen Sie Familie und Unternehmung
- Entwickeln Sie eine Familienverfassung für die Unternehmerfamilie
- Schlechte Laune bitte kommunizieren
- Arbeitsergebnisse im Team präsentieren
- Werben Sie durch Ihre Mitarbeiter
- Verbinden Sie Technik **und** Mensch

# MMMM!

Quelle: Virtuelle Teams erfolgreich führen (York von Heimburg, 2002)

2. Ziel, sich in etwas zu vertiefen, um darüber selber und für andere Erkenntnis zu schaffen.

# Ziel, sich in etwas zu vertiefen, um darüber selber und für andere Erkenntnis zu schaffen (1/4)

## Die innere Haltung als Basis

- Wie nehmen wir uns selbst wahr?
- Kennen wir uns und unser Umfeld?
- Kann ich geniessen?
- Welches ist meine Wahrnehmung?
- Welches ist die Wahrnehmung der anderen?

Kontemplation:

lat. contemplatio (Richten des Blickwinkels nach etwas)

## Ziel, sich in etwas zu vertiefen, um darüber selber und für andere Erkenntnis zu schaffen (2/4)

### Was hilft?

- Die Aufmerksamkeit auf Beeinflussbares fokussieren
- Die eigene Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit stärken
- Das „Alphamännchen“ erkennen
- Die Sinne im Genuss wirken lassen
- Sich Zeit nehmen für.....

### Was nicht hilft?

- Angst, Schockstarre oder Panik. Sie verstärken nur die ohnehin schon schwierige Situation
- Untätiges Abwarten, in der Hoffnung, dass es vorbeigeht
- Passivität entmutigt

# Ziel, sich in etwas zu vertiefen, um darüber selber und für andere Erkenntnis zu schaffen (3/4)

## Umsetzungsmöglichkeiten (nicht abschliessend)

- Ich-Strategie nutzen
- Familienstrategie mit Familienverfassung erarbeiten
- Erkenntnisse und Bedürfnisse „einfordern“ (in Unternehmung **und** Familie)
- Die Wege zur Effektivität gehen: (nach Stephen R. Covey)
  - Sicherheit erlangen
  - Orientierung „im Gelände“
  - Weisheit und Demut „leben“
  - Kraft entwickeln: die PS auf den Boden bringen
- Effektivität und Effizienz unterscheiden: Geschichte des armen Bauern mit seiner Lieblingsgans

Reflexion gemeinsamer Erlebnisse und Erkenntnisse.

Ziel, sich in etwas zu vertiefen, um darüber selber und für andere Erkenntnis zu schaffen (4/4)

„Ganz wichtig ist es, frühzeitig die emotional belastete Sphäre der Familie klar vom Unternehmen zu trennen. Beide müssen unabhängig voneinander auf einer finanziell sicheren Basis stehen.“ (Unternehmer Bilstein)

# Diskussion

Weshalb könnte es insbesondere jetzt wichtig sein, eine Familienstrategie zu lancieren?

- Stichworte:

Welches sind mögliche Krisenfaktoren für Unternehmen **und** Familie?

- Stichworte:

# Miteinander geht's besser!





# Outlook: Schwerpunkte im Teil 4 der Webmeeting-Reihe

*Do, 17.12.2020  
13.30h-14.15h*

1. Erbrechtliche Fragestellungen
2. Zusammenspiel mit Familienstrategie

**Langfristige Planung  
in der  
Unternehmerfamilie:**  
Erbrechtliche Themen  
und Familienstrategie

Dr. iur. Roberto Fornito,  
Partner, Bratschi AG