



ANTWORTEN ZU LEADERSHIP IMPULS Nr. 10 im Juli 2009
„Einsicht in die Absicht“

Was denken Sie? Was bringt es, seine Absichten offen zu legen? Wird man dadurch nicht sehr angreifbar?

Stephen M.R. Coveys Buch "The Speed of Trust" habe ich schon Ende 2006 in der englischsprachigen Version kurz nach dem Erscheinen gelesen. Ich habe daher schon mehrjährige Erfahrungen mit der Anwendung seiner Empfehlungen.

Gerade was das "Spielen mit offenen Karten", anbelangt, ist die Anwendung dieses Prinzips auch mit einigen Überraschungen verbunden.

Natürlich ist eine "entwaffnende" Offenheit (die sich substantziell von einer "schonungslosen Offenheit" unterscheidet) meist mit einer erheblichen Zeitersparnis verbunden. Wenn die Absichten klar sind, wird zum Beispiel ganz anders verhandelt. Es entsteht weniger ein Ringen um, sondern ein kooperativen Suchen nach einer Lösung. Manches erübrigt sich; anderes geht besser von der Hand.

Die wichtigste Erfahrung, die ich in diesem Zusammenhang gemacht habe, ist aber die konsequente Befragung der eigenen Absichten und Motive. Wenn man sich selbst und anderen nichts vormachen, sondern offen und ehrlich mit anderen Menschen kommunizieren will, muss man bei sich selbst anfangen. Sich selbst gegenüber ist durchaus die "schonungslose Offenheit" im Umgang mit den wahren Absichten angebracht. Das Ergebnis kann manchmal unbequem sein. Man stellt dann fest, dass man ein Idealbild zwar anstreben kann, aber es in der Praxis nur selten völlig erreicht. Man muss sich eventuell eingestehen, dass man gar nicht so "edel" ist, wie man gerne wäre, oder wie man andere glauben machen möchte.

Die Beschäftigung gerade mit diesem Prinzip geht sehr in die Tiefe und bringt einen, sofern ernsthaft umgesetzt, sehr viel weiter.

Weniger Machiavelli oder Sun Tzu, sondern mehr Covey sollte gelesen werden!

Christian Gappmaier, Salzburger Sparkasse Bank AG, Filiale Filzmoos

Ich teile die Art Ihrer Darstellung, es verkörpert die gelebte "Unternehmenskultur".

Mein Anliegen war bzw. ist es stets dem Unternehmen, sowie den mir anvertrauten Mitarbeitern loyal, ehrlich und zielorientiert zu "dienen".

Allerdings muss ich Ihnen auch aus meiner über 25-jährigen Berufserfahrung sagen, dass oft die sog. "Industrieschauspieler" an Dreh- u. Angelpunkten sitzen.

Hier bedarf es neuer, kluger, kompetenter Führungskräfte um langfristig eine andere Unternehmenskultur mit neuen Werten zu schaffen!

T.E., Manager Automobilunternehmen



Ja, kurzfristig gesehen kann Authentizität und ehrliche Meinungsäußerung schon mal zu Nachteilen führen. Langfristig sind das jedoch Erfolgsfaktoren.

Übrigens, dieser Newsletter hat mir besonders gefallen.

Ralph Guttenberger, Kalipe Grundstücksservice und Vertriebs-GmbH

Auf jeden Fall sollten die Absichten offen gelegt werden, um dauerhaft vertrauenswürdig bleiben zu können.

Menschen fühlen sich betrogen, wenn sie plötzlich überrascht, über Dritte informiert werden oder die Hintergründe nicht kennen / verstehen.

Natürlich wird man angreifbar, das ist für mich eher positiv zu sehen. Der notwendige Dialog kann statt finden, um Win/Win und Synergien zu erzeugen.

Schwierig ist es natürlich in Organisationen zu agieren in denen die Werte 5-7 der 7 Habits nicht gelebt werden, extremer Zeitdruck vorhanden ist oder zwingende Vorgaben gemacht werden.

In denen es mehr darum geht mehr zu "Haben" (z.B. Geld) anstatt zu "Sein" (z.B. hoher ethischer Anspruch).

Durch Taktik, Betrug, Politik,... verschaffen sich Menschen Vorteile die es ehrlichen, offenen und vertrauenswürdigen Menschen eher schwer machen in allen Situationen die Absichten offen zu legen.

Am Ende des Tages möchte jeder Mensch seine individuellen Ziele in dem gegebenen Umfeld erreichen.

Gäbe es eine ideale Welt in der alle Menschen sehr vertrauenswürdig, fair, wertschätzend,... wären, würde Ihre gestellte Frage niemals gestellt werden.

Ich hoffe es gelingt Ihnen viele, viele Menschen in Deutschland zu erreichen, um diese Welt ein Stückchen besser zu machen.

Dabei wünsche ich Ihnen viel Erfolg.

Albrecht Meier, SKF

Ganz spontan meine Antwort: Die Absicht frei geben kann nur, der sich auf einer tieferen Ebene mit seiner Aufgabe auseinandergesetzt hat.

Und wer aus der innersten Überzeugung heraus das Beste gewählt hat, sagt etwas mit der Offenlegung der Absicht über sich als Mensch, das auf der unbewußten Ebene des Gegenüber als etwas sehr Wahres gefühlt wird, man weiß, das stimmt. Es geht ihm nicht um sich selbst, um seinen Gewinn, sondern er hat etwas Größeres im Blick, das uns auf einer anderen Ebene ein gemeinsames Anliegen ist... Es sieht den Menschen im anderen und das Verbindende.

Danke für Ihre wunderbaren Impulse. Für mich sind Sie ein Hoffnungsträger der Menschen in der Wirtschaft und der Welt generell.

Maria-Margaret Sohn, SOHN Gesundheitsinformation

Die eigenen Absichten mitzuteilen heißt für mich: Mehr Selbststeuerung.



1. Häufiger nachdenken über die eigenen Beweggründe, Ziele, Prinzipien und Werte.
2. 2. Vertrauensvorschuss leisten, bewusst entscheiden und begründen.

Diese kontrollierte Risikobereitschaft öffnet neue persönliche und gemeinsame Erlebens- und Handlungsräume.

Nur wer angreifbar ist, kann ergriffen werden und Dinge bewegen.

Dr. Ralf Osthoff, Innovations- und Qualifizierungszentrum Worms (IQW) im Caritasverband Worms e. V.

Ich lese Ihre Leadership Impulse schon seit geraumer Zeit und sie sind für mich immer wieder erfrischend und regen zum Nachdenken an. Auf die Idee, dass ich Ihnen auf Ihre Fragen antworte bin ich bis jetzt noch nicht gekommen. Aufgefordert hätten Sie mich dazu eigentlich jedes Mal...

Ich denke je schneller eine Absicht geäußert wird, desto eher hat mein Gegenüber zu- oder absagen und bringt mich dadurch schneller und mit weniger Aufwand zum Ziel. Darüber hinaus wird der Interpretationsspielraum meines Gegenübers, wenn ich es verstehe, ihm meine Absicht verständlich zu erläutern, reduziert, so dass ich auch ihm die Möglichkeit einer frühzeitigen Entscheidung biete.

Angreifbar mache ich mich nur dann, wenn ich mich konträr zur geäußerten Absicht verhalte und dadurch bei meinem Gegenüber plötzlich wieder ein Interpretationsspielraum entsteht.

Michael Schleicher, Kanzlei Fritz Friedrich Krämmer & Kollegen

Es besteht die Gefahr, dass das Image des Berufsstands der Schauspieler durch die Verwendung der Bezeichnung "Industrieschauspieler" beschädigt werden kann. Deshalb verwende ich diese Bezeichnung bzw. diesen Vergleich nicht.

Mir scheint gelebte wechselseitige Kommunikation auf gleicher Augenhöhe zielführender und vertrauensbildender zu sein. Nicht nur das Informationsgeben ist nötig, gerade das Fragen der Informationsempfänger klärt die Situation.

Werner C Barth, im Ruhestand, zuletzt Lufthansa Systems Infratec GmbH

Aus der Sicht der Person, die ein Anliegen vorbringt ist es m.E. von Vorteil, die Absichten (Ziele) des Vorhabens klar vorzubringen. Dazu gehörte es für mich auch, die Motivation, die dahinter steht sichtbar zu machen. Je klarer die Ziele und die Motivation präsentiert werden, desto besser kann das Gegenüber verstehen, wofür es geht und sehen, ob das Vorhaben mit den Zielen der Institution in Einklang steht.

Umgekehrt kann ein Vorgesetzter genau durch dasselbe Vorgehen plausibel machen, weshalb z.B. eine Änderung nötig ist. Eine Diskussion kann dann sachlich geführt werden und dem Mitarbeitenden wir klar, dass auch unangenehme Entscheidungen nicht wirklich gegen ihn sind. Im Idealfall kann in der Folge dann gemeinsam über Lösungen nachgedacht werden. Selbstverständlich bleibt das Risiko bestehen, dass man nicht verstanden wird. Doch stellt man im Nachhinein fest, dass nicht mit offenen Karten gespielt wurde, so ist die Gefahr grösser, dass



das Vertrauen zu bröckeln beginnt. Eine weitere Zusammenarbeit wird dann für beide Seiten vermutlich schwierig werden, weil das gegenseitige Vertrauen fehlt.

Ursina Kerle, Pädagogische Hochschule Graubünden

Mein Kommentar zu Einsicht in Absicht besteht in 2 Aussagen, die ich zumindest von der Bedeutung her noch im Gedächtnis habe:

1. Ein intelligenter Feind ist weniger gefährlich als ein dummer Freund.
2. Wissen immer, was du sagst, aber sage nicht immer, was du weißt.

Zusammenfassung: Ehrenwert, erstrebenswert und zur Schaffung eines win-win-Verhältnisses ideal. Der Schuss kann aber, auch zum Nachteil dessen, dem wir damit helfen wollen, nach hinten los gehen.

Irimbert Michael Volk, Berater

Danke für Ihren Leadership Impulse ... freue mich immer darüber!

Zum Thema Absichten offen legen ... finde es sehr wichtig weil einerseits die Kommunikation klar ist, d.h. der andere interpretiert nicht aus seiner Sicht was etwas deuten könnte und für die Person selbst ist es ein Bewusstsein des eigenen Verhaltens (Selbsterkenntnis, braucht Mut) so bald man etwas dem Gegenüber mündlich formulieren muss. Der Gesprächspartner hat so die Möglichkeit klärende Fragen zu stellen, um die Absicht besser zu verstehen und dadurch allfällige Missverständnisse zu vermeiden.

Marina Parris, Pferd als Partner GmbH

FranklinCovey
Leadership Institut GmbH
Deutschland | Schweiz | Österreich

Deutschland:
Bavariafilmplatz 3
D-82031 Grünwald
Telefon: +49 (0)89452148-0
Telefax: +49 (0)89452148-48
Internet: www.franklincovey.de
E-Mail: info@franklincovey.de

Schweiz:
Bogenstrasse 7 – Postfach
CH-9001 St. Gallen
Telefon: +41 (0)71 771933
Telefax: +41 (0)71 771964
Internet: www.franklincovey.ch
E-Mail: info@franklincovey.ch

Österreich:
Parkring 10
A-1010 Wien
Telefon: +43 (0)1 3201622
Telefax: +43 (0)1 3201623
Internet: www.franklincovey.at
E-Mail: info@franklincovey.at