

Werkbuch für
die
Führungskraft

2011

Artikel für Führungskräfte aller Branchen, herausgegeben zum
Nachlesen und Schmökern, als Ergänzung und /oder Auffrischung
der in Seminaren und Coaching vermittelten Ansätze und Instrumente,
zeitgemässe Reflektionen und Impulse aus dem Jahr 2011

Viva Fialka &
Michael Fischer



THEMEN:

Die Weiterentwicklung der Führungskompetenz

Dein Team, das unbekannte Wesen

Systemischer Ansatz und Lösungsorientierung

Wertschätzung in der Führungsarbeit

**Kommunikation ist nicht alles,
aber ohne Kommunikation ist alles nichts**

Umgang mit beruflich bedingten Traumata

**Die Qualität der Gesprächskultur ist die
Basis Ihres Führungsalltags**

Werte vorleben und leben

Wo führt Sie die Entwicklung der Führungskompetenz hin?

Was motiviert zu Veränderungen?

Die Weiterentwicklung der Führungskompetenz

Wenn alles organisch und gesund verläuft entwickeln sich Führungskräfte in ihrer Persönlichkeit, aber auch in ihrer Führungskompetenz ein Leben lang weiter. Da verändern und erweitern sich stufenweise mit Zeit und Bewußtwerdung die Orientierungen von der der Gewinnerzielung bis hin zu der, für die ganze Gesellschaft Sinn und Nutzen schaffen zu wollen. Das Entwicklungsziel ist die wahrlich besondere Persönlichkeit, bei der Körper, Herz und Geist im Gleichgewicht sind und deren Führung man sich gerne anvertraut.

Das Wachsen der Führungskraft an ihren Aufgaben klappt aber nicht immer automatisch: Zu viele Ablenkungen finden statt, zu viele Veränderungen und Belastungen sind auf dem Weg zu verarbeiten, Lebens- und Arbeitskonzepte neu zu ordnen... Entwicklung braucht aber Öffnung für neue Perspektiven und Orientierungen und Mut, sich selbst immer wieder in Frage zu stellen.

Wie könnte ein solcher Weg aussehen?

Die Grundlage für die Entwicklungsrichtung der Führungspersönlichkeit bildet eine alte Weisheit, nämlich die Notwendigkeit, dass Körper, Geist und Seele eine Einheit bilden mögen. So reicht es nicht, Organisationen ausschließlich materiell, strukturell und technokratisch orientiert mit dem Einsatz des IQ zu erfassen. Die Forderung nach mehr emotionaler und sozialer Intelligenz (EQ) der letzten Jahre sind Ausdruck einer ganzheitlicheren Sicht. Wirklich ganzheitlich wird diese Sicht jedoch erst durch die Hinzunahme der Spirituellen Intelligenz (SQ), den sinngebenden Überbau von IQ und EQ, der geprägt ist von Sinn und Klarheit der Richtung bei hoher Achtsamkeit gegenüber dem was ist. Erst bei Nutzung der Potentiale aller Intelligenzen findet ein echter Paradigmenwechsel statt, ist die Führungskraft „ganz“, passen Worte und Taten zusammen.

Die Entwicklung dahin lässt sich in etwa so beschreiben: Die junge Führungskraft wird zunächst ihr Augenmerk auf den Gewinn, den Output in ihrem Führungsbereich legen. Schließlich ist sie dafür eingestellt, Resultate zu erzielen. Die Kundenbeziehung und die Mitarbeiterleistung findet davon ausgehend ihre Fokussierung. Diese Orientierungen fordern den Körper, den IQ und eher autokratisches, stabilisierendes Agieren. Erst später öffnet sich das Herz für die Erneuerung und die Mission kann integriert werden. Gefühl und Verstand gehen jetzt Hand in Hand und der EQ, die Seele ist ein ständiger Begleiter. Reife Führungspersönlichkeiten entwickeln als hohe Stufe hierauf aufbauend

ihre geistigen Fähigkeiten, die den Sinn des Ganzen sehen möchten und sich als dessen Diener verstehen. „Das Höchste an Gefühlen“ ist das Bewußtsein dafür, ein Teil der Menschheit und dieses Planeten zu sein und globale Verantwortung zu tragen. Martin Lerchner bezeichnet dies als die Spirituelle Intelligenz der Führungskraft („Holistic Leadership and Transformation“).

Coaching kann Sie maßgeblich dabei unterstützen, sich Ihrer Selbst bewußt zu werden und die Entwicklungsschritte vor dem Hintergrund Ihrer individuellen Kontextbedingungen zu gehen.

Dein Team, das unbekannte Wesen

Führungskräfte haben es in Ihrem Führungsalltag mit teils diffizilen Aufgabenstellungen zu tun, für die sie die Stärken der Mitarbeiter/innen nutzbar machen und diese entsprechend briefen und motivieren müssen. Sie erleben dabei immer wieder, dass es Hindernisse zu überwinden gilt, die der Gruppendynamik ihrer Teams geschuldet sind, aber auch dass Einzelne aufgrund der gleichen Dynamik nie geahnte Kräfte mobilisieren können. Teams scheinen also Gesetzmäßigkeiten zu folgen, die mehr sind als die Summe der individuellen Merkmale. Das Team in der Überschrift mit einem Wesen gleichzusetzen ist deshalb sehr bewußt gewählt: Es hat eine eigene Seele, es unterliegt verschiedensten Stimmungen, es entwickelt sich oder stagniert, es verbreitet diese oder jene Energien, es lädt ein oder grenzt aus, es tut gut oder strengt an...und der Ursprung ist meist nicht nachvollziehbar.

Sich die Faktoren für eine gelungene Entwicklung zum reifen, voll entwickelten Team anzusehen und diese gezielt einzusetzen stellt damit ein wichtiges Augenmerk für Führungskräfte dar. In modernen Unternehmen sind Teams die wichtigsten Leistungsträger, denn Wertschöpfung entsteht in Teamarbeit. Das Team bestimmt sich und seine Grenzen und Mitglieder über seine Leistung, die nur durch dieses Team so und nicht anders erbracht werden kann. Der Beziehungsaspekt stellt dabei nur einen unter mehreren Faktoren dar. Weitere Faktoren sind...

allen voran die Zielklarheit: Neben individuellen Zielen, die in den Pool einfließen, brauchen Teams vereinbarte Ziele, die klar für alle sind und alle Beteiligten im Geiste miteinander verbinden. Auch braucht es klare und von allen akzeptierte Strukturen, die jedem klar machen, wer wem zu berichten hat. Und die Aufgabenverteilung muss nachvollziehbar und abgestimmt sein. Auch das vielgepriesene Wir-gefühl als Grundlage für Identifikation und Motivation lässt sich nicht automatisch durch den Appell an Loyalität generieren.

Dieser kleine Exkurs zu den Erfolgsfaktoren guter Teamarbeit macht deutlich, dass deren Förderung eine Führungsaufgabe und deren Berücksichtigung nicht zuletzt einen Erfolgsfaktor für die Arbeit der Führungskraft darstellen.

So sollten Sie in Ihrem Team alle wichtigen unternehmerischen Abteilungen abbilden: Es sollte eine „Entwicklungsabteilung“ geben (die an der Weiterentwicklung von Prozessen und Produkten arbeitet), eine Produktionsabteilung (die Dinge abarbeitet und fertigstellt), eine Finanzabteilung (die Budgetplanung und –Controlling im Blick hat), ein Marketing (für die Aussendarstellung), oder institutionalisierte Personalarbeit (die sich um Einzelne wie um die Zusammenarbeit kümmert). Führungskraft eines so verstandenen Teams zu sein, heißt, dass Sie der Geschäftsführer dieser Abteilungen sind, Sie dafür die Rahmenbedingungen schaffen und diesen Aufgaben dienen.

Für die Aufrechterhaltung, Steuerung und Weiterentwicklung dieser Teamarbeit braucht es Tätigkeiten wie Koordination, Zielklärung, Moderation oder (Re-) Präsentation, die in der Führungsrolle nachhaltig ausdifferenziert sein sollten.

Systemischer Ansatz und Lösungsorientierung

Die systemische Beratung hat sich in den 90er Jahren als wirkungsvoller Ansatz sehr verbreitet. Sie ist ein Denkansatz, der auf einigen Grundannahmen beruht und sich eines Methodenrepertoires bedient, das aus vielfältigen Quellen stammt und in allen Lebenssituationen hilfreich sein kann. Das systemische Denken ist vor allem dort sinnvoll, wo Offenheit in Bezug auf die Lösungsfindung gegeben ist und es auf die Befähigung der Mitmenschen zur Problemlösungsfähigkeit ankommt.

Menschen werden hierbei nicht als einzelne Person, sondern immer in ihrem sozialen Kontext, d.h. ihrem System gesehen und angesprochen. Damit *ist* kein Mensch so oder so, sondern ist es bestenfalls in diesem oder jenem Kontext. Der Mensch wird immer durch Beziehungen zu anderen Personen und Elementen seines „Systems“ beeinflusst und nicht nur von seiner Persönlichkeit.

Entwickelt von Steve de Shazer und Isoo Kim Berg folgt diese Form der Gesprächsführung konsequent dem Grundsatz:

**Reden über Probleme schafft Probleme,
reden über Lösungen schafft Lösungen**

Probleme zu lösen ist eine wichtige Führungsaufgabe. Noch wichtiger - weil wirkungsvoller – ist jedoch, nach den Chancen im Problem zu suchen!

Das lösungsorientierte Gespräch widmet sich deutlich nicht dem Vertiefen der Probleme, sondern setzt sich ein für die Entwicklung der Vorstellung einer möglichen Lösung. Doch wie genau tut sie das?

Es gibt eine außerordentlich Erfolg versprechende Sammlung an lösungsorientierten Interventionen aus der Schule Milton-Ericsons, die besonders geeignet sind für die Arbeit mit Menschen, die zur Fokussierung von Problemen neigen. Sie stellen minimale Interventionen mit größtmöglicher Wirkung dar und sind somit von höchster Effizienz bezüglich Lösungsorientierung, d.h. der Gesprächspartner, der sich bei mir Beklagende oder Ratsuchende wird angeregt, seine individuell für ihn passende Lösung zu kreieren. Die Interventionen sind (nach Manfred Prior, 2009)...

- ... beiläufig, wie nebenbei, in jeder Gesprächsführungssituation anwendbar
- ... in verschiedensten Kontexten anwendbar
- ... unscheinbar und dadurch wenig oder keinen Widerstand erzeugend
- ... leicht beschreibbar und praktikabel
- ... schnell erlernbar und nutzbringend umsetzbar
- ... obwohl auf einem fundierten und anspruchsvollen Konzept basierend

Hier nur zwei Beispiele aus einer Fülle an kleinen, aber äußerst effektiven Interventionen:

- **„Wie“ „was“ und „welche“ statt „ob“**

Durch die Frage „Mich würde interessieren, *ob* Sie sich schon Gedanken gemacht haben“ oder „Haben Sie sich schon Gedanken gemacht?“ ernten Sie als Führungskraft eher ein Nein, wo vielleicht kein 100%iges ja zu geben ist, jedoch bereits 10 – 20% zu verbuchen wären, die Sie positiv anerkennen könnten. Für den weiteren Lösungsorientierten Gesprächsprozess ist es sehr viel ergiebiger zu erfahren, **welche** Gedanken oder **welche** Verbesserungen erfolgt sind: „Welche Gedanken haben Sie sich schon gemacht?“ oder „Welche Ideen haben Sie dazu?“

- **„Was stattdessen?“**

„Sie möchten also nicht...? Was stattdessen?“ oder schlicht „Sondern?“:

Die Frage stellt einen Denkipuls dar, sich über Ziele bewusst zu werden, ohne zu lehrmeistern („Es ist wichtig, dass Sie ihr Ziel kennen, weil...“).

Die Sondern-Frage lenkt zudem den Blick auf Positives, auf Erstrebenswertes, ein wichtiges Zugpferd für Veränderung: „Sie möchten also *nicht* teilnehmen. Was schlagen Sie *stattdessen* vor, um zu einer Klärung zu kommen?“

In Seminaren mit dem Inhalt „Lösungsorientierte Beratung“ oder „Die Führungskraft als Coach“ erwerben Sie ein umfangreiches Repertoire für Ihre Führungsarbeit.

Wertschätzung in der Führungsarbeit

Das, worauf es ganz letztendlich, fundamental, unverzichtbar und substanziell in der Führungsarbeit ankommt ist so banal wie anspruchsvoll zugleich: Es ist die Wertschätzung, ohne die jede noch so perfekte Anwendung von Führungsinstrumenten entmenschlicht und blutleer bleibt.

So zentral und zwingend erforderlich sie ist, kann sie nicht so einfach verordnet werden, sondern ist Ausdruck eines optimistischen Menschenbildes, das von der grundsätzlichen Würde eines jeden Menschen und einer Fülle dessen bislang unentdeckter Potentiale ausgeht.

Fällt Führungskräften die Wertschätzung ihrer Mitarbeiter/innen schwer, im Einzelfall oder grundsätzlich, kann dies fatale Folgen individuell wie unternehmensstrategisch haben:

Die innere Bilanz der Mitarbeiterinnen bzgl. des Verhältnisse zwischen Investion und Ertrags gerät ins Negative: ich tue und mache, aber ich ernte keine oder zu geringe Wertschätzung.

Die Gallup-Studie 2005 konnte einen Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung mangelnder Wertschätzung und innerer Kündigung nachweisen. So entsteht „harter“ Schaden für Individuum, Unternehmen wie Volkswirtschaft durch den „weichen“ Faktor Wertschätzung.

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin beziffert die direkten Kosten der Schäden, die allein durch Mobbing – also durch die krasseste Form mangelnder Wertschätzung- im Jahr 2005 auf 11,2 Milliarden €, die 13,4 Milliarden € für die Kosten des Produktivitätsausfalls nicht mitgerechnet.

Umgekehrt nimmt Wertschätzung über verschiedenste Wege positiven Einfluss auf die Gesundheit: Sie reduziert Stress und nimmt den Druck, sie macht die Entscheidung für eine „Auszeit durch Krankheit“ weniger leicht, sie fördert das Selbstwertgefühl und damit das zielgerichtete Arbeiten und sie reduziert Konfliktpotential, weil sie die Menschen zugänglicher macht. Ganz abzusehen von körperlichen Phänomenen wie Dopaminfreisetzung (für verbesserte Konzentration) oder Oxytocin (für Verbesserung des Vertrauens). So wird aus Wertschätzung Wertschöpfung.

Wie lässt sich nun die Arbeit an dieser Wertschöpfungskette verbessern?

Wertschätzende Führung ist mehr als Lob: Sie erfordert echtes Interesse am Gegenüber. Irrationale selbstwertreduzierende Interpretationen der Führungskräfte könnten dabei im Wege stehen („Der denkt nicht mit– dem bin ich nichts wert“), und sind es wert, ergründet zu werden. Eng verwandt mit der stattfindenden Wertschätzung in der Organisation sind die Vertrauenskultur als deren Einbettung sowie die Kommunikation als deren unmittelbare Äußerungsform und Transportmittel für unternehmensspezifische Deutungen. Arbeit an der Wertschätzung beinhaltet so immer auch eine Arbeit an der Unternehmenskultur wie an der Art der Kommunikation miteinander. Hilfreich bei deren unternehmensweiten Entwicklung sind die Bewußtmachung des zugrundeliegenden Menschenbilds, die Verbesserung der Führungsqualität, die Erhöhung der Beteiligungschancen der Mitarbeiter/innen, der Personaleinsatz nach Potentialen sowie die Vielfalt der Belegschaft (Diversity).

Entscheidend ist dabei stets das, was bei Mitarbeiter/innen ankommt: Die bloße Intention der Führung, wertschätzend mit Mitarbeiter/innen umzugehen, bleibt erfolglos, wenn sie von diesen nicht als wertschätzend empfunden wird. Das gelungene Wechselspiel zwischen Sender und Empfänger ist entscheidend für das Zustandekommen der gewünschten positiven Effekte. So können Führungskräfte, die trotz wertschätzender Haltung und Absicht ohne die gewünschte Wirkung bei ihren Mitarbeiter/innen bleiben, an ihrer Kommunikation als Transportmittel für Wertschätzung arbeiten.

Kommunikation ist nicht alles, aber ohne Kommunikation ist alles nichts

Kommunikation stellt das Transportmittel dar für Informationen, Wünsche und Appelle, Argumente und persönliche Mitteilungen, für Gedanken und Gefühle, Absichten und Einstellungen.

Führungskräfte antworten auf die Frage, zu wieviel % Ihrer Tätigkeit aus Kommunikation besteht meist mit einer Zahl zwischen 80 und 95 %. Sie kommunizieren nicht um der Kommunikation willen, sondern um bestimmte Wirkungen zu erzielen:

Sie möchten Andere gewinnen für ihre Ideen und Projekte.

Sie möchten Andere überzeugen davon, etwas zu tun oder zu lassen.

Sie möchten begeistern und inspirieren, möchten Feuer entflammen sehen.

Sie möchten klären, wo Unstimmigkeiten entstanden sind.

Sie möchten bewegen, wo ihr Gegenüber bisher bewegungslos war.

Sie möchten beraten, wenn sie auf einen Ratsuchenden treffen.

Sie möchten unterweisen, wo dem Gegenüber das Knowhow fehlt.

Sie möchten stabilisieren, wo die emotionale Situation des Gegenübers in eine Schieflage geraten ist.

Sie möchten sensibilisieren für Zusammenhänge und Wechselwirkungen.

Sie möchten ermutigen, wo das Gegenüber ängstlich und zögerlich an Dinge herangeht.

Sie möchten informieren, wo Informationen zur Weiterarbeit benötigt werden.

Sie möchten vermitteln, wenn zwei oder mehrere Gesprächspartner im Konflikt stehen.

Sie möchten zurückweisen, wo eine Anfrage von außen nicht zu den eigenen Möglichkeiten passt.

Die Art und Weise der Kommunikation bestimmt dabei, ob die gewünschten Wirkungen tatsächlich eintreten oder nicht. Je wichtiger es der Führungskraft ist, die gewünschten Wirkungen auch tatsächlich zu erzielen, desto weniger sollte sie dies dem Zufall überlassen oder irgendwie mal eben versuchen. Ist die Tür zum anderen einmal zugeschlagen, ist dies oft irreversibel.

Welche rhetorischen Wirkungen Führungskräfte erzielen hängt von einem Bündel von Einflussfaktoren ab und ist auf der Ebenen von Tipps und Tricks nicht seriös zu beantworten.

Einflussfaktoren sind z.B. :

... die Ausstrahlung der Führungskraft, die im Idealfall mit Charisma und hoher Präsenz einhergeht. Auch die Tagesverfassung spielt eine nicht unwesentliche Rolle: ist sie heute ausgeschlafen und gut gelaunt in den Tag gekommen? Natürlich entscheiden auch die Persönlichkeiten der Gesprächspartner/innen, welche Wirkungen sich entfalten kann. Vorerfahrungen miteinander und die berühmte Beziehungsebene führen zu unterschiedlichen Wirkungen der selben Aussage bei unterschiedlichen Empfängern der Botschaft. Auch in welche Unternehmenskultur die Kommunikation eingebunden ist prägt die Erwartungen und führt nicht selten zu sich selbst erfüllenden Prophezeiungen. Und natürlich

hängt der Erfolg der Kommunikation auch vom fachgerechten Gebrauch des Handwerkszeugs, dem situationsadäquaten Einsatz rhetorischer Mittel und Möglichkeiten ab.

Die Frage lautet immer:

Mit welchem Ziel sollte wann mit wem in welchem Kontext über was gesprochen werden und rhetorischen Mittel unterstützen die Zielerreichung?

Die Vorbereitung und Planung effektiver Gespräche erfordert analytische Fähigkeiten, Fingerspitzengefühl und ein breitgefächertes rhetorisches Instrumentarium. In den Berufsausbildungen und Studiengängen wird dies in den seltensten Fällen vermittelt, so dass für Führungskräfte eine branchenunabhängige, arbeitspsychologische Auseinandersetzung mit Fragen der Kommunikation sowie das Erlangen, Erweitern und Einüben rhetorischen Repertoires als Ergänzung zur Fachkompetenz und Managementfähigkeiten unverzichtbar ist.

Umgang mit beruflich bedingten Traumata

Ein traumatisches Erlebnis wünscht sich keiner, kann jedoch jedem von uns tagtäglich widerfahren – auch im beruflichen Umfeld. Im Unterschied zum alltäglichen Stress handelt es sich hierbei um ein konkret zu benennendes und terminierendes Ereignis, das die Bedrohung der Sicherheit oder körperlichen Unversehrtheit einschließt und mit einem starken Gefühl des schutzlosen Ausgeliefertseins einhergeht. Das können Unfälle, kriminelle Übergriffe oder Mißhandlungen oder Naturkatastrophen sein, aber auch urplötzliche eintretende Veränderungen der sicher geglaubten Basis. Dabei kann bereits die Beobachtung eines Traumas, das primär einem anderen Menschen widerfährt, ausreichen, um sich traumatisiert zu fühlen, ein Phänomenen, mit dem in helfenden Berufen, aber auch bei Lokomotivführern, Polizisten oder in Entwicklungsländern tagtäglich gerechnet werden muss. Besonders hier sind die Arbeitgeber in der Verantwortung, Maßnahmen der Stabilisierung bereitzustellen.

Das Trauma tritt im Gegensatz zum Stress, der sich eher schleichend entwickelt, „aus heiterem Himmel“ auf und nimmt mehr oder weniger katastrophenartige Ausmasse an. Ob und welche psychischen Reaktionen ausgelöst werden ist höchstindividuell und situationsabhängig. Drei Hauptsymptome lassen sich unterscheiden:

Da sind zunächst die körperlichen Erregungszustände wie Schlafstörungen, Reizbarkeit, Aggressivität, Psychomotorik, Erschöpfung oder Überaktivität...

Daneben können Überflutungen der Erinnerung stattfinden in Form von Flash-Backs oder Alpträumen...

Der Betroffene wird außerdem versuchen, sich den Symptomen zu entziehen und Vermeidungsreaktionen wie Abspaltung oder ausweichendes Verhalten, Gefühllosigkeit auf der körperlichen oder emotionalen Ebene oder aber sozialen Rückzug entwickeln, in der Vorstellung, dadurch seine Stabilität zurückzuerlangen. So können sich sekundär chronische Belastungsstörungen ausbreiten wie Medikamenten- oder Drogenmißbrauch, Isolation, Persönlichkeitsveränderungen wie Gewaltbereitschaft oder Depression. Eine wichtige Rolle für die Bewältigung spielen dabei die sozialen Beziehungen, Familie und Kolleg/innen, die jedoch meist selbst überfordert sind mit der Frage, wie ein geeigneter Umgang mit der betroffenen Person aussehen könnte. Zu widersprüchlich sind auch die Signale, die von dieser ausgehen.

Die professionelle Behandlung des Posttraumatischen Belastungssyndroms besteht zumeist aus dem De-Briefing, bei dem das „An- und Ausschalten des inneren Films“ erlernt wird, um so wieder die Kontrolle über das Geschehen zu erlangen. Oder aber es wird im Rahmen eines therapeutischen Prozesses Klopftherapie (Prozess- und embodimentfokussierte Psychotherapie / PEP nach Dr. Böhne) oder EMDR (Eye Movement Desensitisation and Reprocessing) eingesetzt, bei dem laterale Augenbewegungen in rascher zeitliche Folge zur Heilung führen können. In jedem Fall wird man immer in zwei Richtungen versuchen zu gehen: Man wird versuchen, das Trauma aufzudecken, dadurch bearbeitbar und kontrollierbar zu machen. Außerdem wird man stützen und für Ressourcenaktivierung sorgen.

Scheuen Sie sich nicht, Hilfen anzunehmen. Bestürzt oder wütend zu sein, auszublenden oder abzuschalten, kleinere wiederkehrende Flash-backs (aufblitzende Bilder)... das alles sind normale, gesunde Reaktionen auf das Ereignis. Sollten Sie jedoch feststellen, dass Sie mehr trinken oder rauchen als sonst, Panikattacken erleben oder kommen sehen, unter zeitweisem Orientierungsverlust leiden, „hysterische“ Reaktionen an den Tag legen, zeitweise und situationsunangemessen von Bildern oder Gedanken überflutet werden, körperlich diffuse Störungen ohne organischen Hintergrund entwickeln oder aber Rückmeldungen aus Ihrem Umfeld zu eventuellen Persönlichkeitsänderungen erhalten, dann suchen Sie sich Hilfe! Sprechen Sie mit der Personalabteilung, dem Betriebsrat oder dem Betriebsarzt, damit man Ihre Veränderung einordnen kann, sieht, dass Sie verantwortlich damit umgehen und sich mitverantwortlich fühlt, ihre alte Stabilität wieder herzustellen.

Spielen Sie nicht den Helden! In der Regel nimmt es die Arbeitgeberseite eher übel, wenn nach einer traumatisierenden Situation getan wird als sei alles in Ordnung und therapeutische Hilfe unnötig, vor allem, wenn das Gegenteil offensichtlich ist. Bedenken Sie auch, dass es ohne professionelle Interventionen u.U. sehr viel länger dauert, bis Sie für sich und Ihr Umfeld wieder „der Alte“ sind. Im schlimmsten Fall erholen Sie sich nie mehr vom erlebten Trauma oder manifestieren ungute „Lösungsansätze“. Nehmen Sie Hilfsangebote an oder suchen Sie selbst nach geeigneter Unterstützung!

Die Qualität der Gesprächskultur ist die Basis Ihres Führungsalltags

Warum Dialog?

Der Dialog folgt einer ethischen Grundhaltung, die auf Partizipation, auf Akzeptanz und Vertrauen basiert. Hier geht es immer um das, was durch die Verbindung unterschiedlicher Standpunkte und Sichtweisen zwischen Gesprächspartner/innen an neuen Erkenntnissen entsteht und passt zum Anspruch an eine lernende Organisation. Nicht vorgefertigtes Wissen, das einer hat und ein anderer nicht ist die Grundlage, sondern individuell verschiedene Beiträge, die zu etwas Neuem verwoben werden. Es geht nicht um Gewinner und Verlierer im Gespräch, sondern um das Schaffen von neuem.

Die wesentlichen Elemente sind:

- ... **individuelle Begegnung**, ein „Verstehen“ ohne grundsätzlich mit allem einverstanden zu sein, eine „Beachtung“ in der im doppelten Sinne „Achtung“ steckt. Gesprächstechnisch bedeutet dies persönliche Ansprachen (Namen, kein „Man“, sondern Ich und Du / Sie, keine Berufung auf „Die Konzeption“ oder „Das Gesetz“, „Die Vorschrift...), direkte Fragen und Feedback – auch kritisches (Beziehungsorientierung).
- ... **Transparenz** im Umgang mit Informationen, aber auch den internen Abläufen (Sachorientierung). Dies geschieht durch Eindeutigkeit und Klarheit in den Aussagen und der Bereitschaft, Fragen zu beantworten, denn in einer Kultur der Vertuschung sind gemeinsame Lern- und Entwicklungsprozesse kaum möglich.
- ... **Beratung** in Form konkreter Unterstützung durch Wertschätzung und gemeinsames Nachdenken. Beratung ist hier gemeint als gemeinsame Lösungssuche und nicht als einseitiges Ratschläge geben.
- ... **Entschluss**, um das Ergebnis der Begegnung, der Transparenz und der Beratung zu verantworten. Diese Verantwortungsübernahme für das Ergebnis des Gesprächs wird im Dialog auch dem Anderen zugetraut und unterstellt. Bei missglückter Umsetzung des Beschlusses erfordert der Dialog eine gemeinsame Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten und interessiert sich nicht für die Schuldfrage.

Die Dialogische Führungskultur erfordert die oben genannten Kompetenzen. Überprüfen Sie hier wie es damit bei Ihnen steht:

Reflektieren Sie:

- Wie gelingt es mir, individuelle Sichtweisen zu erkunden und zu berücksichtigen? Wie gelingt mir die persönliche Ansprache, wie das Geben und Annehmen auch kritischer Feedbacks?
- Wie transparent und klar bin ich gegenüber meinen Gesprächspartnern (oder von welchen Bedingungen mache ich diese abhängig)?
- Wie beratend bin ich im Gespräch, verstanden als gemeinsame Lösungssuche? Wie gelingt es mir, unerbetene Ratschläge und Belehrungen zu vermeiden?
- Wie entschlossen und verbindlich gehe ich aus Gesprächen raus und verhalte mich im Anschluss dazu? Wie traue ich dies auch meinen Gesprächspartnern zu?
- Wie arbeite ich an den vier genannten Punkten, wenn ich keine 100%-ige Umsetzung verzeichnen kann?

Im Gesprächsstil selbst ist der Dialog erkennbar an folgenden Merkmalen:

- Die Sprache ist verlangsamt, weil gleichzeitig nachgespürt und beobachtet wird. Es entsteht eine Atmosphäre des gemeinsamen Reflektierens, im Unterschied zur Diskussion, wo jeder seine Meinung vertritt und zu überzeugen versucht.
- Gutes Zuhören braucht auch Schweigen - können im Interesse des Innehaltens oder sich eine Auszeit zum Nachdenken zu erbitten.
- Standpunkte und Perspektiven werden nicht als absolut und hart formuliert (etwas oder jemand ist so oder so), sondern verflüssigt (in solchen Situationen passiert meiner Beobachtung nach dies oder jenes).
- Neue Sichtweisen werden interessiert aufgenommen, nach dem Motto „Ach, ja, so habe ich das noch gar nicht gesehen!“
- Eigene Gedankengänge werden offen gelegt: „Ich denke noch über ... nach“ oder „ich merke gerade meinen Zweifel...“
- Es werden mehrere Wahlmöglichkeiten gesucht und abgewogen: „Was gibt es evtl. noch außer A und B?“
- Unbeabsichtigte Konsequenzen werden ohne Schuldsuche reflektiert: „Was tun wir jetzt, damit es zukünftig besser gelingt?“

Dialogische Haltung hilft, den Dialog als Kultur der Zusammenarbeit zu etablieren und eine vertrauensvolle Form der Zusammenarbeit zu schaffen.

Werte vorleben und leben

Es soll hier nicht so getan werden, als sei jedes Team in der Lage, ein „wert“volles Leitbild zu entwickeln und danach zu arbeiten. So wie es Menschen gibt, deren Sinnverlust u.U. einhergeht mit psychischen Krankheiten, gibt es auch Teams, denen der Sinn ihrer Tätigkeit abhanden gekommen ist. Da fällt auch die Leitbildentwicklung schwer bzw. zeigt nicht die beabsichtigte Wirkung. Da ist die Entwicklung eines Leitbilds nicht das Allheilmittel, sondern muss eingebettet sein in ein Feld, das sinnerfülltes, werteorientiertes Handeln möglich macht.

Sinnverlust entsteht z.B. durch:

- *Mangelnde Entscheidungsfreiheit*: Prüfen Sie sich als Führungskraft, ob Sie Ihrem Team genügend Spielräume für Entscheidung und Selbstorganisation geben.
- *Verlust der Verantwortung*: Vollautomatisierte Handlungsabläufe oder Übernahme von Verantwortung durch Kolleg/innen schmälert die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns. Eine hoch wirksame Mobbing-strategie ist die Wegnahme von Verantwortung, weil sie den Menschen den Sinn ihrer Tätigkeit nimmt. Aber auch schleichend kann Verantwortung und damit Sinn abhanden kommen, wenn ein System der Beliebigkeit entstanden ist, das Verantwortungsübernahme ersetzt.
- *Unterforderung*: Können Menschen mehr als das, was sie tagtäglich einbringen können, verliert für sie ihre Arbeit an Sinn. Sie fühlen sich nicht gesehen und nicht wertgeschätzt. Ihre Stärken verpuffen, anstatt irgendwo sinnvoll zum Tragen zu kommen. Anstrengung lohnt sich nicht.
- *Übertriebene Beschäftigung mit sich selbst*: Achten Sie darauf, dass der Fokus der Aufmerksamkeit nicht zu sehr bei der eigenen Nabelschau liegt. Hören Sie genau hin: geht es in Erzählungen vorrangig darum, was *wir* heute getan haben oder sind die (internen oder externen) *Kunden* im Blick? Und die Argumente für oder gegen Veränderungen: Gehen die von den Bedürfnissen der Kunden oder der Mitarbeiter/innen aus?

Das Leitbild soll Ihrem Team als Orientierung dienen, der Arbeit einen Sinn und eine Richtung geben. Arbeiten Sie als Führungskraft gegebenenfalls erst mal an den obengenannten Faktoren, wenn die Beschäftigung mit Sinnfragen ihrem Team schwer zu fallen scheint. So wie ein Depressiver sich auf die Sinnsuche machen muss und notfalls professionelle Hilfe dafür in Anspruch nehmen muss, braucht evtl. auch Ihr Team Unterstützung dabei, einen neuen Sinn für sich zu entdecken.

Seien Sie sich dabei stets der großen Verantwortung als Vorbild für ihr Team bewusst. Es geht nicht in erster Linie drum, hier mit Mitarbeiter/innen etwas zu produzieren, das dann auf schönem Papier kreativ gestaltet in die Hand genommen werden kann. Die Nachhaltigkeit eines solchen Leitbildprozesses hängt maßgeblich an der Führungskraft. Kann nach einem Jahr keiner mehr benennen was im Leitbild steht, weil es keine Grundlage für strategische und alltägliche Entscheidungen darstellt, ist dies ausschließlich der Führungskraft anzulasten. Sie muss sich fragen: Bin ich als Führungskraft eher so etwas wie der Zeitableser, der misst und das Voranschreiten der Zeit im Blick hat oder bin ich der Uhrmacher, der Zeichen setzt und Werte schafft?

Die Führungskraft muss die Initiative und Begleitung eines Leitbildentwicklungsprozesses als einen Dienst an ihren Mitarbeiter/innen ansehen. Sie sieht sich optimalerweise in der Rolle der dienenden Führung und Ihre Führungsarbeit als Dienstleistung, die ihre Mitarbeiter/innen in der sinnvollen und bestmöglichen Erfüllung ihrer Aufgaben unterstützt.

Das Konzept der Dienenden Führung aus den 70er Jahren (Servant leadership von Greenleaf) hat gerade vor dem Hintergrund der weltweiten Wirtschaftskrise eine Renaissance erfahren. Es geht hier nicht um Dienen im Sinne von Unterwerfung und Anpassung, sondern ganz im Gegenteil: Um aktives Dienen, am Dasein, um Unterstützen und Ermöglichen. Es geht darum, dass Führungskräfte sich in erster Linie in der Verantwortung für andere sehen, anstatt nur den Gewinn von Macht und Privilegien im Blick zu haben.

Das Dienen bezieht sich hierbei nicht nur auf die Mitarbeiter/innen, sondern geht weit darüber hinaus: Im Dienste sozialer und globaler Verantwortung zu stehen. Es geht darum, dass wir alle - und Menschen in einflussreichen Führungspositionen erst recht- Verantwortung übernehmen für Überleben und Leben in einer besseren Welt. Soziale und globale Verantwortung spielen in der Arbeitswelt zunehmend eine immense Rolle, und zwar mittelbar über die Märkte, aber auch unmittelbar durch das eigene strategisches Handeln. Ihre Rolle lässt sich mit der des Dienend Führenden im Interesse der Welt von morgen am besten beschreiben. Da geht es z.B. um die Themen Vereinbarkeit Arbeit / Familie, Umgang mit Vielfalt (Nationalität, Kultur, Andersein...), Ökologie, Datenschutz. Das alles sind soziale und globale Werte, für die Führungskräfte ebenso Verantwortung tragen, wie für das Leiten ihrer Teams und des Unternehmens. Mit diesem horizonterweiternden Rollenverständnis lebt die Führungskraft das i.d.R. formulierte ganzheitliche Menschenbild des Leitbildes auch in ihrem eigenen Führungshandeln konsequent vor.

Wo führt Sie die Entwicklung der Führungskompetenz hin?

Entwicklung ist ein lebenslanger Prozess, so dass wir von einem echten Endziel nicht ausgehen können. Er beinhaltet Entstehen, Veränderung und Vergehen an unzähligen Stellen als permanente parallel laufende Teilprozesse, läuft von allein, steht nie still und kann in einigen Bereichen durchaus einen bewußten kreativen Vorgang bedeuten. Historisch betrachtet bedeutete das „Entwickeln“ noch im 17. Jahrhundert das Auf- und Auswickeln von Schriftrollen und erfuhr erst im 18. Jahrhundert eine übertragene Bedeutung.

Wir sprechen von der Führungskräfteentwicklung, Persönlichkeits- oder Personalentwicklung und es fragt sich natürlich, wo geht diese Entwicklung eigentlich hin und ist sie überhaupt endlich?

Gängige Betrachtungen beinhalten hier die differenzierte und nachhaltige Kompetenzentwicklung im fachlichen, methodischen und sozio-emotionalen Bereich. Sie schaffen die *Basis*, indem sie fürs Überleben sorgen, achten auf der *Beziehungsebene* für geordnetes Geben und Nehmen und sichern die *Leistung* durch entsprechende Ressourcenbeschaffung und Durchführung von Projekten. *Das Herz* sorgt für flache Führung durch Netzwerke, bezieht Emotionen ein und pflegt hilfreiche Kooperationen.

Beurteilungssysteme bilden bezüglich dieser Faktoren einen Durchschnitt und definieren damit die hohe Kompetenz weniger inhaltlich, sondern als über dem Durchschnitt liegend. Eine Betrachtung von M. Lerchner geht weiter und bezieht im Interesse der Ganzheitlichkeit als Entwicklungsziel für Führungskräfte neben kognitiver (IQ) und emotionaler Intelligenz (EQ) noch eine dritte Dimension ein, nämlich die geistige oder spirituelle Intelligenz (SQ). Inhaltlich geht es hier um

... die *Integration* von Verstand und Emotionalität, von IQ und EQ, um deren gelingenden inneren Austausch und gewinnbringende Verknüpfung. Weiterhin geht es um die *Intuition*, die aus dem Erfahrungswissen der Führungskraft heraus die ganzheitlichen Bedürfnisse aller an der Führungssituation Beteiligten in Sekundenschnelle erfasst und berücksichtigt. Als oberstes Ziel kann die *Einigkeit* betrachtet werden, die versucht fachliche Konzepte in den Einklang mit gesellschaftlichen Interessen zu stellen und das eigenen Tun im Dienste der Gesellschaft anzusehen. Diese Führungskraft will nicht nur Projekte abwickeln, die dem Unternehmen, sich selbst oder den Mitarbeiter/innen dienen, sondern Weichenstellungen für neuen Paradigmen in den ganzen Gesellschaft vornehmen. Sie möchte etwas „hinterlassen“, sie möchte, dass nach Ihrem Wirken etwas anders ist als vorher. Sie tut sich damit gleichzeitig auch Gutes, denn die Sinnfrage ihrer Berufstätigkeit stellt sich so nicht.

Was motiviert zu Veränderungen?

Wir Menschen sind Gewohnheitstiere, denn Gewohnheiten geben unserem Leben Stabilität und Vorausschaubarkeit. Gleichzeitig ist nichts so beständig wie der Wandel und Stillstand gibt es weder im Leben und schon gar nicht im Unternehmen, wenn es überleben will.

In diesem Spannungsfeld zwischen Bewahrungs- und Veränderungskräften ist die Frage, was Mitarbeiter/innen veranlassen könnte, sich in Bewegung zu setzen, wie sie dabei einen Teil ihrer lieb gewordenen Gewohnheiten aufgeben können und das möglichst auch noch freiwillig und eigenverantwortlich, denn Verpflichtung zur Umsetzung kann entmutigen, entwürdigen und entmündigen.

Zwischen Verpflichtung und Freiwilligkeit gibt es für Führungskräfte eine Bandbreite an aufeinander aufbauenden Möglichkeiten, die Mitarbeiter/innen den Schritt in die Veränderung erleichtern:

1. Da ist zunächst das *Erkennen des Handlungsbedarfs* in Verbindung mit Wahrnehmung eines *Leidensdrucks*, der Grundlage jeder Veränderung ist und die Sinnhaftigkeit liefert.
2. Weiterhin hilft ein *schlüssiges Konzept*, ein nachvollziehbarer Weg, der sachlich und emotional einleuchtet.
3. Das Top-Management sollte dabei *Entschlossenheit* erkennen lassen, Sicherheit ausstrahlen und ein „Das wird schon“ und „Wir stehen dazu“ vermitteln.
4. Das *Commitment* in den Teams, der Entschluss zu einem gemeinsamen Aufbruch muss hergestellt sein, um die positive emotionale Resonanz der Kolleg/innen als stützendes Moment zu aktivieren.
5. *Einbeziehung* in die Ausgestaltung von Detailfragen verhindert das Gefühl von Fremdbestimmtheit und Kontrollverlust. Mitarbeiter/innen können zwar *nicht über das „Ob“, aber über das „Wie“* entscheiden, ein überaus motivierender Faktor.
6. *Mögliche negative Konsequenzen* von Mitarbeiter-Engagement sind konsequent zu eliminieren, ebenso wie *versteckte Belohnungen für Beharrungskräfte*: Wer engagiert sich schon für eine Veränderung, wenn man sich dadurch Nachteile verschafft?
7. *Weg von allgemeinen Visionen hin zu klaren teambezogenen oder individuellen Zielen* und Erfolgsmaßstäben, die möglichst schnell auch in kleinen Dingen sichtbar werden, fördert die Beweglichkeit.
8. Abrackern und Engagement, neben dem weiterlaufenden Alltagsgeschäft, braucht *Wahrnehmung, Anerkennung und Unterstützung*. Gutes Tun, das keiner merkt, verführt zum Aufgeben und Durchmogeln, positives Feedback beflügelt zum Weitermachen.

9. Die Krönung und höchste Form der Belohnung, die sich bei späteren Veränderungsprozessen auszahlen wird, ist die *Teilhabe am miterarbeiteten Erfolg*. Verhindern Sie, dass Mitarbeitende ansehen müssen, wie andere sich mit Federn schmücken und sie selbst leer ausgehen! Degradieren Sie Ihre Mitarbeiter/innen nicht zu „Wasserträgern“, die mit ein paar warmen Worten abgespeist werden. Würdigen Sie das Engagement in der betrieblichen Öffentlichkeit und beteiligen Sie sie –Ihren Möglichkeiten angepasst- am Erfolg, den die Veränderung gebracht hat. Winfried Berner bringt hierzu die schöne Metapher der *Teilhabe der Jagdgenossen an der gemeinsam erjagten Beute*.

Bis zu welcher Stufe sind Sie gekommen in der Ermutigung und Inspiration Ihrer Mitarbeiter/innen, sich an anstehenden Veränderungen konstruktiv zu beteiligen?