

Werkbuch für
die
Führungskraft

2012

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 2012

Viva Fialka &
Michael Fischer



THEMEN:

Sich selbst und Mitarbeiter/innen gesund führen

Moderation von Teams – Mitarbeiter mitnehmen

dynamic facilitation:

Die dynamische Moderation von Meetings

Embodiment und die Relevanz für Ihre Führungsarbeit

Zurück zur alten Kraft

Führung und Selbstwertgefühl

Change-management mit dem Z.U.K.U.N.F.T-Prozess©

Burnout-Prävention als Führungsaufgabe

Führung als Handwerk

2012 ade, 2013 willkommen!?

Sich selbst und Mitarbeiter/innen gesund führen

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist zurzeit ein Topthema in Unternehmen. Kein Wunder, denn psychische, meist mit Stress in Verbindung gebrachte Krankheiten sind inzwischen so häufig, wie noch nie und führen vermehrt zu Arbeitsausfällen und Demotivation. Verbunden mit einem zunehmenden Mangel an Fach- und Führungskräften, Bildungsdefiziten und der Alterung der Gesellschaft ist der Lösungsdruck hoch.

Im Rahmen von betrieblichem Gesundheitsmanagement werden daher immer differenzierte Maßnahmen in Unternehmen ergriffen. Dazu gehören Angebote zu Stressmanagement und Methoden zu Entspannung, Teamentwicklung zur Stärkung der konstruktiven Kommunikation, Konfliktklärung für belastete Team, Suchtprävention, Coaching von Führungskräften bei Belastungssituationen, Kinderbetreuung und vieles mehr.

Das Angebot des Unternehmens muss allerdings von den Führungskräften und Mitarbeiter/innen auch wahrgenommen und in den Alltag integriert werden, sonst entfalten sich keine positiven Wirkungen. Dies klingt einfach, ist aber mit der Arbeitssituation nicht immer in Einklang zu bringen. Eine neue Haltung muss entwickelt werden, emotionale und körperliche Bedürfnisse sind ernst zu nehmen und Kompetenzen des Selbstmanagements sind einzuüben und zu praktizieren.

Das Unternehmen trägt für die Umsetzung des Gesundheitsmanagements eine wesentliche Verantwortung. Ein Angebot wird dann Früchte tragen, wenn eine förderliche Unternehmenskultur dies stützt. Dazu gehören passende Arbeitszeitmodelle, ein guter Führungs-, Konflikt- und Kommunikationsstil im Unternehmen, eine konstruktiv gelebte Fehlerkultur, Anti - Mobbing Programme und wertorientierte Leitbilder, die auch gelebt werden.

Was kann nun die betroffene einzelne Führungskraft für sich und ihre Mitarbeiter/innen konkret tun:

Als Führungskraft Vorbild sein und sich selbst gesund führen. Dazu gehört ein radikales Überdenken des eigenen Arbeitsstils und gezielte, evt. Extern unterstützte Entwicklung von neuen Strategien, Haltungen und Verhaltensweisen. Hilfreich ist in einem ersten Schritt sich Fragen zu stellen: Was treibt mich an (Perfektion, Geschwindigkeit, Anerkennung, Konkurrenz, Durchhalten...)? Wie gut kann ich abgeben, um Hilfe bitten? Wie gut kann ich „Nein-sagen“, Grenzen aufzeigen? Womit verbringe ich gerne Zeit und ist dies effektiv? Wie möchte ich idealerweise arbeiten? Wer möchte ich sein?

Als Vorbild gibt die Führungskraft ihren Mitarbeiter/innen Orientierung und damit Sicherheit, eigene Wege zu entwickeln.

Wie können Sie Ihre Mitarbeiter/innen unterstützen?

Gehen Sie vor allem in die Coach-Rolle. Führen Sie häufiger „kleine“ Mitarbeitergespräche, mit dem Ziel gesundheitsschädliches Verhalten zu erkennen und ein passendes Vorgehen gemeinsam zu entwickeln. Bleiben Sie dran, fragen Sie nach, beobachten Sie die Entwicklung.

Machen Sie das Thema „Gesundheit“ zu einem regelmäßigen Thema in Ihren Teammeetings/Jahresklausuren. Entwickeln Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeiter/innen ein Verständnis zu dem Thema und definieren Sie eine Strategie „Was wollen wir uns für diese Jahr vornehmen?“ Dies können Methoden der wertschätzenden Kommunikation, Bearbeitung von Konflikten, der gemeinsame Spaziergang mit einem Kollegen nach dem Mittagessen etc. sein. Sie glauben nicht, wie kreativ ein Team werden kann, wenn Sie die Leitfragen stellen: „Was können wir tun, damit es uns hier gut geht?“ Beobachten Sie die Wirkungen und reflektieren Sie diese mit Ihren Mitarbeiter/innen.

Gesundheitsmanagement ist letztendlich Lebensmanagement. Unangemessene Gefühle oder blockierende Gedanken können den Weg in die Zukunft sabotieren und verdienen deshalb eine mutige Bearbeitung.

Moderation von Teams – Mitarbeiter mitnehmen

Dass Menschen, die für das Management von Organisationen verantwortlich sind, einen besonderen Schwerpunkt auf die Steuerung von Teamprozessen legen müssen ist heute unumstritten. Dennoch ist gerade die Umsetzung im Bezug auf das eigene Team mitunter im gleichen Maße erschwert, wie die Brisanz gestiegen ist:

Stetige Veränderungsprozesse in kurzen Zyklen hintereinander getaktet erzeugen psychosoziale Dynamiken, die Energien binden. So ist es für die Führungskraft eine zentrale Kompetenz, die Moderationsrolle souverän ausfüllen zu können und eine Vielfalt an ziieldienlichen Methoden für die Bearbeitung verschiedenster Themen und Situationen zu beherrschen. Auch ist bei der Fülle an Aufgaben Zeit zu einem großen und flächendeckenden Thema geworden, so dass zielgerichtete Moderation schon deshalb gebraucht wird, um in kürzester Zeit von möglichst vielen Teammitgliedern mitgetragene Ergebnisse zu erzielen.

Damit Moderation gelingen kann, haben Sie als Moderator/in unabhängig konkreter Moderationsmethoden **ein paar sehr grundsätzliche Aufgaben:**

- Moderationstechniken ermöglichen zunächst etwas scheinbar Banales und zugleich immens Wichtiges: Kommunikation! Eine gut gesetzte Moderationsmethode kann ein Thema manchmal zum ersten Mal überhaupt aufs Tablett bringen oder zum ersten Mal mit Verständnis und in ruhiger Atmosphäre besprechbar machen.
- Moderationsmethoden ermöglichen den gemeinsamen Blick auf eine gemeinsame Sache, und das meist wörtlich gemeint, weil Visualisierungen auf dem Flipchart o.ä. eine wesentliche Rolle spielen.
- Sie regen die Auseinandersetzung mit neuen Themen an durch gezielte, sensible, visualisierende Vermittlung von Vorhaben und Planungen, Benennung von Chancen und Risiken, Hoffnungen und Befürchtungen.
- Sie schaffen gute Kontakte im Team, weil die Auseinandersetzung mit gemeinsamen Zielen und kreativer Vorgehensweisen das Gefühl von Verbundenheit herstellt bzw. befördert.

Ob und wie diese Effekte erzielt werden hängt von vielen Einflussfaktoren ab, die hier nur kurz benannt werden sollen: Natürlich von Ihrer inhaltlichen und Rollenklarheit sowie Ihrer Akzeptanz als Moderator/in, von der offenen Haltung der Gruppe zum Thema, von lernfreudigen Arbeitsbedingungen, vom erwarteten Umgang Nichtanwesender mit den Ergebnissen. Diese Aspekte machen deutlich, wie wichtig eine gute Vorbereitung und Berücksichtigung all dessen für Sie als Führungskraft in der Rolle als Moderator/in sind.

Einige Hinweise für die Vorbereitung auf eine Moderation

- Klären Sie Ihre Haltung zum Thema: Ist das Thema für Sie von höchster oder mäßiger Brisanz? Ist für Sie vieles noch offen oder nur noch wenig? Welchen Gestaltungsraum können Sie ihrem Team bieten? Und dementsprechend: Wird es Ihnen gelingen, ergebnisoffen und flexibel zu moderieren? Sollten Sie sehr mit bestimmten Inhalten identifiziert und assoziiert sein, delegieren Sie die Moderation besser an eine neutrale Person, bevor Ihr Team Ihre Steuerung als manipulativ empfindet und „dichtmacht“.
- Was soll mit den Ergebnissen passieren, wen brauchen Sie zur Ergebnissicherung? Dies ist wichtig zur Motivierung des Teams für diesen Schritt, aber womöglich auch für zukünftige.
- Welche Wirkungen möchten Sie erzielen? Möchten Sie ein Sprühen kreativer Funken oder eine gedankliche oder emotionale Auseinandersetzung mit dem Thema oder miteinander, möchten Sie Spannung oder Entspannung erzeugen, aufrütteln oder beruhigen...?
- Wie wird die Stimmung zu Beginn womöglich sein? Womit können Sie Ihr Team „abholen“ aus dem Alltag und an die geplanten Inhalte heranführen?

Erzielen Sie mit gut vorbereiteten Moderationen Synergien und ein kreatives wie konstruktives Klima in Ihrer Organisation!

dynamic facilitation: Die dynamische Moderation von Meetings

Meetings sind normalerweise sorgfältig strukturiert. Der Moderator bereitet sich und das Meeting vor und überlegt sich einzelne Schritte. Der erste kann die Problemdefinition sein, der zweite die Ursachenanalyse, der dritte die Generierung von Lösungsalternativen. Möglicherweise gibt es einen Schritt, in dem alternative Lösungen bewertet und auf Basis dieser Bewertung Entscheidungen getroffen werden. Und natürlich wird Schritt 2 erst begonnen, wenn Schritt 1 beendet ist, und so fort. Fast jeder von uns hat das schon mal so erlebt.

Interessanterweise ist es genau diese Struktur, die in Meetings echte Kreativität und unerwartete Durchbrüche verhindert. Denn der menschliche Geist funktioniert nicht so, wie die Ablauflogik solcher Meetings es gerne hätte. Stattdessen arbeitet er spontan, spürt Impulse, denen er folgen möchte, und ist frustriert, wenn es das nicht kann. Frustriert ist er in strukturierten Meetings oft, denn die Impulse, die zu Schritt 4 passen würden, kommen, wenn gerade Schritt 1 dran ist, und umgekehrt. Unser Denken ist nicht-linear und unsere Kreativität wird eingeeignet, wenn wir einer Struktur exakt folgen sollen. Es ist ganz natürlich, dass wir dann, wenn wir über ein Problem sprechen, auch gleich zur Lösung springen. Umgekehrt kann es uns passieren, dass uns irgendwann im Prozess klar wird, dass das Problem ein Umfassenderes oder sonst wie anderes ist, als wir zu Beginn dachten. Wir brauchen daher ein Meetingformat, in dem die Teilnehmer wirklich in jedem Moment ihrer Energie folgen können. Für Teams kann daher die sogenannte „Dynamic Facilitation“ eine Alternative sein, besonders wenn kreative Lösungen gefragt sind.

Im Zentrum dieser Methode steht ein Prozess, der Choice-Creating / Wahlmöglichkeiten-schaffen genannt wird. Der Moderator führt dazu während des gesamten Prozesses und gleichzeitig vier Listen:

Eine Liste ist mit **Problemen** überschrieben. Auf dieser Liste sammelt er alle Aussagen, die das Problem beschreiben. Oft sind es Fragen. Die Probleme können generell oder spezifisch sein und gerne auch unlösbar. Immer wenn ein neues Problem genannt wird, wird es aufgeschrieben, und kein vorheriges wird gestrichen.

Eine zweite Liste ist mit **Lösungen** betitelt. Hier werden alle Lösungen aufgeschrieben, die genannt werden, gleich zu welchem Problem sie passen. Da kommen dann rasch Dutzende von Lösungen zusammen, und das ist alles andere als ein ordentlicher Prozess. Im Gegenteil, die Lösungssammlung erscheint wie ein chaotisches Mix.

Auf eine dritte Liste kommen alle **Concerns**, was man hier mit **Bedenken** oder **Befürchtungen** übersetzen könnte. Immer, wenn jemand etwas gegen eine Lösung sagt oder der Moderator eine emotionale Ladung spürt, fragt er: Was ist ihre Befürchtung? Und die wird dann auf diese Liste geschrieben. Der emotionale Anteil wird damit sichtbar aufgenommen, anerkannt und auch von dem sachlichen separiert.

Auf einer vierten Liste, die **Informationen** betitelt wird, kommen alle anderen Informationen, gleich ob Beobachtungen oder harte Daten, ob wahr oder falsch.

Praktisch alles, was die Teilnehmer/innen sagen, wird vom Moderator auf eine dieser vier Listen festgehalten. Der Effekt dabei ist, dass die Teilnehmer sich bei diesem Vorgehen mehr auf die Informationen, die sich da gerade vor ihnen auf den vier Listen entfalten, beziehen, statt dem Vorschlag des Kollegen etwas entgegenzusetzen.

Die zahlreichen Aufzeichnungen auf den vier Listen werden übrigens im Laufe der Moderation nie mehr einzeln angesehen. Der ganze Prozess ist ein Prozess der Klärung. Die Beteiligten „reinigen“ sich von Gedanken und Gefühlen, die sie dann auf den Listen finden. Dadurch erst entsteht in Ihnen und in der Gruppe ein offener Raum für etwas Neues. Die Lösungen werden später auch nicht den Befürchtungen gegenübergestellt und entsprechend bewertet. Es kommt einfach ein Punkt, an dem die Lösung offensichtlich wird. Es ist ein AHA-Erlebnis. Und dann wissen alle: Das ist es!! Es braucht dann keine formelle Entscheidung mehr.

Probieren Sie es doch einfach mal aus und freuen sich an gemeinsamen AHA-Erlebnissen.

Embodiment und die Relevanz für Ihre Führungsarbeit

Eine ganze Reihe sehr verblüffender Untersuchungen eröffnet einen unüblichen Blick auf das, worauf es bzgl. Haltung und Motivation Ihrer Mitarbeiter/innen auch ankommt:

Oder wußten Sie, dass die Wechselwirkungen zwischen Körper, Geist und Seele, das so genannte Embodiment, in alle Richtungen stattfinden? Die eine Richtung, nämlich dass Kummer krankmachen kann, ist längst allgemeingültiges Wissen. Aber war Ihnen klar, dass der Körper umgekehrt ebenso auf Geist und Seele einwirkt?

Ein Beispiel: Dass wir die Stirn runzeln, wenn wir genervt sind ist uns einleuchtend, denn die psychische Verfassung drückt sich natürlich in Körpersprache aus. Die Embodimentforschung ist der spannenden Frage nachgegangen, ob wir nicht auch genervt sein könnten, *weil* wir die Stirn runzeln und hat die erstaunliche Erkenntnis geliefert, dass Körpergeschehen auch *die Ursache* für psychisches Erleben darstellen kann und nicht nur die Wirkung davon!

Dazu gibt es **interessante Forschung**:

Die Zürcher Professorin Dr. Maja Storch verweist in ihrem Buch „Embodiment“ auf die Arbeit von Strack, Martin & Stepper (1988), die spezifische emotionsrelevante Muskeln aktivierten, ohne dass dies den Probanden bewusst war: Sie baten diese, einen Stift zwischen die Zähne oder die Lippen zu nehmen. Eine weitere Kontrollgruppe hielt den Stift einfach in der Hand, also ohne Aktivierung emotionsrelevanter Muskeln. Der Begründungszusammenhang wurde so formuliert, dass die Probanden auf keinen Fall wissen konnten, dass es um den Zusammenhang zwischen Gesichtsausdruck und emotionalem Erleben ging (die cover-story: es gehe um Malen Behinderter mit dem Mund im Unterschied zum Malen mit der Hand). Aufgabe war, alle möglichen Fragen mit dem Stift in Mund oder Hand beantworten. Die entscheidende dabei war die Frage nach der Lustigkeit eines vorgelegten Comics, die die Lachmuskelgruppe auf der Lustigkeitsskala von 0 bis 10 als eindeutig als spassvoller bewertete als die Vergleichsgruppen, die nur wenige müde Spasspunkte vergaben. So lässt sich sagen: Ein provoziertes Lächeln (durch Aktivierung des zygomaticus major) kann positive Gefühle aktivieren!

Probieren Sie es aus:

Schauen Sie lächelnd nach oben und versuchen Sie gleichzeitig an etwas ganz Trauriges zu denken und in die traurige Stimmung zu kommen.

Oder umgekehrt: Lassen Sie die Schultern hängen, gucken auf den Boden, ziehen die Mundwinkel herunter und versuchen sie, ganz fröhlich zu sein. – Und? Gelingt Ihnen das?

In dieser Richtung gibt es eine Reihe von Untersuchungen, z.B. die, bei der Gruppen aufgefordert wurden, an ihrem Stehtisch entweder die Tischplatte von oben nach unten zu drücken oder aber von unten nach oben. Getestet wurde anschließend, wie viele Kekse gegessen worden waren: Die mit der geöffneten Handfläche waren eindeutig nehmender als die mit den unterdrückenden Handhaltung!

Interessant für den Arbeitsbereich ist sicher auch die Studie von Riskind & Gotay, die eine Versuchsgruppe unter einem Vorwand für jeweils 8 Minuten in eine sitzend gekrümmte Körperhaltung und ein andere in eine sitzend aufrechte Körperhaltung brachten, um sie anschließend ein schwieriges Puzzle machen zu lassen. Das Ergebnis: Die „gekrümmte“ Gruppe war nach 10,7 Teilchen frustriert und nahm sich ein neues Puzzle. Die „aufrechte“ Gruppe hielt im Schnitt 17,11 Teilchen durch, also deutlich länger (solche Experimente werden übrigens immer mehrmals wiederholt, um zufällige Ergebnisse zu vermeiden).

Was heißt dies nun für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, für die Sie als Führungskraft die Verantwortung tragen?

Gestalten Sie Bestuhlung und Bewegungsangebote so, dass durch eine bestimmte Körperhaltung offene und stabile seelisch-geistige Verfassungen möglich werden, die für Ihre Aufgabe so wichtig sind:

Platzierung der Medien so, dass nach oben geblickt werden muss. Während der eigentlichen Aufgabenerledigung immer mal kleine Lach- und Spasseinlagen. Für ausreichend Bewegung sorgen (z.B. Weg zum Essen, kleine Runden nach dem Mittagessen, 5 Minuten Bewegung während des Meetings...), denn äußere Bewegung bringt auch innerlich in Bewegung. Beschaffen Sie Stühle, die eine aufrechte statt gekrümmte Haltung ermöglichen, um innerlich aufrecht und stabil dran zu bleiben! Besser als Tische bei Meeting ist auch der Stuhlkreis: Tische führen zu gebeugter Haltung und „verbarrikadieren“– außen wie innen, der Stuhlkreis ermöglicht das „Sich-Zeigen“!

Berücksichtigen Sie immer die

Wechselwirkungen von Körper, Geist und Seele und die Erkenntnis,

dass Körpersprache nicht nur Ausdruck eines inneren Erlebens ist,

sondern dieses auch umgekehrt beeinflusst.

Versuchen Sie bei Ihren Meetings auch kognitive, meditative, spielerische oder kreative Methoden gut abzuwechseln, um alle Hirnareale, Körper und Seele sowie alle Wechselwirkungen dieser Bereiche zu „bedienen“. Jede/r Moderator/in hat verständlicherweise zunächst ihre Lieblingsmethoden, die zu ihr, ihrer Zielgruppe und den Themen gut passen. Eine Kompetenzerweiterung sollte jedoch in Richtung Ganzheitlichkeit stattfinden, statt mehr Desselben im gleichen Feld zu bieten.

Zurück zur alten Kraft

Unsere Leistungsfähigkeit soll idealerweise so stabil sein, dass unsere zu erbringende Leistung langfristig auf stabilem Niveau erbracht werden kann. Dies wünschen wir alle uns in eigener Sache und kaufen hierfür viel versprechende Ratgeber en masse. Jedoch auch unser Umfeld leidet mit, wenn die Leistung schwankt und hat insofern ein nachvollziehbares eigenes Interesse daran, dass wir rundum gesund bleiben. Vor allem die Arbeitgeber sehen traditionell ihren selbstverständlichen Anspruch auf die unerschütterliche Leistungsfähigkeit ihrer Führungskräfte als unstrittig an (und nicht selten kann genau diese Anspruchshaltung ohne gleichzeitige Unterstützung den gleichmäßigen Erhalt der Leistungsfähigkeit nicht nur nicht befördern, sondern das Gegenteil bewirken).

Unsere Leistungsfähigkeit soll stabil sein und ist dabei ein äußerst fragiles Konstrukt, das im Laufe der Zeit vielen misslichen Lebensumständen standhalten muss. Schon die wissenschaftlichen Erkenntnisse um den Biorhythmus, die Notwendigkeit von Fahr- oder PC-pausen u.a. machen deutlich, dass Leistungsfähigkeit so in Bewegung ist wie alles Lebendige. Es gibt Hochphasen, in denen wir Bäume ausreißen könnten und Phasen, in denen wir abends nur noch auf die Couch fallen. Wahlweise müssen „Frühjahrmüdigkeit“, „Sommerloch“, „Novemberdepression“ oder „Winterschlaf“ als Erklärungen herhalten.

Dabei hängt unsere Leistungsfähigkeit tagtäglich ab von Sonne und Luft, von unserer Ernährung, unserem Schlaf und unseren Wohnbedingungen, von mehr oder weniger vorhandenen Energielieferanten in unserem Leben, von Persönlichkeitsfaktoren (Glas ist halb voll oder leer?), von unseren Werten und den daraus resultierenden Motivationsfaktoren oder davon, was wir als Problemlösungsstrategien bewußt oder unbewußt „gelernt“ haben. Es gibt bei aller Komplexität äußerer Wirkfaktoren stabilere und instabilere, mehr oder weniger resiliente Menschen und auch das unterstützende oder aber zehrende Netzwerk ist ausschlaggebend.

Jeder Mensch, und sei er noch so robust und „gut aufgestellt“, kann bestimmte Erschütterungen ab einer bestimmten, individuell sehr unterschiedlichen Schwelle nur schwer alleine bewältigen. Untersuchungen zeigen, dass Menschen nach einer Phase des Leistungstiefs gut wieder zur alten inneren Kraft zurückkehren können, allerdings erfordert dies oftmals professionelle Hilfe.

Arbeitgeber sehen sich traditionell als Anspruchsberechtigte von Leistungsfähigkeit und es erfordert ein Umdenken, sich für diese mitverantwortlich zu fühlen, ebenso wie es ein Umdenken seitens des Personals erfordert, Unterstützung auch zu erbitten oder einzufordern. Dabei gibt es genügend gute Gründe dafür:

- Es gibt **Arbeitsplätze mit erhöhtem Unfallrisiko** (Verkehrsbereich, Einsätze in Krisengebieten, Rettungsmannschaften, Feuerwehr und Polizei, soziale Gemeinwesenarbeit, Arbeit mit Kriminellen, Arbeitsplätze mit Einsatz von schwerem Gerät, Arbeit in schwindelnder Höhe oder im Wasser...)
- Unternehmen nehmen **in immer kürzeren Abständen immer größere Veränderungen** vor, um der Konkurrenz auf dem Markt gerecht zu werden. Jede Veränderung jedoch stellt eine seelische Erschütterung dar, denn Vertrautes muss losgelassen werden, um offen für Neues zu sein, und das meist unter Druck. Eine Veränderung muss auch innerlich vollzogen sein, bevor Körper, Geist und Seele Kraft für die nächste haben.
- Unternehmen treffen **Entscheidungen, die kränken** (hier steckt das Wort „krank“ drin), die nicht immer jedem Betroffenen gerecht werden können. So finden manche Beförderungen und Entlohnungen auf Kosten Anderer statt, Privilegien werden nicht immer als gerecht verteilt empfunden, Macht wird gegeben und genommen...
- Überall wo Menschen zusammenarbeiten, gibt es **Dynamiken**, die anstrengen, die weh tun, die verletzen, am Ego und /oder der Motivation kratzen und manchen Konflikt eskalieren lassen, evtl. bis zur Unfähigkeit der Beteiligten, diese Situation aus eigener Kraft noch zu bearbeiten.
- **Arbeitsbedingungen** können schwächen, z.B. durch Nichtbeachtung des Biorhythmus, durch schlechte Ernährung in der Kantine, durch kraftzehrende körperliche Haltungen, schlechte Luft, Lautstärke... und die Auswirkungen sich über die Jahre summieren
- Mit jeder Leistungserbringung, jedem Projekt zeigen sich die Führungskräfte und setzen sich dem **Risiko von Misserfolg und Fehlern** aus (die evtl. auch noch öffentlichkeitswirksam werden). Dies erfordert ein starkes Selbst.
- Der Erfolg von Führungskräften ist **abhängig von dem der Mitarbeiter/innen** in der Abteilung und in anderen Abteilungen. Sie brauchen gute Zuarbeit, gute Umsetzung der erstellten Pläne, ein gute Struktur und die passenden Ressourcen, fitte Menschen um sich herum...
- ...

Mit jeder beruflichen Tätigkeit holen sich Menschen auch Probleme in ihr Leben, die sie ohne diese nicht hätten. Natürlich achtet deshalb der Arbeitgeber bei der Einstellung bereits auf eine durchschnittliche, wenn nicht überdurchschnittliche Belastbarkeit, ohne deshalb Einbrüche und Umbrüche, Unfälle und Ausfälle ausschließen zu können. In der Folge sollte er, nicht nur aus christlichen sondern auch ökonomischen Gründen, Unterstützungsangebote für diese heiklen Phasen institutionalisieren. Der Arbeitgeber ist nicht zu therapeutischer Hilfe verpflichtet, jedoch kann hier ein berufsbezogenes Coaching erwiesenermaßen auf die Sprünge helfen und den Heilungsprozess beschleunigen. Er dient sich selbst damit mindestens so wie dem Betroffenen.

Dieses Coaching sollte einzeln oder in der Kleingruppe durchgeführt werden von einem/r Coach, der/die aufgrund seiner/ihrer Qualifikationen vielfältige therapeutische Ansätze für das Coaching nutzbar macht und mit berufsbezogenen Themen verknüpfen kann. Im Vordergrund sollte immer stehen, die Führungs-**Kraft** wieder in selbige zu bringen. Dies muss umsetzungsrelevant erfolgen, d.h. die Führungskraft muss im Sinne von „Hilfe zur Selbsthilfe“ Methoden kennenlernen, einüben und in ihr Leben integrieren, die sie im Arbeitsalltag immer dann sicher einsetzen kann, wenn sie die Kraft schwinden fühlt, das Flattern kommen spürt...

Führung und Selbstwertgefühl

Keine Beziehung im Leben ist so wichtig wie die zu uns selber, kein Urteil so weitreichend wie das, was wir über uns selbst fällen. Dementsprechend sind die meisten Konflikte und Krisen letztlich auf einen Mangel des Selbstwertgefühls zurückzuführen. Selbstwertgefühl ist nicht gleichbedeutend mit starkem, lautem, selbstsicherem Auftreten: Gerade hinter diesem Auftreten kann ein geringes Selbstwertgefühl stecken, das befürchtet, ohne dieses nicht geliebt und ein weniger wertvolles Mitglied der Gemeinschaft zu sein. Solche Menschen sind abhängig von den äußeren Merkmalen von Stärke, ohne die sie sich verwundbar und leer fühlen. Das Selbstwertgefühl dagegen ist souverän, unabhängig, mit sich im Reinen, scheut keine Anzeichen von Schwäche und lernt gerne von der Kompetenz und Erfahrung Anderer.

Unsere Arbeit mit Führungskräften folgt der Annahme, dass Führungsarbeit im Wesentlichen von einem guten und stabilen Selbstwertgefühl der Führungskraft abhängt: Je höher das Selbstwertgefühl (Swg) der Führungskraft ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ihre Führungsarbeit von Erfolg gekrönt sein wird.

Wir gehen davon aus, dass ein stabiles Swg dazu verhilft...

- lebenslang zu lernen (statt zu sagen: ich brauch das nicht mehr oder aber ich schaff das eh nicht. Hinter beidem steckt ein geringes Swg!)
- effektiv mit andern Menschen zu arbeiten und sie wachsen zu lassen (statt sie klein zu machen oder zu halten, um das eigene Swg damit erhöhen zu wollen)
- mit Veränderungen gut fertig zu werden (anstatt Angst zu haben von Neuland, dem das Swg womöglich nicht gewachsen ist)
- mutig über Innovationen nachzudenken (anstatt die eigene Wertigkeit und Stabilität von sicheren Routinen abhängig zu machen).

Woraus besteht Swg nun konkret?

Das Swg setzt sich zusammen aus

1. dem **Gefühl von Selbstwirksamkeit**, dem Wissen: ich habe die Fähigkeit und Möglichkeit, etwas zu tun (anstatt mich unfähig, ausgeliefert und abhängig zu fühlen) sowie
2. der **Selbstachtung**, die mir sagt: ich bin wertvoll und deshalb es wert, erfolgreich damit zu sein (auch wenn ich andere damit neidisch mache, meinen Kolleg/innen, Eltern oder meinem Partner es vielleicht schwer fallen wird, das zu schätzen...)

Wie können Sie Ihr Swg stärken?

Zuallererst braucht es die bewusste Entscheidung: Ja, ich will an meinem Swg arbeiten! Weil ich gerne lebe und weil ich gerne so unkompliziert wie möglich lebe! Dann beginnt das Training:

Die Förderung des Swg braucht tägliche (genau genommen stündliche oder minütliche) Übung nach dem Motto: Es gibt nichts Gutes, außer man tut es! Betrachten wir die 6 folgenden Praktiken, die in alltäglichen Situationen Anwendung finden können: Sie alle brauchen Swg genauso wie sie es fördern, sind also Wirkung und Ursache zugleich. Das ist wie beim Sport: Will ich Sport (=Swg) in mein Leben integrieren muss ich beginnen damit! Am Anfang fällt es schwer und gelingt nur holprig, doch die tägliche Übung zeigt schnell Erfolgserlebnisse in Form von Selbstwirksamkeitsgefühl („Ich kanns!“) und Selbstachtung („Ich bin wertvoll“). Diese beiden Merkmale des Swg motivieren zum Weitermachen und aus dem holprigen Beginn wird mit der Zeit ein stabiles Selbst, das weiß was es kann und will...

Die 6 alltäglichen Praktiken im Einzelnen:

- Bewusst leben
- Zielgerichtet leben
- Mich selbst annehmen
- Eigenverantwortlich leben
- Mich behaupten
- Persönliche Integrität

Mit den folgenden Praktiken möchten wir nun etwas konkreter werden:

- **Bewußt leben** bedeutet nach bestem Wissen und Kräften zu leben, geleitet von dem, was wir sehen und wahrnehmen. Dieses Sehen schließt unbewußte Wahrnehmung und Intuition nicht aus, also unwillkürlich Auftauchendes, das im Nachhinein ins Bewußtsein gelangt. Bewußtes Meditieren kann dabei Wahrnehmung und Bewußtheit fördern, kann die intuitiven inneren Wahrnehmungen mit denen im Äußeren verknüpfen und auf Kongruenz überprüfen: Passt etwas zu mir, was löst es in mir aus, wo will ich hin...?
Machen Sie die nächsten Tage folgende Satzergänzungsübung jeweils 1x täglich, indem Sie 6 bis 10 mal den Satz ergänzen: „Wenn ich 5% bewußter leben würde, ...“. Auch wenn sich vieles wiederholen wird, wird es evtl. doch noch neue motivierende Erkenntnisse geben.

- **Mich selbst annehmen** bedeutet mich erkennen, erfahren und akzeptieren. Dazu gehört die Akzeptanz all dessen, was mich ausmacht, mit all meinen Schattenseiten, Macken, Bedürfnissen... mich nicht verleugnen, zu mir stehen, einen natürlichen (kindlichen) Egoismus pflegen (ich brauche... ich möchte...)
Machen Sie danach einige Tage folgende Satzergänzungsübung jeweils 1x täglich, indem Sie 6 bis 10 mal den Satz ergänzen: „Wenn ich mich nur zu 5% mehr annehmen würde, mit allem was mich ausmacht, ...“. Auch wenn sich vieles wiederholen wird, wird es evtl. doch noch neue motivierende Erkenntnisse geben.
- **Eigenverantwortlich leben** heißt innere Unabhängigkeit von anderen: ich wäge ab und entscheide, was ich tue oder nicht tue! Und ich stehe zu meinen Entscheidungen! Ich denke selbstständig und für mich. Ich mache andere nicht verantwortlich für mein Glück.
Machen Sie danach einige Tage folgende Satzergänzungsübung jeweils 1x täglich, indem Sie 6 bis 10 mal den Satz ergänzen: „Wenn ich nur zu 5% eigenverantwortlicher leben würde und zu meinen Entscheidungen stehen würde, ...“. Auch wenn sich vieles wiederholen wird, wird es evtl. doch noch neue motivierende Erkenntnisse geben.
- **Mich behaupten** heißt authentischer Beteiligter zu sein statt Zuschauer, der sich selbst verrät. Ich habe das Selbstbewußtsein, ja oder nein zu sagen. Ich habe den Mut und die Kraft, mich für meine Werte einzusetzen und dies nicht aufzugeben (anstatt unehrlich zu mir selbst zu sein)
Machen Sie danach einige Tage folgende Satzergänzungsübung jeweils 1x täglich, indem Sie 6 bis 10 mal den Satz ergänzen: „Wenn ich mich nur zu 5% mutiger und selbstsicherer behaupten würde ...“. Auch wenn sich vieles wiederholen wird, wird es evtl. doch noch neue motivierende Erkenntnisse geben.
- **Zielgerichtet leben** bedeutet, nicht zufällig sondern prinzipiell den eigenen Zielen zu folgen. Dies setzt Bewußtheit der Ziele voraus, zumindest zeitweise (um diese im Unbewußten weiter handlungsleitend wirken zu lassen). Zielgerichtetes Leben (und Führen) braucht häufig eine Überwindung von Lethargie, von Laufenlassen und Aussitzen, was passiert. Dieser Schritt erfordert eine Entscheidung! Der Gewinn ist die gestiegene Selbstachtung und – wirksamkeit.

Machen Sie danach einige Tage folgende Satzergänzungsübung jeweils 1x täglich, indem Sie 6 bis 10 mal den Satz ergänzen: „Wenn ich mich nur zu 5% zielgerichteter leben würde, ...“. Auch wenn sich vieles wiederholen wird, wird es evtl. doch noch neue motivierende Erkenntnisse geben.

- **Persönliche Integrität** heißt, in mir konsequent zu sein, mich glaubwürdig zu meinen Prinzipien und Werten zu verhalten. Ich bin in jeder Situation ehrlich zu mir, gebe das Gleiche, was ich von anderen erwarte. Meine Ansprüche an andere gelten auch für mich, anstatt „Wasser zu predigen und selbst Wein zu trinken“ oder Sparprogramme auszurufen und selbst verschwenderisch zu sein (für Dienstreisen Holzklasse predigen und selbst First-Class fliegen).

Machen Sie danach einige Tage folgende Satzergänzungsübung jeweils 1x täglich, indem Sie 6 bis 10 mal den Satz ergänzen: „Wenn ich nur zu 5% auf mehr Integrität achten würde, ...“. Auch wenn sich vieles wiederholen wird, wird es evtl. doch noch neue motivierende Erkenntnisse geben.

Wir können im Alltag immer mal wieder abweichen von diesen Praktiken, aus Bequemlichkeit oder Angst vor Konflikten und deren möglichen Konsequenzen. Der Preis wird immer sein, das wir immer weniger mit Überzeugung in den Spiegel gucken können, denn: Das Swg können wir nicht täuschen und es verzeiht auch nichts! In dem Maße, wie wir die 6 Praktiken in unser Leben integriert haben, wird unser Swg gestärkt – oder eben nicht.

*Nach Nathaniel Branden

Change-management mit dem Z.U.K.U.N.F.T-Prozess©

“Changemanagement“!? Wie kommt es, dass es heute für den Umgang mit Veränderungen einen eigenen Begriff gibt? Veränderungen gab es immer und überall auf der Welt, sie machen das Leben aus im Gegensatz zum Tod. Hier ein Versuch, die Hintergründe zu beleuchten und die Inhalte grob zu skizzieren:

Jede Menge Veränderungsanlässe betrafen Unternehmen in den letzten 10 bis 20 Jahren: mit fortschreitender Globalisierung entstand eine neue Form der internationalen Arbeitsteiligkeit. Die Mobilität der Wirtschaft wurde gleichzeitig grenzenlos. Schnelle Finanztransaktionen und die Möglichkeit jederzeitiger globaler Preisvergleiche verschärften den Konsumwettbewerb aufs dramatischste. Die technologische Entwicklung hat Arbeitsprozesse ebenso wie das Voranschreiten von Burnouts beschleunigt und steigert das ständige Risiko der Veröffentlichung von Fehlern und Misserfolgen. Durch die zunehmende Verlagerung von Produktion ins preisgünstigere Ausland kam es bei uns zu einem Strukturwandel von der Produktion zur Dienstleistung, die unterdessen 70% unserer gesamten Wirtschaftsleistung ausmacht. Auch der demografische Wandel in Form von steigender Lebenserwartung bei gleichzeitigem Geburtenrückgang ist in den Unternehmen deutlich spürbar durch erschwerte Nachwuchsgewinnung bei längerem Verbleib der Arbeitskräfte im Unternehmen.

Beim Thema Veränderungsmanagement als Führungskompetenz und –aufgabe geht es nicht nur um die zeitlich befristeten, zielorientierten und durchstrukturierten Projekte im Dienste eines aufgetauchten Handlungsbedarfs, sondern gleichzeitig um die Förderung der Wandlungsfähigkeit des Personals. Und das nicht nur im Unternehmensinteresse, weil das Team damit auch zukünftige Herausforderungen leichter bewältigen kann, sondern im ureigenen Interesse jedes Einzelnen: Führungskräfte und Mitarbeiter/innen machen durch die aktive Mitgestaltung struktureller Veränderungen die stärkende Erfahrung, Dinge bewegen zu können, die sie optimistisch in die Zukunft und dort wartende neue Herausforderungen blicken lässt.

Die Teilprozesse des Changemanagements lassen sich mit dem **Z.U.K.U.N.F.T-Prozess©** so skizzieren:

Ziel und Weg klären

Umfeld untersuchen

Konflikte erkennen und bearbeiten

Unterrichten und beteiligen

Navigieren und nachvollziehen

Fortbilden und Verhalten anpassen

Tatkräftig tun.

Die Teilprozesse sind dabei nicht chronologisch nacheinander abzuarbeiten, sondern greifen ineinander und müssen als solche immer wieder reflektiert und bearbeitet werden. Verabschieden Sie sich von einer linearen, statischen Vorstellung, die lautet „Eins nach dem Anderen!“. Ein Projektcurriculum, das beginnt mit der Diagnose, auf die die Planung folgt, die in die Umsetzung und dann in die Evaluation mündet wäre wunderbar, geht aber meist am wahren Leben vorbei, denn - um es mit dem Humor des Dalai Lama ausdrücken:

„Wenn Du Gott zum Lachen bringen willst, erzähl ihm von Deinen Plänen“

Burnout-Prävention als Führungsaufgabe

Burnout ist in aller Munde und in allen Medien. Die Diskussion um mögliche Maßnahmen, seien sie präventiv oder therapeutisch, setzt dabei meist an der betroffenen Person an. Die Rolle, die ein Unternehmen dabei innehat ist dabei noch weitestgehend unterbelichtet. Wir versuchen hier, ein paar Argumente und Ansatzpunkte für Burnout-Prävention als Führungs- und Unternehmensaufgabe anzubieten.

Argumente für ein systemisches Verständnis des Phänomens Burnout:

- Körperlich-geistig-seelische Gesundheit, das *Wollen* und *Können* der Menschen ist eine wesentliche Voraussetzung für Produktivität und Innovationsvermögen einer Organisation. Sie brauchen aber, um produktiv zu sein, darüber hinaus die Möglichkeit, das *Dürfen*, ihre Bereitschaft und Fähigkeit in die Arbeitsprozesse einzubringen.
- Das Gefühl von Stress entsteht durch ein Gefühl mangelnder Selbstwirksamkeit, von Unkontrollierbarkeit. Für die Kontrollierbarkeit von Situationen im Arbeitsalltag – objektiv wie subjektiv- sind die Arbeitgeber (mit-)verantwortlich.
- Kollektive, meist unbewußte Verständnisse vom Umgang mit Zeit oder von Erfolg („Wer bremsst verliert“, „Je schneller desto besser“, „Wer rastet der rostet“ o.ä.) prägen den Einzelnen im System und erschweren ein Gegensteuern wegen des zu befürchtenden Gesichts- und Zugehörigkeitsverlusts.
- Die gut gemeinten Kurse in Zeitmanagement oder Entspannungstechniken, sofern sie losgelöst von organisationalen Veränderungen ablaufen, vermitteln die Botschaft „Sei gesund“ oder „Krieg das in den Griff“ und bedeuten zusätzlichen Druck, anstatt –wie erhofft- Entlastung zu verschaffen.

Wie können Sie als Führungskraft gegensteuern?

Zu allererst ist wichtig, Burnout als Führungsaufgabe anzunehmen. Stellen Sie sich das ruhig wörtlich vor: Denn nur was ich in die Hand nehme, kann ich auch gestalten.

Natürlich sind sie als Verursacher nicht allein verantwortlich, denn abgesehen von innerbetrieblichen Faktoren gibt es jede Menge gesellschaftliche Entwicklungen, die das Phänomen Burnout begünstigen (Arbeit als Lebensinhalt; Leistungsorientierung; fehlende Werteorientierung durch übergeordnete Institutionen wie Politik oder Kirche...). Und gerade weil dies so ist und als letztes Glied in der Kette das einzelne Individuum steht sollten Sie versuchen, „Verbündete“ für eine systemische Bearbeitung des Themas über mehrere Hierarchiestufen hinweg anzuregen, die eine Schuldzuweisung und Individualisierung des Themas verbietet. Reflektieren Sie dabei Ihre eigene Betroffenheit,

aber auch Ihren Anteil, den sie womöglich an der Zuspitzung des Themas haben. Und entwickeln Sie Gegenmaßnahmen, z.B.:

- Setzen Sie Ihr Personal so potentialorientiert wie möglich ein (um positiven Stress, sog. Eustress oder Flow zu ermöglichen). Vermeiden Sie aus dem gleichen Grund Rotationen.
- Geben Sie den Menschen die Möglichkeit, Spuren hinterlassen zu haben, wenn Sie den Betrieb (diese Erde) verlassen. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter/innen mitentscheiden und gestalten. Vermitteln Sie ihnen das Gefühl von Selbstwirksamkeit statt von Ohnmacht.
- Definieren Sie „Gutes Arbeiten“: Multitasking ist nicht erstrebenswert, sondern das Erledigen einer Aufgabe nach der anderen in angemessener Reihenfolge in höchster Konzentration und Sorgfalt. Selbst der PC braucht hin und wieder seinen Taskmanager, um sich nicht aufzuhängen.
- Fördern Sie Teilzeitarbeit und deren Akzeptanz und fördern Sie Heimarbeitsplätze – beides nicht nur für Mütter.
- Implementieren Sie eine „echte“ Vertrauensarbeitszeit – mit echtem Vertrauen.
- Entzerren Sie Ihre Projektarbeit (keine künstlich verknappten Projekttermine).
- Entschleunigen Sie ihre Meetings , z.B. durch Einführung des Dialogs als Kommunikationskonzept, das nicht nur auf einer To-do-Ebenen abläuft, sondern zum Aussprechen subjektiver Einschätzungen und Gefühle einlädt.
- Verordnen Sie Zeiten der Nichterreichbarkeit und seien Sie selbst Vorbild hierfür.
- Verordnen Sie eine halbstündige Pufferzeit zwischen Terminen ohne die „Droge Aktivität“(Arbeit, Gespräche, Essen...), um sich zu sammeln für die nächste Herausforderung.
- Bieten Sie nach längerem Ausfall eines/r Mitarbeiter/in Chancen nicht nur der Wiedereingliederung an gleicher Stelle, sondern der „Anderseingliederung“, in eine Arbeitsituation, die als deutlich positiver Unterschied zum vorhergehenden erlebt werden kann.
- Üben Sie sich in „atmosphärischer Intelligenz“, dem sensiblen Wahrnehmen von Stimmungen und der Fähigkeit, atmosphärische Wendungen herbeizuführen und damit dem Burnout einen wesentlichen Teil des Nährbodens zu nehmen.
- Der /Die Mitarbeiter/in betritt in einer Organisation wie ein/e Schauspieler/in die Bühne, auf der alles schon da ist: Kulisse, Ausstattung, Atmosphäre, Konstruktionen von Zeit und Erfolg ... und bedient sich der vorhandenen Requisiten. Misslingt die Szene kann sich das Theaterhaus nicht leisten, die „Szenerie“ aus dem Blickfeld zu lassen und lediglich den Schauspieler auszutauschen – vor allem bei wiederholtem Misslingen auf der selben Bühne.

Führung als Handwerk

Führung braucht neben dem Sein (charismatisch *sein*, kommunikativ *sein*, offen *sein*...) auch das Führungs-*Handeln*, das darauf abzielt, die Voraussetzungen für gutes fachliches Arbeiten zu schaffen. Dieses Handeln braucht wie jede Aktivität bestimmte Instrumente oder Werkzeuge, so dass Führung nicht nur als Wissenschaft oder Kunst, sondern auch als Handwerk gesehen werden kann. Und das Gute daran ist: Führung kann wie jedes Handwerk erlernt werden. Und nicht nur das: es muss sogar erlernt werden, denn auch die hochqualifizierteste fachliche Ausbildung vermittelt weder theoretisch noch praktisch was gute Führungsarbeit ausmacht.

Rein begriffliches Verstehen von Führungsinstrumenten ist wie bei jedem Handwerk nicht ausreichend, sondern vielmehr muss das Werkzeug beherrscht werden, um es in verschiedensten teils miteinander konkurrierenden Bereichen und Aufgabenstellungen wirkungsvoll einzusetzen.

Was bedeutet dies beispielweise?

Ein wesentliches Instrument ist beispielsweise **das Zielvereinbarungsgespräch**, mit dem die Führungskraft die Erreichung der von ihr beabsichtigten Ergebnisse sicherstellen möchte. Eine vorrangig sachliche, schriftlich fixierte und verbal zugestimmte Verabredung der Ziele wird jedoch u.U. nur zu einem eingeschränkten Ergebnis führen, weil der Mitarbeiter die Ziele evtl. halbherzig und ohne Engagement und Mitdenken verfolgen wird. So muss die Führungskraft neben der rein sachlich-fachlichen Erörterung der Ziele zu einer echten „Vereinbarung“ kommen, zu einem Commitment mit dem Mitarbeiter, der sich das Ziel der Führungskraft zu seinem eigenen gemacht hat. Die Führungskraft braucht hierfür die Kompetenz, das Gespräch einladend, ermutigend und inspirierend, kurz: motivierend zu gestalten. Sie muss zudem Bedenken aufgreifen und konstruktiv für den Prozess der Zielerreichung nutzen können.

Ein weiteres Instrument, das beherrscht werden will ist **das Delegationsgespräch**. Da reicht es nicht zu sagen „Mach mal..!“ In der Folge sind oft Verantwortlichkeiten und Befugnisse ungeklärt und welche Priorität die Aufgabe gegenüber anderen haben soll ist ebenso der individuellen Definition der einzelnen Person überlassen. Der misslungene Versuch der Delegation kann die Motivation von Mitarbeiter/innen mehr schädigen als ihr nutzen.

Gute Arbeitsorganisation und Methoden zum **Umgang mit Stress** sind weitere wichtige Instrumente, die der Führungskraft selbst, aber auch den Mitmenschen und letztlich der Leistungserbringung dienen. Durchwursteln geht meist nur eine zeitlang gut.

Gutes **Informationsmanagement** ist heute ein extrem wichtiges Führungsinstrument geworden, das hilft zu wissen, was in der Organisationseinheit vor sich geht, ob die vereinbarten Regelungen eingehalten werden und das Arbeitspensum erreicht wird. Es sorgt für das Kennen und Speichern von Fakten und Details und dient der Analyse.

Es braucht eine routinierte Methodik zur Reduktion der Informationsflut, zur schnellen kritischen Analyse der Information sowie zur Präsentation von Informationen. Auch die Fähigkeit zum effektiven Schreiben von Berichten gehört in den Kontext dieses Führungsinstruments.

Weitere Führungsinstrumente sind **Koordination, Planung und Controlling** von Aufgaben und Projekten oder die **Moderation** im Zusammenhang mit Teambildung, partizipativer Entscheidungsfindung und Konfliktmanagement

Weiter seien erwähnt die Instrumente **Mitarbeiterförderung, die Präsentation von Ideen und Ergebnissen oder die Repräsentation der Organisation, außerdem die Verhandlungsführung oder die Steuerung von Veränderungsprozessen.**

Jede Führungskraft ist in unterschiedlichen Instrumenten naturbegabt oder hat sich durch Learning-by-doing bereits in deren Handhabung verbessert. So braucht die Beschäftigung mit Führungsinstrumenten zunächst eine individuelle Stärken-Schwächen-Analyse um herauszufinden, wo das jeweilige Lernfeld der Führungskraft liegt und dieses gezielt zu fördern. Und das gilt nicht nur für junge Führungskräfte, denn eine erfahrene Führungskraft findet heute ganz andere Führungs-Anforderungen vor als früher: Menschen lassen sich heute nicht mehr führen wie früher, Strukturen und Prozesse ändern sich, Grenzen öffnen sich, Medien erleichtern und fordern zugleich uvm.

Der Erwerb von Handlungskompetenz, aber auch die regelmäßige Wartung der Instrumente ist deshalb ein fortlaufendes Erfordernis, um sich stets auf dem aktuellen Stand zu halten und Erwartungen aus dem Umfeld gegenwärtig und zukünftig gerecht zu werden.

2012 ade, 2013 willkommen!?

Kein Jahreswechsel ohne Resumee des vergangenen Jahres und Neuausrichtung auf bevorstehende Herausforderungen! Wir unterstützen Sie mit folgenden Fragen dabei, das alte Jahr auch innerlich abzuschliessen und gute Vorsätze für das Neue Jahr zu fassen. Bei der Umsetzung helfen wir Ihnen natürlich gerne!

Im Jahr 2012 ...

... fühlte ich mich stark hinsichtlich...:	... fühlte ich mich eher schwach hinsichtlich...:	Meinen Handlungsbedarf für 2013 an Thema „Stärke entwickeln“ schätze ich ein bei: %
... hatte ich folgendes inspirierende Erlebnis:	... ödete mich vor allem folgendes mal wieder an:	Meinen Handlungsbedarf für 2013 beim Thema „Inspirationen suchen“ schätze ich ein bei: %
... entdeckte ich über mich, dass ich...:	... erlebte ich mich wie meistens als ...:	Meinen Handlungsbedarf für 2013 an Thema „Eigenes Lernen“ schätze ich ein bei: %
... gelang mir die Förderung von Mitarbeiter/in..... durch folgendes Führungsverhalten:	... konnte ich bei meinen Mitarbeiter/innen nichts entwickeln, vor allem folgendes nicht:	Meinen Handlungsbedarf für 2013 an Thema „Mitarbeiterförderung“ schätze ich ein bei: %
... war mein Stresspegel meist ausgeglichen. Das merkte ich vor allem an...:	... befand ich mich in einer Daueranspannung. Das merkte ich vor allem an...:	Meinen Handlungsbedarf für 2013 an Thema „Selbstmanagement“ schätze ich ein bei: %
... arbeitete ich für mich und mit meinem Team entlang meiner Ziele. Das wurde deutlich an...:	... verloren ich und mein Team die Ziele zeitweise aus den Augen. Das wurde deutlich an...:	Meinen Handlungsbedarf für 2013 an Thema „Zielorientierung und -vereinbarung“ schätze ich ein bei: %
... war ich mit meinem Führungsstil weitestgehend zufrieden, und zwar weil ich:	... denke ich gar nicht gerne an meinen Führungsstil, und zwar weil ich...:	Meinen Handlungsbedarf für 2013 an Thema „Führungsstil“ schätze ich ein bei: %

--	--	--

Wo sehe ich den größten Handlungsbedarf? Woran möchte ich nächstes Jahr arbeiten?

Das nehme ich mir vor:

Prüfen Sie nochmal: Haben Sie Ihren guten Vorsatz auch positiv formuliert, d.h. ohne „nicht mehr“ oder „weniger“, „vermeiden“ oder „aufhören“? Fragen Sie sich in diesem Fall immer: „Was stattdessen?“. Macht Ihnen die Vorstellung der Umsetzung Freude? Vernunftzielen fehlt nämlich meist die Umsetzungsenergie. Würzen Sie deshalb Ihr Ziel mit Sehnsucht nach dem, was zukünftig anders sein wird!