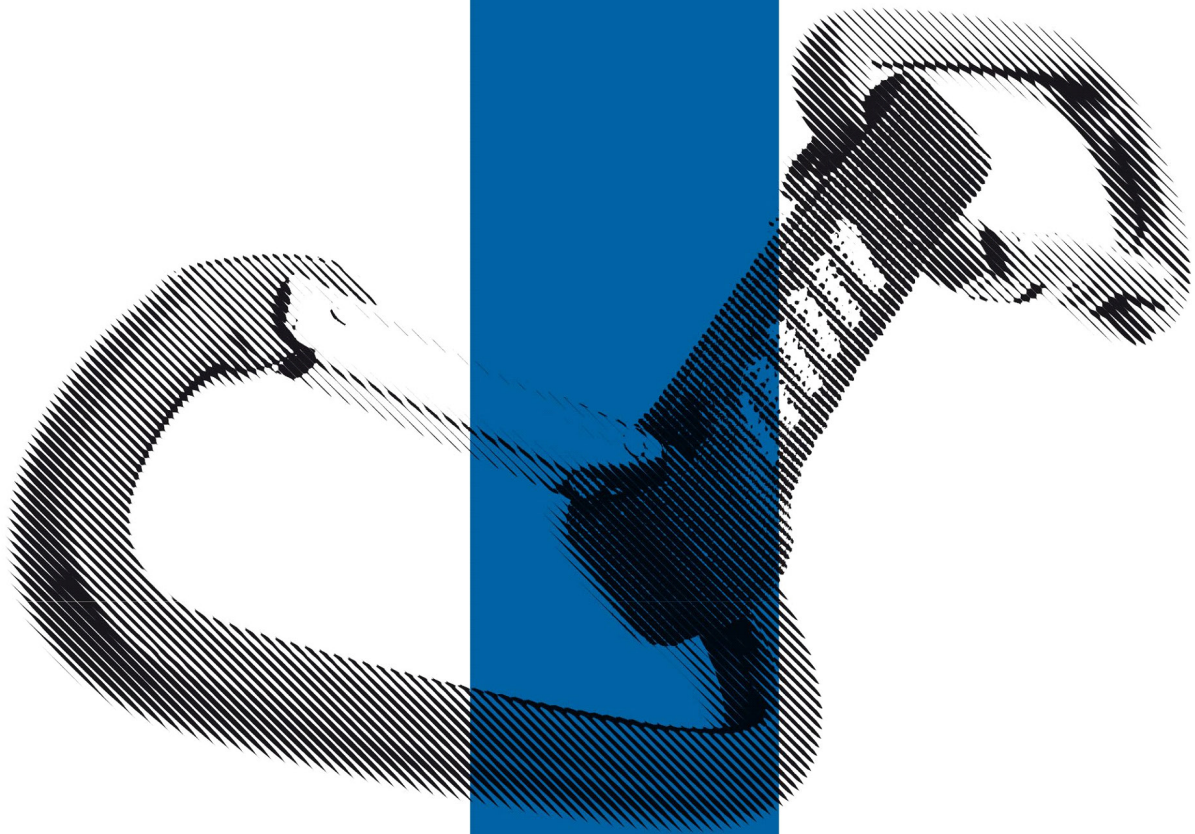


GRUNDKRAFT

WWW.GRUNDKRAFT.NET
WWW.LEADERSHIPPOWERED.NET



**STARKE
FÜHRUNGSKRÄFTE
LESEPROBE**

Persönliche Kompetenzen zum konsequenten Führen

STARKE FÜHRUNGSKRÄFTE

**PERSÖNLICHE KOMPETENZEN ZUM
KONSEQUENTEN FÜHREN**

LESEPROBE

Autor: Lukas Hohler
Copyright: Lukas Hohler, Grundkraft / changefacilitation GmbH

VORWORT DES AUTORS

Dem Handbuch *Starke Führungskräfte* liegt ein einfaches Prinzip zugrunde: Wir sind alle viel stärker, als wir denken.

Einige Führungsrollen sind mit viel positionaler oder hierarchischer Macht ausgestattet. Die Auseinandersetzung mit den strukturellen, *äusseren* Möglichkeiten unserer Führungsrollen ist wichtig, um diese sinnvoll einsetzen zu können. Ebenso wichtig ist allerdings die Auseinandersetzung mit den uns innerliegenden Stärken, die wir als Menschen mitbringen, wenn wir Führungsrollen beziehen. Diese *inneren* Stärken haben mehr damit zu tun, wie wir bisher dem Leben begegnet sind, welche Schlüsse wir daraus gezogen haben und wie wir uns als Persönlichkeit weiter entwickeln.

Dieses Handbuch unterstützt Sie dabei, das Wissen um Ihre *inneren* und *äusseren* Stärken zu erweitern und Ihre Sinne dafür zu schärfen, sich diese besser zugänglich zu machen. Führungskräfte, die in Verbindung mit den inneren Stärken ihrer Person *und* den äusseren Stärken ihrer Berufsrolle sind, können zwischenmenschlichen Prozessen, die überall stattfinden wo Menschen zusammenarbeiten, mit neuen Perspektiven und Werkzeugen begegnen.

Ein neuer Zugang zu zwischenmenschlichen Prozessen ist nicht nur der Schlüssel zu konsequenter Führung sondern auch der Schlüssel zu mehr Agilität und Selbstorganisation. Wenn es uns gelingt, tragfähige Arbeitsbeziehungen zu gestalten, dann gelingt auch eine neue Sicht auf Störungen und Konflikte, die zu Informationsträgern und zum Ausgangspunkt wichtiger Entwicklungen werden, um selbstorganisierenden Kräften den zu Raum öffnen. Tragfähige Arbeitsbeziehungen sind auch die Voraussetzung, um dem Stolperstein der Diversität neu zu begegnen und die unglaublichen Ressourcen verschiedener Erfahrungshintergründe nutzbar zu machen.

Es braucht Führungskräfte, die selbstbewusst und konfliktfest genug sind, um solche Arbeitsbeziehungen zu gestalten. *Starke Führungskräfte* unterstützt Sie auf diesem Weg und ist ein Beitrag zu einer sich schnell wandelnden Welt, in der die Anbindung an das Zwischenmenschliche und den Sinn und Zweck der Arbeit wichtiger denn je ist, um agil und gesund zu bleiben.

Lukas Hohler

INHALTSVERZEICHNIS

000 **Einführung**

000 **Aufbau des Handbuchs**

000 **Sprache**

000 **Kapitel 1: Am Anfang war das Feuer**

000 **Kapitel 2: Rolle und Rollenverständnis**

000 **Kapitel 3: Positionierung**

000 **Kapitel 4: Die Feldperspektive**

000 **Kapitel 5: Rang und Privilegien**

000 **Kapitel 6: Kommunikationssignale und Gesprächsfluss**

000 **Kapitel 7: Arbeit an der persönlichen Erfahrung**

000 **Kapitel 8: Herausfordernde Mitarbeiter**

000 **Kapitel 9: Führen und geführt werden**

000 **Schlusswort**

000 **Glossar**

AUSZÜGE AUS DEM INHALT

Sie haben sich entschieden, in Ihrem Leben Führungsverantwortung zu übernehmen. Diese Aufgabe hat Ihr Leben mit Sicherheit bereichert und Ihnen viele unvergessliche Momente und Begegnungen beschert. Gleichzeitig sind Sie durch Ihre Führungsaufgabe immer wieder mit Situationen und Herausforderungen konfrontiert, die Sie auf eine Art und Weise auf sich selbst und auf gesellschaftliche Realitäten und Fragen zurückwerfen, die Ihnen vielleicht nicht immer angenehm ist. Dieses Handbuch unterstützt Sie dabei, sich Werkzeuge anzueignen, die Ihnen das Leben in dieser Hinsicht erleichtern und es Ihnen ermöglichen, tragfähige Arbeitsbeziehungen mit Ihren Mitmenschen aufzubauen.

Der Umgang mit Beziehungsprozessen macht einen grossen Teil jeder Führungsaufgabe aus und wir können diesen gegenüber verschiedene Haltungen und Positionen einnehmen. Wir können sie als potentielle Störfaktoren in der Zusammenarbeit betrachten, als Prozesse, denen man am besten mit klaren Strukturen, Vorgaben, Abmachungen und Fahrplänen begegnet.

Wir können sie aber auch als das Fundament einer funktionierenden Zusammenarbeit verstehen und dem Beziehungsaufbau mit den Menschen, die wir führen oder mit denen wir zusammen arbeiten, genügend Raum geben.

So oder so stossen wir alle immer wieder an unsere Grenzen und haben es mit Irritationen, Störungen und Schwierigkeiten zu tun, von denen wir uns wünschen, sie wären aus der Welt zu schaffen, um uns endlich auf die Inhalte und fachlichen Herausforderungen zu konzentrieren. Beziehungen folgen nicht der gleichen Logik, mit der wir Prozesse optimieren, Projekte managen oder Roadmaps erstellen.

Was hierbei die gute Nachricht ist: Beziehungen folgen ebenfalls einer Logik. Mit neuen Perspektiven wird es uns plötzlich möglich, einiges neu zu verstehen, was uns vorher chaotisch oder irrational erschienen ist. Wir werden Ihnen einige diese Perspektiven näher bringen, damit Ihnen neue Werkzeuge und bewusstere Haltungen zur Verfügung stehen.

(...)

KAPITEL 1: AM ANFANG WAR DAS FEUER

Wir alle sind es gewohnt, die Vision einer Organisation anzuschauen. Eine Vision ist wie ein Leitstern, eine Orientierung, die alle Mitwirkenden einer Organisation daran erinnert, wohin sich die Organisation entwickelt. Wenn Sie vergessen haben, wozu Sie arbeiten und wozu es Ihre Organisation braucht: Wenden Sie sich der Vision zu und schauen Sie, ob die Erinnerung an den grösseren Sinn und Zweck der Organisation dabei hilft, sich wieder neu auszurichten.

Was wir von Organisationen gewohnt sind, ist auch wahr für uns als Individuen. Genau so, wie wir uns zur Orientierung der Vision einer Organisation zuwenden können, ist es uns auch möglich, uns selbst zur Orientierung zuzuwenden. Wir alle verfügen über einen einmaligen Mix aus Werten, Charakteristika und Zugänge zum Leben. Jedes Individuum verkörpert eine einmalige Version des Menschseins.

Im ersten Teil des Handbuchs führen wir Sie zu Ihrer *Grundrichtung*, der einmaligen und stabilen Art, wie Sie sich im Leben zu zeigen.

(...)

KAPITEL 2: ROLLE UND ROLLENVERSTÄNDNIS

Sie wissen jetzt mehr über Ihre Grundrichtung und Ihre persönliche Vision. Diese Erfahrung bildet das Fundament Ihrer persönlichen Stärken. Halten Sie diese Erfahrung aufrecht, nichts und niemand kann es mit diesem soliden Sinn für Orientierung aufnehmen. Auf diesem Fundament lässt sich nun gut der nächste Schritt machen: Die Arbeit an Ihrer Berufsrolle und Ihrem Rollenverständnis.

(...)

Rollenverständnis und Führung

Was soll Führung eigentlich bewirken? Worum geht es beim Führen? Wozu ist eine Führungskraft da? Welche Funktion übernehmen Sie in Ihrer Führungsrolle? Die Klärung dieser Frage kann sehr unterschiedliche Färbungen kriegen.

(...)

Aufgaben, Pflichten und Erwartungen

Der erste Schritt zur Klärung Ihres persönlichen Rollenverständnisses besteht darin, eine Auslegeordnung aller im Moment wichtigen Aufgaben, Pflichten und Erwartungen vorzunehmen, die mit Ihrer Rolle in Verbindung gebracht werden. Wenn Sie sich fragen, *was im Moment wichtig ist*, rufen Sie sich in Erinnerung, bei welchen Themen und Prozessen am meisten Energie vorhanden ist, im Positiven wie im Negativen.

(...)

In jeder Rolle ist es unerlässlich, Prioritäten zu setzen. Benennen und setzen Sie Ihre Prioritäten. Niemand interpretiert Ihre Führungsrolle genau so wie Sie. Stellen Sie sich Ihre Prioritäten wie Farben vor, mit der Sie die Rolle anreichern, insbesondere die Grauzonen der Rolle. Diese persönliche *Färbung* Ihrer Rolle führt zu Ihrem persönlichen *Rollenverständnis*. Die Färbung Ihrer Führungsrolle ist etwas, was Ihnen Spass machen soll und etwas, das sie mit Stolz nach aussen tragen können, gut sichtbar für alle.

(...)

Übung 2: Die Färbung Ihrer Führungsrolle

Ein Blatt Papier hilft Ihnen dabei, Ihre Führungsrolle zu visualisieren. Machen Sie Notizen oder Zeichnungen zu den nachfolgenden Punkten, um Ihre Einsichten festzuhalten.

- 1) Wozu braucht es Ihre Führungsrolle? Nehmen Sie sich Zeit, diese wichtige Frage zu beantworten. Das Wozu Ihrer Rolle jederzeit zur Verfügung zu haben, ist für eine Führungskraft so wichtig, wie für ein Kletterer das Seil. Ihre Antwort erklärt die esentielle Funktion Ihrer Rolle in der Organisation.
- 2) Was sind Erwartungen, die andere an Ihre Rolle haben? Brainstormen Sie dazu eine Minute lang...
- 3) Schauen Sie sich Ihren Stellenbeschrieb an. Fragen Sie sich nun: Welche der oben identifizierten Aufgaben befinden sich ausserhalb Ihres Stellenbeschriebs? Stellen Sie sich die folgenden Fragen...
- 4) Wo sind die Grauzonen in Ihrer Berufsrolle? In welchen Gebieten haben Sie Gestaltungsraum in Bezug auf die Färbung Ihrer Rolle?

(... Es folgen Punkte 5-6)

Zum Zweck der Übung

Je bewusster wir uns mit der Beschaffenheit unserer Rolle und dem Verständnis unserer Funktion in der Organisation befassen, umso mehr können wir zur Klärung von spannungsgeladenen Interaktionen beitragen.

(...)

Je ausdifferenzierter Ihr Rollenverständnis ist, umso besser können Sie sich schliesslich innerhalb der Organisation positionieren (Kapitel 3) und umso besser können Sie sich auch abgrenzen. Wenn Spannungen auftreten, für die Sie sich (mit)verantwortlich fühlen und die Ihnen keine Ruhe lassen, verschaffen Sie sich anhand Ihres persönlichen Rollenverständnisses Klarheit über den Zuständigkeitsbereich Ihrer Rolle. So wird deutlicher, für welchen Teil sie verantwortlich sind und für welchen Teil nicht. Machen Sie das transparent.

Im Umgang mit Konflikten hilft Ihnen Ihr Rollenverständnis auch noch in einer anderen Dimension. Es kann Ihre Haltung gegenüber Konflikten beeinflussen, wenn Sie denken: *Jeder Konflikt kann mir helfen, mein Rollenverständnis zu vertiefen!* Es sind oftmals eher Rollen als Personen, die miteinander in Konflikt geraten und die Rolle der Führungskraft ist dazu prädestiniert, immer wieder herausgefordert zu werden und in Konflikt zu geraten (mehr dazu im Kapitel 4).

(...)

Austausch in der Lerngruppe

Nehmen Sie sich Zeit für den Austausch in der Lerngruppe und diskutieren Sie die folgenden Punkte:

- 1) Sprechen Sie über Ihr Rollenverständnis und darüber, was Sie besonders stark macht. Welches sind Ihre Prioritäten?
- 2) Sprechen Sie über die Konsequenzen Ihres Rollenverständnisses. Wo sind Sie herausgefordert? Wo müssen Sie sich abgrenzen? Für was wollen Sie sich mehr Zeit nehmen? Was braucht es, damit sie diese Konsequenzen umsetzen können?
- 3) Wie können Sie mit mehreren Rollen und möglichen Rollenkonflikten umgehen?

(...)

Anwendungen

Sie können diese Übung auch mit anderen Personen durchführen, die sich in Ihrem Arbeitsfeld bewegen. Insbesondere wenn Sie mit einer spezifischen Person immer wieder in Konflikt kommen, untersuchen Sie die Rolle dieser Person und denken Sie darüber nach, welches Verständnis über die Funktion dieser Rolle diese Person wohl hat. Oft ist man schneller frustriert, als es sich lohnt. Schon nur die Suche nach dem Rollenverständnis auf der anderen Seite ist ein Rezept zum Aufbau einer tragfähigeren Beziehung.

KAPITEL 4: DIE FELDPERSPEKTIVE

Wir befassen uns mit der Logik, nach der sich Beziehungen und Kommunikation verhalten. Beziehungen verhalten sich nicht immer so, wie wir es uns wünschen. Wir verwenden viel Kraft und Energie darauf, beim Inhalt und bei der Sache zu bleiben, damit Besprechungen und Diskussionen zum gewünschten Ziel führen. Vielleicht nutzen Sie schon Instrumente, um die *Sachebene* von der *Beziehungsebene* zu trennen, um inhaltlich vorwärts zu kommen. Nur stösst der Appell an die Vernunft schnell an seine Grenzen und es ist nicht so einfach, Menschen von ihren Gefühlen und Impulsen zu trennen. Wenn Menschen zusammenkommen, dann sind Kräfte am Werk, die einer eigenen Logik folgen. Die nächsten drei Kapitel werden Ihnen neue Perspektiven eröffnen und Werkzeuge an die Hand geben, um einigen dieser Kräfte auf die Spur zu kommen und diese in der Gesprächsführung nutzbar zu machen. Wir beginnen mit der *Feldperspektive*.

(...)

Wir alle erinnern uns an Momente, in denen wir uns plötzlich selbst dabei ertappten, eine Rolle auszudrücken, die üblicherweise andere übernehmen. In solchen Momenten werden wir von Feldkräften ausgerichtet, die gewissen Gesetzmässigkeiten folgen.

Eine wichtige Gesetzmässigkeit der Feldperspektive ist: Es gibt keine Rolle ohne Gegenrolle. Wo es ein Minus gibt, muss es auch ein Plus geben. Das führt dazu, dass jede Rolle, die Teil eines Feldes ist, sich eine Manifestation durch eine Person sucht. Das Feld führt dabei sozusagen Regie im Hintergrund und rekrutiert Personen, um bestimmte Rollen auszudrücken. Jede Rolle im Feld sucht nach einer Vertretung.

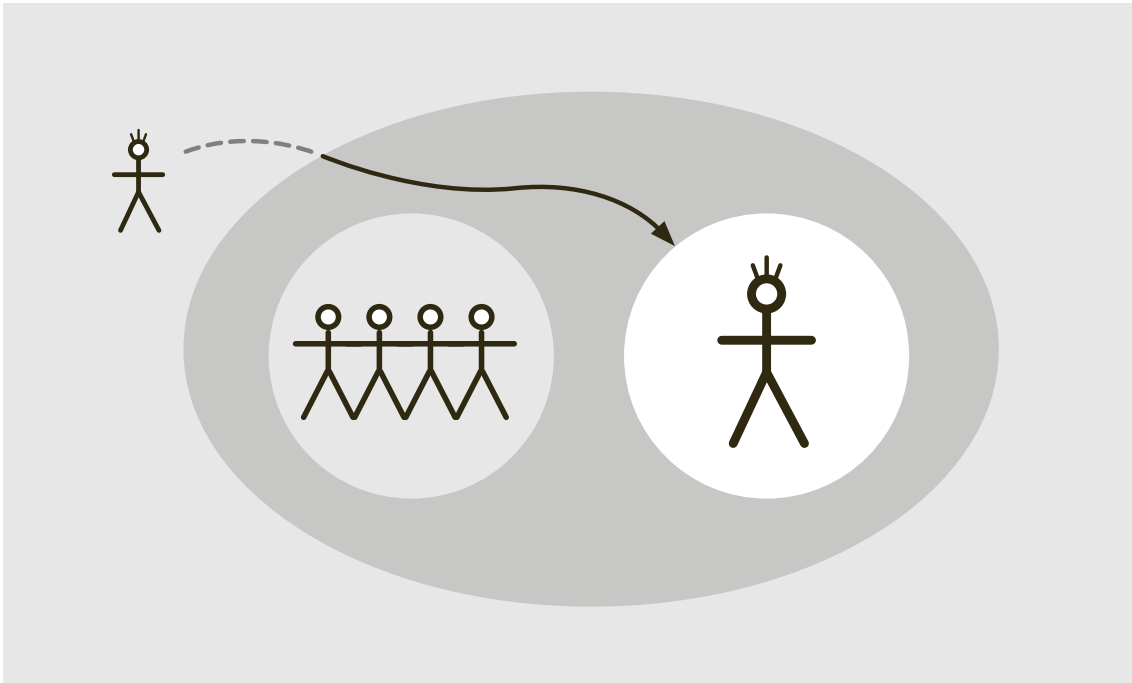


Illustration 11: Die unbesetzte Rolle rekrutiert eine Person

Diese Gesetzmässigkeit eröffnet eine neue Sicht auf Konflikte. Wir sind es intuitiv gewohnt, Konflikte mit den Personen in Verbindung zu bringen, die am Konflikt beteiligt sind. A und B haben einen Konflikt miteinander. Wir betrachten die unterschiedlichen Persönlichkeiten und wer sich wie von wem verletzt oder missverstanden fühlt. Wir gehen zurück in der Zeit und versuchen den Hergang des Konfliktes zu verstehen und damit auch, wie es mit der Wahrnehmung des Konflikts auf der einen und auf der anderen Seite aussieht. Aufgrund der gefundenen Erkenntnisse suchen wir nach Möglichkeiten, wie sich die beteiligten Personen wieder annähern könnten und welche Schritte allenfalls dazu führen könnten, den Konflikt zu lösen oder befrieden. Je nach Konflikt berücksichtigen wir auch erweiterte Interessengruppen und deren Bedürfnisse, die durch die jeweiligen Personen vertreten werden. In der Regel verstehen wir den Konflikt aber als ein *kausales* Phänomen, das durch das Verhalten von Personen oder Personengruppen entstanden ist.

Was wir dabei oft vergessen ist, dass diese Sicht auf Konflikte nur eine mögliche Sicht darstellt, wenn auch ohne Zweifel eine wichtige Sicht. Wenn wir uns allerdings auf dieses Konfliktverständnis beschränken, tendieren wir dazu, Konflikte als etwas Disfunktionales und Bedrohliches zu betrachten. Das kann dazu führen, dass wir uns davor scheuen, Konflikte anzuschauen und uns mit ihnen auseinanderzusetzen. Dabei entgeht uns das kreative Potential von Konflikten.

(...)

KAPITEL 5: RANG UND PRIVILEGIEN

In diesem Kapitel beschäftigen wir uns mit einem weiteren Aspekt der Logik, die Beziehungsprozesse beeinflusst und oft zu wenig in Betracht gezogen wird. Vielleicht sind Sie auch schon verstört und irritiert aus Gesprächen gekommen und haben es nicht geschafft, sich mit Ihrem Gegenüber zu verständigen? Sie sehen sich mit Zerrbildern, irritierendem Verhalten und unverständlichen Vorwürfen konfrontiert und fragen sich, wie man sich so missverstehen kann. In solchen Situationen lohnt es sich, die Interaktion in Bezug auf den Gebrauch und die Wirkung von *Rang und Privilegien* zu analysieren.

Wenn sich Menschen begegnen, treffen unterschiedliche Welten aufeinander. Keine zwei Menschen haben eine deckungsgleiche Erfahrung der Welt. Auch wenn wir uns immer wieder danach sehnen, „verstanden“ zu werden: Die totale Übereinstimmung ist eine Illusion.

(...)

Rang und Eskalation

Die Unbewusstheit über den eigenen Rang und die eigenen Privilegien bringen es mit sich, dass wir uns in aller Regel als *Opfer eines höheren Rangs* erfahren. Stellen Sie sich die folgende Situation vor: Sie kommen in der Führung eines Mitarbeiters einfach nicht weiter. All Ihre Versuche, die anstehenden Schwierigkeiten zu überwinden, scheitern an einer stoischen Passivität und einer Dienst-nach-Vorschrift-Haltung Ihres Mitarbeiters. In diesem Prozess fühlen Sie sich im Vergleich zu Ihrem Gegenüber klein, machtlos oder in einem tieferen Rang; es gelingt Ihnen nicht, Ihren Mitarbeiter zu mobilisieren.

Was Sie dabei vergessen, ist die Wahrnehmung der gleichen Situation aus der Perspektive Ihres Gegenübers. Ihr Mitarbeiter fühlt sich gegenüber Ihrer Kompetenz, Selbstsicherheit und Bestimmtheit machtlos und wie mit dem Rücken zur Wand. Er fühlt sich ebenfalls klein und im tieferen Rang, ihm bleibt noch der Versuch, sich selbst aufzublähen oder aber zu erstarren und zu warten, bis das Gewitter vorbei ist.

Die Realitätsbeschreibung der Situation ist auf beiden Seiten deckungsgleich: Ich befinde mich im Kampf mit einem übermächtigen Gegenüber, das sich nicht bewegen lässt. Beide Seiten erfahren sich als *Opfer* und werden immer hoffnungsloser. Das ist eine typische Konfliktsituation, wie sie sich auf der Welt überall beobachten lässt und eine der Grundbedingungen für Eskalation in Konflikten: Je schwächer und machtloser sich die beiden Konfliktparteien fühlen, umso erbarmungsloser der Krieg. Umso verheerender schlussendlich auch der Schaden an der Zivilbevölkerung, sozusagen den Weichteilen der Konfliktparteien.

Solange keine Seite den Zugang zur eigenen Kraft findet und damit Verantwortung für ihren Rang übernimmt, kommt es zu keiner Deeskalation. Beide Opfer verteidigen sich gegen die dominante und ignorante Stärke auf der anderen Seite. Damit sich diese Dynamik umdrehen lässt und sich Konflikte lösen lassen, muss mindestens eine Seite über ihren eigenen Schatten springen und sich damit identifizieren, „stark“ zu sein.

Der Schlüssel zu einem Zusammenleben mit tragfähigen Beziehungen liegt also unter anderem darin, dass alle Beteiligten mehr über die Beschaffenheit und Wirkung ihres eigenen Rangs verstehen und sich diese Stärken zugänglich machen. Erst dadurch gewinnt man die Grösse, sich nicht nur verteidigen zu müssen, sondern Verantwortung für die Wirkung des eigenen Rangs zu übernehmen und das zu benennen. Sinngemäss:

Ich verstehe, dass ich bedrohlicher wirke, als ich mich fühle. Ich war mir zu wenig darüber bewusst, was ich repräsentiere und welche Mittel mir zur Verfügung stehen. Ich möchte diesen Konflikt nicht weiter eskalieren, sondern einen Weg finden, wie ich das, was mir zur Verfügung steht, nutzen kann, um eine Lösung zu finden.

(...)

Rang und Hierarchie in Organisationen

Die meisten Organisationen verfügen über eine Hierarchie, die oft durch ein Organigramm abgebildet ist. Diese Hierarchie ist historisch gewachsen und strukturiert die Organisation, damit die Mitarbeitenden optimal eingesetzt werden, um die Produkte und Dienstleistungen zu erbringen. Als Führungskraft sind Sie Teil dieser Hierarchie und es ist an Ihnen, einen Weg zu finden, sich mit dieser Hierarchie zu identifizieren und die Funktion und hierarchische Position Ihrer Rolle zu verstehen, zu tragen und gut zu nutzen.

(...)

Rangdynamik in Organisationen mit weniger expliziten Hierarchien

Nicht jede Organisation entscheidet sich für eine Hierarchie, um sich zu organisieren. Manche identifizieren sich mehr als agile Organisationen, als lebende Organismen, als Netzwerke oder Meritokratien. Andere sind getragen von einer Vision für soziale Gerechtigkeit und auf der Suche nach Wegen, wie Gemeinschaften zu einem Konsens finden können, ohne dass Hierarchien benötigt werden.

Was sich mit Sicherheit sagen lässt, ist, dass das Weglassen einer Hierarchie nicht dazu führt, dass keine Rangunterschiede mehr bestehen. Wo Menschen zusammen leben und zusammen arbeiten, treffen unterschiedliche persönliche, soziale und positional-kontextuelle Ränge aufeinander.

Explizite Hierarchien aufzustellen ist eine Möglichkeit, auf diesen Umstand und die damit verbundene Dynamik zu reagieren, sonst wäre es nicht so populär, das zu tun. Das hat aber auch seine Nachteile. Hierarchien funktionieren oft in der Theorie, in der Praxis kann aber das Aufrechterhalten von Hierarchien sehr zeitaufwändig sein und die Fähigkeit einer Organisation, sich organisch, agil und im Abgleich mit dem sich verändernden Umfeld zu entwickeln, stark verlangsamen.

Viele Organisationen arbeiten deshalb gleichzeitig auf hierarchischen und weniger hierarchisch organisierten Ebenen, wie beispielsweise mit selbstorganisierenden Teams in einer sonst hierarchisch organisierten Unternehmung. In solchen Fällen ist es hilfreich...

(...)

KAPITEL 7: ARBEIT AN DER PERSÖNLICHEN ERFAHRUNG

Eine Störung kann als Blockade verstanden werden, die sich uns in den Weg stellt: Der geplante Verlauf wird unterbrochen und es geht nicht mehr so weiter, wie wir es gerne hätten. Durch solche Widerstände werden wir *herausgefordert*. Wie können wir diese Herausforderung verstehen, wie können wir ihr begegnen? Die Antwort liegt zum Teil im Wort selbst. Wir treffen auf Kräfte, die uns *herausfordern*.

Wir sind aufgefordert, die uns wohl vertraute Umgebung zu verlassen und in unbekanntes Territorium aufzubrechen. Eine Herausforderung erscheint üblicherweise zuerst als eine Störung des Vertrauten oder der Routine. Irgendetwas geschieht, auf das wir keine sofortige Antwort haben oder mit dem wir keinen Umgang finden in der Art und Weise, wie wir das gewohnt sind. Mit anderen Worten: Die Herausforderung hat etwas mit unserer persönlichen „Landkarte“ zu tun und damit, wie viel Territorium wir uns professionell und persönlich erschlossen haben.

KAPITEL 8: HERAUSFORDERNDE MITARBEITER

Grenzen setzen: JA und NEIN

Ein besonders unangenehmer Teil von Herausforderung kann das Überschreiten von Grenzen darstellen. Obschon Herausforderungen immer etwas mit Grenzerweiterung zu tun haben, gibt es gewisse Grenzen, die Sie setzen und verteidigen sollten. Das ist manchmal leichter gesagt als getan. Je nachdem, wie raffiniert und subtil die Grenzüberschreitung geschieht, braucht es manchmal sogar eine gewisse Zeit, um überhaupt einmal zu verstehen, dass eine Grenzüberschreitung geschieht. Vielleicht fühlen Sie sich anfangs noch geschmeichelt, wenn Sie von Ihrem Mitarbeiter Komplimente für Ihr Aussehen kriegen und merken erst mit der Zeit, dass damit dauernd eine Grenze überschritten wird und Sie aus Ihrer Rolle gehobelt werden. Sie werden nicht als Führungskraft angesprochen und respektiert, sondern als ein potentiell Objekt der Begierde. Dann ist die Zeit gekommen, eine Grenze zu setzen.

Damit jemand irgendeine Form von Zurückweisung und Grenzsetzung akzeptiert, ohne dass dabei die Beziehung Schaden nimmt, muss ein JA zum Menschen hinter dem NEIN zum Verhalten stehen. Für Ihr Gegenüber muss spürbar sein, dass er oder sie als Mensch grundsätzlich angenommen wird.

(...)

Pragmatische Input-Output Analyse

Manchmal können herausfordernde Mitarbeiter dermassen anstrengend werden, dass sie Ihre bestehenden Kommunikations- und Interventionsmöglichkeiten übersteigen. Sie irritieren Sie auf eine Art und Weise, die Sie in dieser Form noch nicht kennen. Sie kommen an die Grenzen Ihrer Möglichkeiten. In Ihrer Anspannung werden Sie möglicherweise eine Tendenz wahrnehmen, sich auf einen Standpunkt *Entweder er oder ich...* hin zu bewegen.

(...)

Als nächsten Schritt empfiehlt es sich, den bisherigen Verlauf der Auseinandersetzungen *pragmatisch* (d.h. mit möglichst viel Distanz zu Ihren persönlichen Gefühlen) zu untersuchen. Verschieben Sie sich von einem *Mit diesem Mitarbeiter ist es unmöglich zu arbeiten...* zu einem *So wie ich das bis jetzt versucht habe, kann ich mit diesem Mitarbeiter nicht zusammenarbeiten.*

Auf dieser Grundlage erstellen Sie dann eine Input-Output Analyse. Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und rufen Sie sich die bisherigen Verhaltens-, Beziehungs- und Kommunikationsmuster in Erinnerung.

(...)

KAPITEL 9: FÜHREN UND GEFÜHRT WERDEN

Dieses letzte Kapitel beschäftigt sich mit der Organisation für die Sie arbeiten und der Dynamik von Führen und geführt werden, die Teil jeder Führungsrolle ist. Wer lernen will besser zu führen (leadership), muss auch lernen sich besser führen zu lassen oder Führung gut anzunehmen (followership). Wir möchten Sie auf beiden Wegen unterstützen: Auf dem Weg zur starken Führungskraft und auf dem Weg des vertieften Wissens darüber, von wem und wovon Sie geführt werden.

(...)

Ihre Positionierung innerhalb der Organisation

Um Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft zu stärken, hat uns insbesondere interessiert, was sich aus der Zusammenführung Ihrer Grundrichtung/persönlichen Vision und der Rolle der Führungskraft für eine Schnittmenge ergibt. Im Kapitel drei haben Sie dann auf dieser Basis eine Positionierung vorgenommen und nach Wegen gesucht, diese Ihren Mitarbeitern gegenüber transparent zu machen.

Diese letzte Übung unterstützt Sie dabei, eine Positionierung in der Organisation als Ganzes und für den Bereich vorzunehmen, wo sie geführt werden. Der Fokus liegt auf der Schnittmenge zwischen der Vision und Identität Ihrer Organisation und Ihrer Positionierung als Führungskraft. Diese Arbeit bestärkt Sie darin, die Empfehlungen in diesem Kapitel praktisch umzusetzen. Sie können sich auf dieser Basis auf eine Art und Weise einbringen, die von der nächsthöheren Hierarchiestufe angenommen und geschätzt wird. Sie werden zudem Ihre Rolle als Mitarbeiter Ihrer Organisation besser verstehen und die Voraussetzungen dafür schaffen, dass Ihre Handlungsfähigkeit auch auf dieser Ebene gewährleistet ist.

(...)

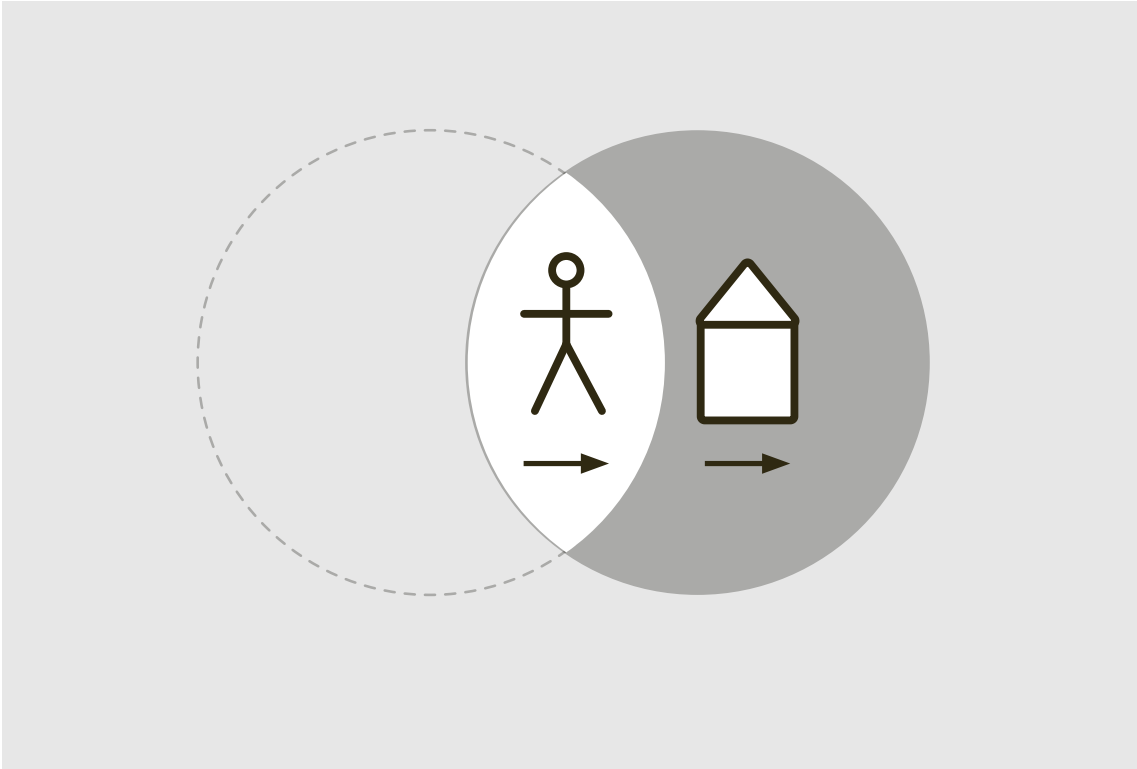


Illustration 22: Die Schnittmenge zwischen der Vision Ihrer Organisation und Ihrer Positionierung

IMPRESSUM

Autor	Lukas Hohler
Gestaltung	Philipp Schubiger, PSVK; Branislav Bezrucka
Copyright	Lukas Hohler
Herausgeber	Grundkraft / changefacilitation GmbH
Ausgabe	Februar 2018
Lektorat	Ilse Kraml
Sprachen	Deutsch, Englisch, Griechisch, Slowakisch, Spanisch, Italienisch
Web	www.starke-fuehrungskraefte.net