

Transferunterlage Boxenstop 3.2 für Führungskräfte (Zweiter Teil)

„Bin ich - und wenn ja, wie viele?“

Glaubenssätze zur Führungsrolle positiv gestalten

Bernd Kraft

Kompetenzverbund Unternehmensberatung (KVUB)

Kontakt:

Bernd Kraft
Kompetenzverbund Unternehmensberatung (KVUB)
Heinz-Kluncker-Strasse 4
42285 Wuppertal

Tel.: +49 (0) 202 - 31 77 2678

Fax: +49 (0) 202 – 31 77 2677

Mobil: +49 (0) 172 – 204 0112

Mail: bernd.kraft@kvub.de

Internet: www.kvub.de

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/bernd-kraft-2b463740>

Xing: https://www.xing.com/profile/Bernd_Kraft4/cv

Inhalte:

1. Was bringt mir dieser Boxenstop - Ziele	3
2. Erfolgsfaktoren der Führungsrolle und typische limitierende Glaubenssätze	4
3. Anleitung für den direkten Lerntransfer , anhand eines Beispiels	5
4. Transkript – vollständiger Text des Podcasts	8
Anwendungsbeispiel aus dem Podcast	9
Zusammenfassung der Methode	14
5. Infos zu unserer Organisation KVUB	15

1. Was bringt mir dieser Boxenstop? - Ziele

In diesem zweiten Teil wird es vertiefend um Glaubenssätze gehen, die unser Rollenverständnis als Führungskraft und somit die Wirkung auf unsere Mitarbeiter beeinflussen. Ziel soll es sein, hierzu limitierende Glaubenssätze aufzuspüren, und diese mit der bereits in Boxenstop 3.1 aufgezeigten Methode ins Positive zu wandeln.

Auch hierzu wieder einige Beispiele, wie Sie je nach Ausprägung Ihrer Glaubenssätze davon profitieren können, wenn Sie sich mit Glaubenssätzen zu Ihrer Führungsrolle beschäftigen:

- Autorität und Respekt und somit Anerkennung in Ihrer Führungsrolle
- Klarheit durch Entmischung zu anderen Rollen, ohne dabei an Akzeptanz zu verlieren; „Als Freund kann ich Dich verstehen, aber als Vorgesetzter muss ich Dir sagen...“
- Sicherheit durch überzeugendes, authentisches Auftreten
- Sensibilität für die Arbeitgeberrolle
- Motivierende Lenkung durch das Vereinbaren smarterer Ziele
- Souveränität bei der Delegation und Rückdelegation von Aufgaben
- Proaktives Einwirken und Eingreifen bei Abweichungen vom Ergebnis
- Höhere Wirksamkeit bei schwierigen Personalentscheidungen
- Entschlossenes Aufgreifen und Lösen von Konfliktsituationen

Last but not least: Mehr Freude an der Führungsaufgabe und höhere Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter.

2. Erfolgsfaktoren der Führungsrolle und typische limitierende Glaubenssätze

Erfolgsfaktoren in der Führungsrolle	Typische limitierende Glaubenssätze
Autorität und Respekt erwerben	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Ohne mich geht hier gar nichts (Mach' Dich unverzichtbar). ➔ Ohne eine hohe Fachkompetenz verliere ich die Akzeptanz meiner Mitarbeiter. ➔ Ich muss von den Dingen mindestens so viel verstehen, wie meine Mitarbeiter. ➔ Als Führungskraft muss ich immer über alles informiert sein. ➔ Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!
Ein Vorbild sein	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Ich kann meinen Mitarbeitern nichts abverlangen, was ich nicht selbst zu tun bereit bin.
Arbeitgeber-Vertreter-Rolle (als Vorgesetzter ist man der Vertreter des Unternehmens, vor den Mitarbeitern)	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Die da oben am grünen Tisch... ➔ Führung bedeutet, Menschen zu manipulieren.
Klare Lenkung auf Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Meine Mitarbeiter arbeiten sehr selbständig und benötigen keine Führung. ➔ Wenn ich meinen Mitarbeitern Ziele vorgebe, schränke ich ihren Freiraum ein.
Einbeziehung und Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Ich stehe immer voll hinter meinen Mitarbeitern.
Angemessene Distanz	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Wenn ich die große Nähe zu meinen Mitarbeitern nicht mehr habe, kann ich sie nicht motivieren.

3. Anleitung für den direkten Lerntransfer, anhand eines Beispiels

Wie gehe ich konkret bei der Bearbeitung meine Glaubenssätze zur Führungsrolle vor?

Auch hier wenden wir wieder die bereits im Boxenstop 3.1 beschriebene Methode an:

Schritt 1: Limitierenden Glaubenssatz identifizieren und die **positive Absicht** meines Glaubenssatzes beschreiben

Suchen Sie sich für eine erste Übung zunächst 1-2 Glaubenssätze aus, von denen Sie das Gefühl haben, dass diese Sie in Ihrer Führungsrolle einschränken.

Schauen Sie dazu auch in der obigen Liste (Seite 4), oder suchen Sie nach immer wiederkehrenden Themen, die Ihnen bei der Entwicklung ihrer Führungsrolle schwierig erscheinen.

- Welche Glaubenssätze lösen bei Ihnen auch schon einmal Verunsicherung aus, wenn es um die Entwicklung Ihrer Führungsrolle geht?
- Womit ecken Sie zuweilen an, was lässt Sie „quer im Stall“ stehen,
- Was lässt sie zögern, wobei stehen sie auch schon einmal auf der Bremse?

Erläuterung der Methode am Beispiel eines limitierenden Glaubenssatzes: „**Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!**“

Anmerkung: Natürlich ist Kontrolle eine wichtige Führungsaufgabe. Die Frage, die sich aber jede Führungskraft immer wieder stellen sollte ist, *in welcher Dosierung und auf welche Art und Weise* sie Kontrollen durchführt.

Die Gefahr bei diesem Glaubenssatz kann darin bestehen, dass eine Führungskraft einer Kontrollillusion unterliegt, die nicht selten auch zu einem Kontrollzwang führen kann, was letztlich eine sehr demotivierende Wirkung auf Mitarbeiter mit sich bringt.

Die positive Absicht könnte sein:

„**Ich möchte nicht, dass meine Mitarbeiter Fehler machen.**“

Schritt 2: Den Glaubenssatz um meine positive Absicht ergänzen und im Entweder- oder-Modus formulieren

„**Entweder ich vertraue meinen Mitarbeitern, oder ich kontrolliere sie, damit sie keine Fehler machen.**

Schritt 3: Meinen limitierenden Glaubenssatz mit dem 4-Fragen-Format transformieren

Frage 1: Ist das wirklich wahr, dass...

...ich meinen Mitarbeitern nicht vertrauen kann und sie kontrollieren muss, damit sie keine Fehler machen?

Wenn man dieser Frage bewusst nachspürt, kommt man in der Regel an einen Punkt, wo man sich nicht wirklich sicher sein kann, dass dieser Glaubenssatz der Wahrheit entspricht.

Frage 2: Was macht es mit mir, wenn ich dieser Vorannahme Glauben schenke?

Hier listet man dann auf, was alles passiert, bzw. was dann in der Folge auch nicht passiert:

- ich habe ständig ein ungutes Gefühl, ob sie es wirklich schaffen
- nicht selten gebe ich genau vor, wie die Arbeit ablaufen soll
- ich frage mich häufiger, ob sie sich auch tatsächlich an meine Vorgehensweise halten
- es fällt mir zuweilen schwer, wenn es jemand zwar richtig, aber anders macht
- ich kontrolliere auch noch Dinge, die bereits längst abgeschlossen sind
- zuweilen überrasche ich meine Mitarbeiter mit unangekündigten Kontrollen
- oft mache ich Dinge auch selber, obwohl es eigentlich hätte von Mitarbeitern gemacht werden müssen
- ich habe nicht selten das Gefühl, dass ich meine Mitarbeiter damit demotiviere
- häufig erlebe ich es auch, dass sich Mitarbeiter in ihren Fähigkeiten nicht entwickeln

Frage 3: Wer könnte ich sein, wenn es diesen Glaubenssatz für mich nicht gäbe?

Auch diese Auflistung ist wieder eine Sammlung der Ideen, die Ihnen dazu kommen:

- ich könnte Dinge besser delegieren
- ich wäre gelassener, bei der Vergabe von Aufgaben
- ich könnte meinen Mitarbeitern mehr vertrauen und zutrauen
- vermutlich würde ich damit meine Mitarbeiter mehr motivieren
- ich könnte mich mehr auf das Schaffen guter Rahmenbedingungen für meine Mitarbeiter konzentrieren
- wahrscheinlich würden meine Mitarbeiter auch selbständiger arbeiten und sich in ihren Fähigkeiten weiterentwickeln

Frage 4: Wie kann ich meinen Glaubenssatz so formulieren, dass er nach dieser Übung stimmiger wird - also mehr an meine zuvor skizzierte Wahrheit herangeführt wird?

Dabei könnte möglicherweise folgendes herauskommen:

- Meine Mitarbeiter werden sich gut entwickeln und somit weniger Fehler machen,
- wenn ich Ihnen sowohl in einem angemessenen Masse vertraue,
- als auch sie in einer motivierenden Weise kontrolliere.

Anmerkung: Eine Motivierende Kontrolle findet dann statt, wenn ich sie mit dem Mitarbeiter vereinbare und ich mich tatsächlich für das Ergebnis interessiere, und zwar nicht aus der destruktiven Erwartung heraus, dass ich ein schlechtes Ergebnis präsentiert bekomme, sondern das ich ihn grundsätzlich für seine Leistungen anerkennen möchte.

Schritt 4: Wachsam bleiben und erkennen, wann ich in alte Muster zurückfalle und bewusst gegensteuern

4. Transkript – vollständiger Text des Podcasts

Alles beginnt mit einem Gedanken. Buddha hat gesagt: Wir sind was wir denken. Alles was wir sind, entsteht aus unseren Gedanken. Mit unseren Gedanken formen wir die Welt. Und hinzufügen möchte ich an dieser Stelle, wir denken das was wir glauben. Mit dem was wir glauben und Denken schaffen wir somit unsere eigene Wirklichkeit, und damit auch einen Rahmen unseres Wirkens auf unsere Mitarbeiter.

In der ersten Episode des Boxenstops „Wer A sagt muss auch B sagen“, habe ich ja bereits etwas darüber erzählt, welche limitierenden Glaubenssätze unsere Entwicklung als Führungskraft beeinflussen können und wie man diese im Sinne einer besseren Führungsfähigkeit gestalten kann.

In der zweiten Episode möchte ich mit Ihnen Glaubenssätze besprechen, die unser Rollenverständnis als Führungskraft prägen und somit einen entscheidenden Einfluss darauf haben, welche Wirkung wir bei unseren Mitarbeitern und unserem Umfeld erzeugen.

Hierzu möchte ich Ihnen einen Gedanken anbieten, der aus meiner Erfahrung sehr gut skizziert, worauf eine Führungskraft ihr Rollenverständnis ausrichten sollte: Führung bedeutet eben nicht, sich am Ende des Tages zu fragen, was man selber geschaffen hat, sondern vielmehr der Frage nachzugehen, welche Wirkung man auf seine Mitarbeiter erzeugen konnte. Diese Perspektive einzunehmen, fällt erfahrungsgemäß gerade neuen Führungskräften schwer, da sie ihre Arbeitszufriedenheit noch sehr daran festmachen, inwieweit sie sich fachlich einbringen konnten. In der Konsequenz zieht dies nicht selten zwei wesentliche Merkmale eines falschen Rollenverständnisses nach sich:

1. Die Führungskraft ist ihre eigene beste Fachkraft und nicht selten mit dem aufkommenden Arbeitsvolumen überfordert.
2. Den Mitarbeitern fehlt es an einer gemeinsamen Orientierung und Motivation.

Die Frage sollte also sein, wer bin ich als Führungskraft und welches Bild und welches Verhalten verbinde ich damit und stimmt das eigentlich mit dem überein, was andere von mir erwarten?

Wer bin ich und wenn ja wie viele, ist ja ein recht bekannter Buchtitel von dem Philosophen und Bestsellerautor Richard David Precht. Diesen Titel hatte ich allerdings, sehr ähnlich, bereits einige Jahre früher gehört, und zwar von Dr. Gunter Schmidt: Im Rahmen meiner Coachingausbildung warf er die Frage auf „Bin ich und wenn ja wie viele?“ Ich denke mal, dass Herr Precht etwas Ähnliches zum Ausdruck bringen wollte, was Gunter Schmidt damit meinte: „Jedes Ich ist viele Teile“, eine weitere Empfehlung zu einem Buch von Jochen Peichl, was dazu beitragen kann, sich selber besser zu verstehen.

Nun, die Frage ist, warum hat dieses Verständnis über sich selbst und über seine unterschiedlichen Persönlichkeitsanteile gerade für Führungskräfte eine solche Bedeutung? Warum sollte sich eine Führungskraft immer wieder aufs Neue genau diese Frage stellen: Bin ich und wenn ja, wer bin ich genau jetzt und hier in dieser Führungssituation?

Gerade zu Beginn in der Phase des Hineinwachsens in eine Führungsrolle, fällt es Führungskräften oft nicht so leicht, ihre unterschiedlichen Rollen voneinander zu trennen. Oft sind sie der ehemalige

Kollege, der Fachmann, der Mitarbeiter, die neue Führungskraft und nicht selten auch noch der Freund in einem. Es ist schnell nachvollziehbar, dass es für Mitarbeiter zuweilen schwierig werden kann, zu verstehen, wer da gerade mit ihnen spricht. Führungskräfte benötigen somit die Fähigkeit, unterschiedliche Rollen voneinander getrennt zur Wirkung bringen zu können.

Hierzu einmal ein Beispiel aus der Praxis:

Ein Abteilungsleiter eines mittelständigen Industrieunternehmens hatte einen Mitarbeiter eingestellt, mit dem er zuvor in einem anderen Unternehmen als Kollege gearbeitet hatte. Beide teilten nicht nur ihre Erfahrung aus der Zusammenarbeit als Kollegen, sondern auch eine Freundschaft. Der ehemalige Kollege und immer noch Freund, wurde nun sein Mitarbeiter und verhielt sich weiter als Kollege und Freund. In der betrieblichen Praxis führte das dazu, dass es dem Mitarbeiter in größeren Projektbesprechungen an Respekt und Akzeptanz fehlte, was natürlich auch andere mitbekamen.

Ich denke, dies ist ein typisches Beispiel dafür, das eine Führungskraft gerade in Führungssituationen ein klares Bild davon haben sollte, wer sie gerade ist. Wenn sie also aus einer Führungsrolle heraus sendet und dann feststellt, dass der Mitarbeiter als Freund empfängt und sich auch noch so verhält, ist sie gehalten, diese Rollen bewusster voneinander zu trennen. Dies könnte beispielsweise dadurch passieren, dass Sie dem Mitarbeiter folgendes sagt: Ja, ich bin sowohl Dein Freund, als auch Deine Führungskraft, aber nicht beides zur gleichen Zeit. Ich schätze unsere Freundschaft, erwarte aber auch von Dir die Akzeptanz meiner Führungsrolle. Ich würde gerne mit Dir im Weiteren bereden, wie wir damit umgehen, so dass uns unserer Zusammenarbeit, wie auch unsere Freundschaft, weiterhin Freude macht.

Natürlich kann ein vertrauensvolles und freundschaftliches Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ein sehr angenehmes Arbeiten ermöglichen, allerdings oft nur solange, wie man sich einig ist. Schwierig wird es zuweilen dann, wenn sich die Führungskraft mit eigenen Impulsen durchsetzen möchte -und nicht selten auch muss, die den Interessen des Mitarbeiters zuwiderlaufen. In solchen anspruchsvollen Situationen der Menschenführung, braucht es aus unserer Erfahrung ein klares Rollenverständnis der Führungskraft, das sie auch beim Mitarbeiter platziert bekommt. Hierzu sollte sie genau wissen, wer sie gerade hier und jetzt in dieser Führungssituation ist.

Allerdings, hier kommen wieder unsere Glaubenssätze ins Spiel:

Unser Denken, unsere Überzeugungen und Glaubenssätze bestimmen unser Denken und Handeln. Das Bild was wir davon haben, wer wir als Führungskraft sind, sowie die Rolle die wir glauben als Führungskraft einnehmen zu müssen, bestimmen maßgeblich unser Führungsverhalten. Wer sich als Freund sieht, wird sich auch als Freund verhalten. Wer sich selbst noch als Mitarbeiter sieht, wird sich auch so verhalten und nicht das bei seinen Mitarbeitern zur Wirkung bringen, was als Führungskraft seine Aufgabe wäre.

Es macht also Sinn einmal herauszufinden, welche Überzeugungen mein Bild von einer Führungskraft entstehen lassen.

Hier einmal beispielhaft einige Glaubenssätze zur Führungsrolle, die durchaus einer Überprüfung bedürfen, sollte Sie diese bei sich ausmachen:

Beispielhafte Glaubenssätze:

- ➔ Ich muss von den Dingen mindestens so viel verstehen, wie meine Mitarbeiter.
- ➔ Ohne hohe Fachkompetenz, verliere ich die Akzeptanz meiner Mitarbeiter.
- ➔ Meine Mitarbeiter arbeiten sehr selbständig und benötigen wenig Führung.
- ➔ Ich kann meinen Mitarbeiter nicht etwas abverlangen, was ich nicht selber bereit wäre zu tun.
- ➔ Ich stehe voll hinter meinen Mitarbeitern.
- ➔ Führung bedeutet Menschen zu manipulieren.
- ➔ Die da oben am grünen Tisch.
- ➔ Ohne mich geht hier gar nichts.
- ➔ Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.
- ➔ Die Mitarbeiter kennen mich.
- ➔ Meine Mitarbeiter wissen, wo sie bei mir dran sind.
- ➔ Als Führungskraft muss ich immer über alles informiert sein.
- ➔ Wenn ich meinen Mitarbeitern Ziele vorgebe, schränke ich ihren Freiraum ein.

Nehmen wir einmal letzteren Glaubenssatz, den eine Führungskraft im Einzelcoaching einbrachte, als ich sie danach fragte, was ihr am Vorgeben von Zielen so schwerfalle. „Ich denke dann immer, dass ich damit meinen Mitarbeitern Freiräume nehme und ich sie damit demotiviere. Ganz ehrlich, mir gefällte es auch nicht so wirklich, wenn ich mein Handeln an Zielen ausrichten muss, die mir andere vorgeben.“ Hier klingt gleich ein weiterer Glaubenssatz durch, nämlich, dass das was mich motiviert oder auch demotiviert, ebenso bei anderen wirkt. In der Folge übertragen Führungskräfte häufig unbewusst ihre eigenen Leitmotive auf Mitarbeiter und wundern sich, dass diese komplett anders darauf reagieren, als sie es erwartet haben. In diesem Falle passte diese Aussage auch sehr gut zu der Führungskraft, da sie als sehr kompetente und eigen initiative Fachkraft in die Führungsrolle gelangt war.

Nun, kommen wir zurück zum ersten Glaubenssatz: Wenn ich Ziele vorgebe, schränke ich den Freiraum meiner Mitarbeiter ein und demotiviere sie.

Wie bereits im letzten Boxenstop zu destruktiven Glaubenssätzen angesprochen, wirken diese in der Regel im Entweder-oder-Modus -also: Entweder gebe ich meinen Mitarbeitern Freiraum um sie zu motivieren oder ich gebe Ihnen Ziele vor. Ein weiteres Element von Glaubenssätzen war ihre positive Absicht, die auch hier sehr deutlich wird, nämlich die Mitarbeiter nicht demotivieren zu wollen. Leider wirkte sich diese Absicht in der Praxis eher so aus, dass die Führungskraft als seine eigene beste Fachkraft erlebt wurde, sich also selber in alles einbrachte, was mit ersten sehr deutlichen Anzeichen von Überlastungserscheinungen ihrer persönlichen Ressourcen einherging. Zusätzlich blieben entsprechende Führungsimpulse aus, die von ihr als Führungskraft erwartet wurden.

Ich möchte sie nun Einladen, das Vier-Fragen-Format zu Bearbeitung von Glaubenssätzen aus Boxenstop 3.1 auch hier nochmals konsequent anzuwenden.

Frage 1: Ist das wirklich war, dass ich immer den Freiraum meiner Mitarbeiter einschränke, wenn ich Ihnen Ziele vorgebe?

Auch hier kommt man auf der Suche nach einer Antwort an einen Punkt, wo man sich nicht wirklich sicher sein kann, dass dieser Glaubenssatz der Wahrheit entspricht.

Frage 2: Was macht es mit mir, wenn ich dieser Vorannahme glauben schenke?

Hier antwortete mir die Führungskraft im Coaching sinngemäß:

- ich mache zu vieles selber
- es fehlt mir Zeit zu führen
- ich setze mich selber sehr unter Druck die Ziele zu erreichen
- ich verliere den Überblick
- andere nehmen sich zurück und nutzen das aus
- einige sind unzufrieden
- ich erzeuge auch Demotivation...

Frage 3: Wer könnte ich sein, wenn es diesen Glaubenssatz für mich nicht gäbe?

Hierzu bekam ich dann sinngemäß folgende Antworten:

- ich stände selber nicht so unter Druck und wäre gelassener
- ich hätte mehr Zeit für meine Führungsaufgaben
- ich hätte mehr Überblick
- ich bekäme mehr Wertschätzung als Führungskraft
- vermutlich hätte ich weniger Konflikte in meiner Mannschaft
- alle hätten mehr Orientierung und es käme mehr Zufriedenheit auf

Auch hier möchte ich nachmals hervorheben, was sich alles zum Besseren wenden lässt, wenn ich gut gemeinte aber in ihrer Wirkung destruktive Glaubenssätze konstruktiv wandel.

Frage 4: Wie kann ich meinen Glaubenssatz so formulieren, dass er nach dieser Übung stimmiger – also mehr an meine zuvor skizzierte Wahrheit herangeführt wird?

Dabei könnte möglicherweise folgendes herauskommen:

Wenn ich meinen Mitarbeitern keine Ziele vorgebe, demotiviert sie das, da sie dann ihre Freiräume nicht kennen. Denn, eines leuchtet sehr schnell ein, nur im Bewusstsein der mir vorgegebenen Ziele, wird es mir möglich meine Freiräume daraus abzuleiten. Und das entspricht auch genau unseren Erfahrungen aus Mitarbeiterbefragungen, dass es Mitarbeiter häufig sehr demotiviert, ohne abgestimmte Zielvorgaben agieren zu müssen. In der Folge entstehen für sie daraus zwei Extreme in ihrer Wahrnehmung: Ich kann hier tun und lassen was mir Freude bereitet, was ja immer noch einen positiven Anteil hat, bis hin, keiner interessiert sich hier für meine Arbeit und dass was ich damit erreiche. In beiden Fällen, und in allen Varianten dazwischen, wird eines auf jeden Fall nicht erreicht: Eine motivierende Zusammenarbeit, ausgerichtet an gemeinsamen Zielvorgaben.

Formulieren wir nun den ursprünglichen Glaubenssatz im Sowohl-als auch-Modus:

Wenn ich mit meinen Mitarbeitern Ziele vereinbare, kann ich sie damit sowohl motivieren als ihnen auch ihre Freiräume aufzeigen.

Auch hier gilt wieder: Was auch immer sich bei der Frage 4 an Veränderungen ihres ursprünglichen Glaubenssatzes ergibt, es wird sich in der Regel der Realität angenähert haben und ihre mentale Haltung zu diesem Thema positiv wenden.

Ich möchte Ihnen an dieser Stelle nochmals den Tipp geben, das Vier-Fragen-Format konsequent der Reihe nach und schriftlich anzuwenden. Die Versuchung wird sonst zu groß, von einem destruktiven Glaubenssatz direkt auf eine mögliche Lösung zu springen. Der eigentliche Erkenntnisprozess es anders machen zu können, findet aber insbesondere zwischen Frage 2 und 3 statt, also über die Erkenntnis wozu mich mein Glaubenssatz verleitet und was mir ohne ihn möglich wäre. Dabei wird in der Regel die Erkenntnis nicht nur erdacht und notiert, sondern auch gefühlt. Erst das ermöglicht ein motiviertes Wollen für zukünftiges Verhalten.

In der Folge sollte ich mir diesen korrigierten Glaubenssatz immer mal wieder vor Augen führen, insbesondere dann, wenn ich wieder einmal erlebe, dass ich bei der Vereinbarung von Zielen innere Widerstände verspüre.

Dann gilt es zu erkennen, dass ich in ein altes Glaubensmuster zurückfalle, aus dem ich nur mit sehr bewussten Gegenmaßnahmen wieder herausfinde.

Auf der Suche nach seinen Glaubensätzen macht es auch Sinn einmal bei sich die sogenannten kritischen Elternbotschaften (oft auch Antreiber genannt) zu überprüfen, da gerade auch diese für das Hineinwachsen in eine Führungsrolle eine große Bedeutung haben. Sie haben deshalb eine große Macht auf unser Denken, Fühlen und Handeln, da sie in einer Zeit konditioniert wurden, wo wir in einer existentiellen Abhängigkeit zu unseren Eltern standen, ohne dass wir die Sinnhaftigkeit der Botschaften mit dem Verstand schon überprüfen konnten. In all diesen Botschaften schwingt im Entweder-oder-Modus die Ankündigung von Liebesentzug mit, wie dieser dann auch immer von uns interpretiert wurde.

Hierzu einige Beispiele:

„Sei perfekt“

„Entweder Du bist perfekt oder ich habe Dich nicht mehr lieb!“

Weitere Interpretationen könnten sein:

„Entweder Du bist perfekt oder Du gehörst nicht dazu!“

„Entweder Du bist perfekt oder Du wirst das und das nicht bekommen (weil Du es nicht wert bist)!“

Gerade neue Führungskräfte mit diesem Antreiber, sind mit einer überdurchschnittlich hohen Gewissenhaftigkeit ausgestattet. Das wird ja von meinem Kollegen Oliver Mühlhaus im Boxenstop 2 anschaulich erläutert.

Sie möchten unbedingt keine Fehler machen, gehen bei der Bearbeitung von Aufgaben sehr sorgfältig vor, halten sich zuverlässig an Vereinbarungen usw., neigen allerdings auch zum Perfektionismus!

Wenn ich also als Führungskraft diesen in mir angelegten Antreiber nicht gut reguliert bekomme, dann wird er mein Handeln unter Druck noch stärker beeinflussen. Dies kann dazu führen, dass es mir zuweilen schwerfällt, Entscheidungen zeitnah und unter Unsicherheit zu treffen. Auch die Delegation von Aufgaben kann eine Herausforderung darstellen, da es ja keiner so perfekt hinbekommt wie ich selber. Es ist schnell nachvollziehbar, dass dieser Treiber weitere Schwierigkeiten nach sich zieht, die

sich im Spektrum von demotivierten Mitarbeitern, unzufriedenen Vorgesetzten, Überarbeitung und nicht zuletzt im nicht Erreichen von Zielen wiederfinden.

„Streng Dich an“,

eine weitere kritische Elternbotschaft, die uns schnell glauben lässt, dass wir nur gut und gemocht sind, wenn wir uns anstrengen. Führungskräfte mit diesem Treiber fällt es häufig schwer ihre Leistungsgrenze und die ihrer Mitarbeiter frühzeitig zu erkennen.

Zuweilen werden sie von einer einfachen Lösung überrascht und erleben einen inneren Widerstand, diese als gut zu akzeptieren.

Gerade aber die Digitalisierung zeigt uns immer wieder auf, dass es oft eine zündende Idee ist, die zum Erfolg führt und weniger eine überproportionierte Anstrengung. Natürlich, braucht auch eine Führungskraft eine gewisse Leistungsbereitschaft, so wie sie ja ebenfalls im BIP hinterfragt wird. Aber, auch hier gilt wieder, diese bewusst dosiert zu bekommen. Nur eine Führungskraft mit einer guten Work Life Balance kann sich mittel- und langfristig leistungsfähig halten, da sie sonst energetisch ausbrennt.

„Sei stark“

„Sei stark oder... „ kann ein weiterer Antreiber sein.

Führungskräfte mit diesem Treiber haben sehr früh gelernt Verantwortung zu übernehmen. Das hat sie in der Regel auf der Sachebene sehr handlungsorientiert gemacht, allerdings um den Preis, ihren eigenen Emotionen weniger Raum zu geben. In der Konsequenz suchen sie nach ambitionierten Herausforderungen, konzentrieren sich auf den Erfolg in der Sache, aber, übersehen dabei zuweilen die emotionalen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter, was nicht selten zu einem sehr direktiven, bis hin zu einem autoritären Führungsstil beitragen kann. „Oft bringen sie die Kutsche ins Ziel, aber nicht selten sind die Pferde tot“ könnte hier eine passende Metapher sein.

„Sei gefällig – gefalle den anderen!“

Hier wurde die Gleichung „Anerkennung gegen Wohlverhalten“ verinnerlicht. Führungskräfte mit diesem Antreiber, weisen in der Regel ein sehr beziehungsorientiertes Konfliktverhalten auf, was häufiger dazu führt, dass die Chance eines Konfliktes auf dem Altar der Harmonie geopfert wird.

In der Folge fällt es Ihnen schwer, eigene Positionen durchzusetzen, Rückdelegationen zu erkennen, nein zu sagen und Konflikte offen anzusprechen, also genau das, was typischerweise ihre Führungsrolle mit sich bringt.

„Sei schnell, beeil Dich“

Gerade bei diesem Treiber und Glaubenssatz, muss ich persönlich schmunzeln, da er mir als Mittelkind von 5 Geschwistern bestens bekannt ist. Und so musste ich lernen, dass es für viele Dinge im Leben auch eine gewisse Geduld braucht, um am Ende gute Resultate zu erreichen. Führungskräfte mit diesem Antreiber fühlen sich geradezu wohl, wenn zeitlicher Druck aufkommt und die Dinge sofort passieren müssen. In der Konsequenz neigen sie dabei nicht nur zur Überforderung ihrer eigenen Ressourcen, sondern auch die ihrer Mitarbeiter. Nicht selten ist gerade auch dieser Treiber mit den Treibern „Sei stark“ und „Streng dich an“ kombiniert, was die Regulation nicht wirklich einfacher macht, insbesondere dann, wenn man sich neu in eine Führungsrolle einfindet. Aus eigener Erfahrung kann ich aber berichten, dass ein bewusster Umgang mit diesen Treibern zu mehr Geduld, Entspannung und Gelassenheit führt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass alle Antreiber, wie eingangs erläutert, in uns Glaubenssätze triggern können, die sich bei destruktiver Wirkung sehr effektiv in positive, also uns unterstützende Glaubenssätze wandeln lassen. Hierzu nochmals die wesentlichen Schritte:

Schritt 1: Limitierenden Glaubenssatz identifizieren und seine positive Absicht beschreiben

Schritt 2: Den Glaubenssatz im Entweder-oder-Modus formulieren

Schritt 3: Meinen limitierenden Glaubenssatz mit dem 4-Fragen-Format transformieren

Schritt 4: Wachsam sein und erkennen, wann ich in alte Muster zurückfalle und bewusst gegensteuern

Nun, wir freuen uns, wenn es uns mit diesem Boxenstop gelungen ist, das Thema Glaubenssätze, also insbesondere Glaubenssätze die sich auf die Wahrnehmung meiner Führungsrolle auswirken, weiter zu vertiefen.

Als zusätzliche Anleitung finde Sie im Arbeitspapier weitere Qualitätsmerkmale einer bewussten Führungsrolle, die Ihnen bei der Identifikation und Einschätzung Ihrer Glaubenssätze helfen sollen. Wir hoffen, dass Ihnen mit diesem Arbeitspapier eine erste Arbeit zu Ihren Glaubenssätzen und Rollenverständnis als Führungskraft möglich wurde.

Natürlich können Sie uns auch als Coach zu ihren Entwicklungswünschen ansprechen:

Rufen Sie uns dazu einfach an. In einem ersten Telefonat können wir uns dann besprechen, welchen Umfang unsere Unterstützung haben sollte.

Hierzu bieten wir Ihnen, neben persönlicher Beratung, auch individuelles Coaching an. Da wo es Sinn macht, können wir Coachingsequenzen auch online gestalten. Bei Interesse finden sie dazu weitere Infos unter **www.coaching-kvub.de**

Also, wir freuen uns auf ihr Feedback und einen weiteren Austausch mit Ihnen.

Herzliche Grüße aus der Boxengasse,

Ihr Bernd Kraft

Bernd.kraft@kvub.de // Mobil: 0172-204 0112

5. Der Kompetenzverbund KVUB - 15 Jahre Führungskräfteentwicklung



Sieben Jahre als Projektingenieur sowie 14 Jahre Leiter der Personalentwicklung bei einer Business Unit von Akzo Nobel prägten das Selbstverständnis von Bernd Kraft bezüglich interdisziplinärer Zusammenarbeit und Führung:

„Führung bedeutet, sich aufrichtig über den Erfolg seiner Mitarbeiter freuen zu können.“

1997 spürte er, diese Erfahrungen weitergeben zu wollen und sie wurden somit zum Grundstein seiner erfolgreichen Entwicklung zum Trainer und Coach für Führungskräfte. Hierzu absolvierte er 2007 unter anderem eine ECA-Ausbildung zum Business Coach für systemische Beratung und Coaching. Die dort erlernten Coachingformate adaptierte er im Laufe der Jahre immer weiter auf typische Entwicklungsanforderungen von Führungskräften aus Industrie und Technik.

Daraus resultierende Qualitätsmerkmale sorgen heute für ein effektives und effizientes Erreichen von Coachingzielen durch Coachings mit Bernd Kraft und den Kollegen von KVUB: www.coaching-kvub.de

Bernd.kraft@kvub.de // Mobil: 0172-204 0112

KVUB steht für Kompetenzverbund Unternehmensberatung und ist eine Organisation, die Bernd Kraft im Jahre 2005 gemeinsam mit Oliver Mühlhaus gegründet hat.

Dabei handelt es sich um einen Zusammenschluss erfahrener Trainer und Berater aus unterschiedlichen Fachbereichen. Hierzu arbeiten wir seit 15 Jahren im Team erfahrener Kollegen aus den Bereichen Psychologie, Technik, Betriebswirtschaft und Soziologie erfolgreich zusammen.

Ziel unserer Arbeit sind ganzheitliche Konzepte für die Personal- und Organisationsentwicklung unserer Kunden. Unter ganzheitlich verstehen wir die Verbindung von Prozessen und Systemen mit den erforderlichen Kompetenzen der Mitarbeiter.

Aus den unterschiedlichen Perspektiven berücksichtigen wir die ineinandergreifenden Gestaltungsfaktoren der Effektivität und Effizienz einer Organisation. Dabei geht es uns stets um eine hohe Wirksamkeitsentfaltung und Nachhaltigkeit.

Unser Fokus liegt dabei auf der Führungskräfteentwicklung – wir begleiten Organisationen dabei, ihre Personal- und Organisationsentwicklung auf ihre Unternehmensstrategie abzustimmen, den Stand der Führungskultur zu erkennen, um auf dieser Basis einen erfolgversprechenden Entwicklungsprozess aufzubauen.

Das Ganze unterstützen wir in der Umsetzung durch kundenspezifische Projekte, Workshops, Assessments, Trainings- und Coaching-Maßnahmen.