

Situative Führung: Führung bei ungenügender Leistung

Bei den unterdurchschnittlich Leistenden stellen sich die folgenden Fragen:

- Was ist der Grund für die tiefe Leistung?
- Liegt der Grund im Nicht-Können oder im Nicht-Wollen?
- Was ist das passende Führungsverhalten?

Können	ja	
	nein	
Wollen	ja	
	nein	

Das Führungsverhalten beim Nicht-Können und Nicht-Wollen ist grundsätzlich verschieden. Hier einige Hinweise für die Praxis:

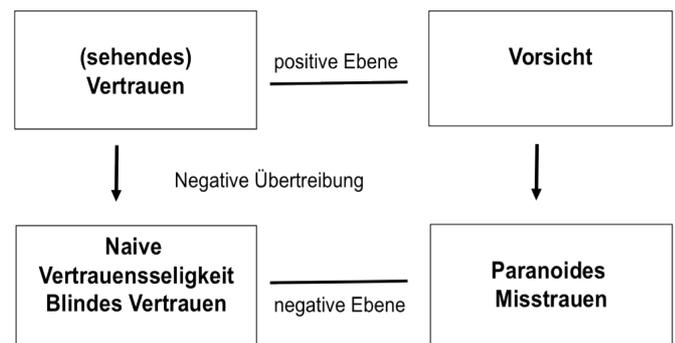
- **Eigene Klarheit:** Machen Sie sich zunächst die konkreten Anforderungen und Erwartungen an den Mitarbeitenden klar. Notieren Sie konkrete Beispiele für die Erfüllung bzw. Nicht-Erfüllung Ihrer Anforderungen. Prüfen Sie Ihre Einschätzung mit Fragen wie: Habe ich regelmässig und fortlaufend beobachtet? Kann mit meine Bewertung mit einer ausreichenden Anzahl von Beispielen begründen? Habe ich eigene Beobachtungen? Kann ich Beurteilungsfehler (Mildetendenz, Strengetendenz, Tendenz zur Mitte, Stimmungseffekt, Sympathieeffekt) ausschliessen? Habe ich dem Mitarbeiter zwischendurch ausreichend Feedback zu seinem Verhalten und zu seinen Leistungen gegeben?
- **Führungs-Verantwortung:** Führen Sie das Gespräch rasch. Handeln Sie rasch. Ein zu langes Warten hat negative Wirkung auf die anderen Mitarbeitenden („wer die Schlechten schont, bestraft die Guten“!). Die Kosten, unwillige Underperformer zu halten, sind immens.
- **Ursachenanalyse:** Führen Sie mit dem Mitarbeitenden ein ausführliches und ruhiges Klärungsgespräch (Motivationsgespräch). Verschaffen Sie sich ein genaues Bild der Situation und der Beweggründe. Ermitteln Sie die Ursachen genau. Nehmen Sie sich Zeit und wenden Sie sich dem Mitarbeiter wirklich zu (Learnerhaltung). Stellen Sie offene Fragen. Treffen Sie keine voreiligen Schlüsse. Dabei geht es um eine gemeinsame Problemanalyse um die geeigneten Massnahmen zu vereinbaren. Mögliche Ursachen könnten sein: Einsatz am falschen Ort, Unzufriedenheit mit den zugewiesenen Aufgaben, Unterforderung, Überforderung, Beziehung zum Team bzw. zu einzelnen Kollegen, Beziehung und Zusammenarbeit mit der Führungskraft, Aspekte der beruflichen Entwicklung und Perspektiven, private und persönliche Probleme, Reifegrad/Rückzugsphase, fehlende Leistungs-Möglichkeit
- **Klartext sprechen:** Sprechen Sie klar, ehrlich und wertschätzend. Geben Sie Feedback Konfrontieren Sie ungenügende Leistung und Verhalten klar. Scheuen sie die Auseinandersetzung nicht! Schauen Sie nicht weg. Seien Sie klar. "Ein realistisches Eigenbild ist Ausgangspunkt für die persönliche Weiterentwicklung"
- **Eigenverantwortung:** Konfrontieren Sie Opferhaltungen. Der Mitarbeitende ist verantwortlich für das Lösen seines Problems.
- **Commitment:** Treffen Sie verbindliche und konkrete Vereinbarungen (Zielvereinbarung und Massnahmen).
- **Konsequenz:** Unterscheiden Sie konsequent zwischen Nicht-Wollen und Nicht-Können. Bei nachhaltigem Nicht-Wollen: klare Mitteilung sich wirklich zu ändern oder zu gehen.
- **Soziale Verantwortung:** Bei leistungsschwachen Mitarbeiter, die sich bemühen und ihr Bestes geben, liegt es im Ermessen und der Möglichkeit des Vorgesetzten, das vorhandene Leistungsniveau zu akzeptieren und diesem Mitarbeiter einfache Aufgaben zuzuweisen. Hier kommt auch der Aspekt der gesellschaftlichen Verantwortung zum Tragen. Letztlich ist hier der Vorgesetzte in seiner Führungsverantwortung gefordert zu entscheiden, in welchem Mass leistungsschwache Mitarbeitende im Team/Bereich behalten werden sollen/können.
- **Systematisches Vorgehen / Eskalationsstufen:** Es ist wichtig, dass Sie selber Klarheit bzgl. der nächsten Schritte haben. Sehen Sie deshalb Eskalationsstufen in Gesprächen vor. Eine mögliche Struktur könnte wie folgt aussehen: 1. Klärungsgespräch 2. Kritikgespräch 3. Abmahnungsgespräch 4. Kündigung (im Teil Kommunikation finden sich Gesprächsraster für das Klärungs- und Kritikgespräch).

Vertrauen

- Vertrauen ist die Einwilligung, sich einer haltgebenden Struktur zu überlassen, um die wahrgenommene Unsicherheit (Risiko) zu überbrücken. (Vertrauen ist der Fluss über die Unsicherheit)
- Vertrauen ist die Erwartung, dass ein Interaktionspartner wohlwollendes Verhalten zeigen wird, obwohl dieser die Möglichkeit hat, andere, nicht wohlwollende Verhaltensweisen zu wählen.
- Vertrauen hat Vertrauenswürdigkeit zur Voraussetzung: Halt, Festigkeit, Unumstösslichkeit, Verlässlichkeit.
- Ist Vertrauenswürdigkeit gegeben, kann die Kontrolle (die innere Zurückhaltung zur eigenen Sicherheit) reduziert oder abgegeben werden.
- Vor einem Vertrauensakt sind drei Schritte notwendig:
 1. Prüfen der Vertrauenswürdigkeit des Partners (= sehendes Vertrauen). Einschätzen der Lage. Blindes Vertrauen = Vertrauen ohne Prüfung des Halts, der Vertrauenswürdigkeit (Vertrauensseligkeit, Übermut).
 2. Selbstprüfung: Selbsteinschätzung und Mut: eigenes Zu-trauen prüfen: Fähigkeiten, Können, Erfahrung, Kraft. Mut spüren, sich ein Herz fassen (= Kraft des Vertrauens). Führt zur Überwindung der Angst, zum Loslassen von sich und dazu, den eigenen Halt aufzugeben und sich auf einen anderen Halt zu verlassen.
 3. Entscheiden: Auf der Basis von Einwilligung in das Restrisiko



- Die ‚Schwestertugend‘ von Vertrauen ist Vorsicht.
- Vertrauen ist die einfachste Art der Komplexitätsreduktion in Beziehungen.
- Vertrauen senkt die Transaktionskosten in der Kommunikation.
- Vertrauen ist das Fundament der Führung. Vertrauen ermöglicht eine robuste Führungssituation (Führungsfehler ertragend).
- Vertrauen zeigt sich auch die Gewissheit, dass getroffene Vereinbarungen vom Gegenüber eingehalten werden oder rechtzeitig darüber informiert wird, falls dies nicht Fall sein könnte (Verlässlichkeit, Verbindlichkeit).
- Vertrauen können setzt Selbstvertrauen voraus. Selbstvertrauen = das Vertrauen in den Halt in sich selbst, in das Durchhaltevermögen der eigenen Fähigkeiten.
- Vertrauen zu erhalten wirkt motivierend, stärkend (kann aber auch überfordern, wenn es ‚blind‘ geschenkt wird).



- **Vertrauensförderndes Verhalten** als Führungskraft (Beispiele):
 - Vertrauensbekundung (Vertrauen schenken, wirklich delegieren)
 - Offener Umgang mit Informationen
 - Vorhersehbar und verlässlich sein
 - Kontakt; ‚Da-sein‘, Zuhören
 - Verantwortungsübernahme
 - Toleranz, Unvoreingenommenheit
 - Erfahrung, Können, Leistungsbeweis
 - Ruhe und Gefasstheit in kritischen Situationen
 - Fehler eingestehen; Kritikfähigkeit
 - Verbindlichkeit leben
 - Sich für jemanden einsetzen
 - Echt und klar sein; Toleranz, Ehrlichkeit
 - Diskreter Umgang mit vertraulichen Informationen
 - Die eigene Verwundbarkeit steigern (z.B. durch persönliche Offenheit)
 - Kontrollverzicht, transparente Kontrollen
 - Fairer Umgang mit Fehlern
 - Konsequenz sein mit Personen, die das geschenkte Vertrauen missbrauchen

Authentische Kommunikation - 10 Thesen

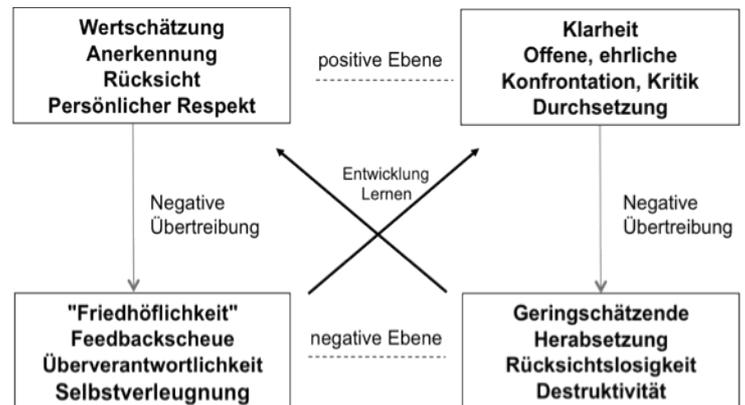
1. Die drei Hauptdisziplinen in der Kommunikation sind:

- Zuhören
- Produktiv die eigene Meinung sagen
- Konfliktkommunikation / emotionale Kompetenz

2. Wirklich **zuhören** und verstehen wollen ist die Basis guter Kommunikation. Gute Konfliktkommunikation ist nur dann möglich, wenn die Sichtweise des Konfliktpartners wirklich wahrgenommen wird. Das **Nicht-Verstehen** ist der Normalfall und meist keine 'böse Absicht'.



3. Ehrlich die **eigene Meinung** äussern findet im Dilemma zwischen Ehrlichkeit und Respekt statt. Das Bedürfnis nach Harmonie sowie die Angst zu verletzen erschweren das Einsteigen für die eigenen Bedürfnisse, das Geben von Feedback, das Kritisieren und das Neinsagen. Authentische Kommunikation bedeutet klar, ehrlich und respektvoll die eigene Meinung zu äussern und so seinen eigenen Werten treu zu sein (Selbsttreue).



4. In **Konflikten** oder bei verbalen Angriffen besteht die Hauptherausforderung darin, mit den eigenen Emotionen konstruktiv umgehen zu können. Unter Druck zeigen Menschen aggressive oder

passive Abwehr- und Konfliktmuster. Dabei übernehmen die alten Gehirnteile (Reptilienhirn und Limbisches System) die Regie. Besonders kommunikationserschwerend sind die Identifikation mit der eigenen Meinung und das Knower-Verhalten. Das Phänomen des ‚psychologischen Nebels‘ verunmöglicht gute Kommunikation auf der Sachebene. Wenn es gelingt, das eigene Zentrum wieder zu finden und innere Klarheit zu erlangen, ist das Aussteigen aus dem ‚Tal der Tränen‘ der Konfliktkommunikation möglich.

5. **Sackgassen der Konfliktkommunikation** sind:

- Recht behalten wollen
- Aggressivität; Ironie / Sarkasmus
- Passivität, d.h. schweigen, obwohl es notwendig wäre, etwas zu sagen
- Fixierung auf rationale Argumente
- Unbedingt Harmonie erreichen wollen
- Vom Thema abschweifen
- Interpretieren
- Indirekte Angriffe
- Beschwichtigungen
- Nicht zuhören
- Beschuldigungen, DU-Botschaften

6. Durch eine gute **innere und äussere Wahrnehmung** können diese Konfliktmuster rechtzeitig erkannt und gestoppt werden.

7. Guter **Kontakt** ist die Basis für gelungene Kommunikation. Ohne wirklichen Kontakt (und Selbstkontakt) greifen alle Kommunikationstechniken ins Leere.

8. Solange die Beziehungsebene ungestört ist, verläuft die Kommunikation in der Regel problemlos.

9. Wann immer das eigene oder fremde **Selbstwertgefühl** verletzt wird, leidet die Kommunikation.

10. Die innere **Haltung** als unsichtbares Fundament prägt die Kommunikation massgeblich. Gute Kommunikation ist nur aus folgenden Haltungen möglich: 'OK/OK-Haltung', 'Learner' statt 'Knower' und 'Eigenverantwortlichkeit'.

Entwicklung der Konfliktfähigkeit

Konfliktfähigkeit heisst:

- Disharmonie, Spannungen und negative Gefühle aushalten-können (Ambiguitätstoleranz).
- Kontakt- und Beziehungsfähigkeit (zu anderen und sich selber).
- Den Mut und die Fähigkeit haben, sich mit seinen Bedürfnissen zu zeigen (,Staccato'), Schwieriges anzusprechen, produktiv die eigene Meinung zu äussern, Kritik zu äussern, Feedback zu geben, sich abzugrenzen, Nein zu sagen und sich durchzusetzen (→ authentische Stellungnahme).
- Fähigkeit zu Empathie und zur Bereitschaft zu wohlwollender, partnerschaftlicher Lösung trotz negativer Emotionen (Lerner-Haltung).
- Emotionale Kompetenz: Wutausbrüche, Verletzungen und unkontrollierten Kampf vermeiden. Bei persönlichen Angriffen die Ruhe bewahren und sein Zentrum nicht verlieren. Konstruktiv mit Wut, Ärger oder der eigenen Ohnmacht umgehen. Bei sich abzeichnender Eskalation des Konfliktes innehalten können.
- Kritikfähigkeit.
- Fähigkeit zur Selbstreflexion, Selbstbeherrschung und Desidentifikation.
- Gesprächs- und Verhandlungstechniken konstruktiv anwenden können.
- Seine inneren Konflikte und Schattenanteile (z.B. Jähzorn, Neid, Hass) kennen und damit konstruktiv umgehen.
- Loslassen können.
- Zu erkennen, wenn eine konstruktive Kommunikation aufgrund der persönlichen Verfassung nicht möglich ist (Überlebensmodus) und funktionierende Wege kennen, um in einen Zustand zu gelangen, der geprägt ist von Gelassenheit, Bewusstheit, Vertrauen, Selbstvertrauen, Standfestigkeit, Offenheit, ok/ok-Haltung, innerer Klarheit, Eigenverantwortlichkeit, gesunde Aggressivität (= Kompetenzmodus).

Daraus ergeben sich die folgenden Ansatzpunkte für die Entwicklung der Konfliktfähigkeit:

- **Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickeln:** Training von Kommunikationstechniken. Theoretische Kenntnisse zu Konflikt erweitern
- **Selbstkenntnis:** Antreiber, Glaubenssätze, Skript, Kritikfähigkeit, wunde Punkte, Coping-Mechanismen, Konfliktverhaltensmuster
- **Persönlichkeitsentwicklung / persönliches Wachstum**
 - Fähigkeit zur Selbstreflexionsfähigkeit, Selbstdistanzierung, Festigung der Ich-Strukturen und der Authentizität
 - Emotionale Kompetenz entwickeln: kompetenter Umgang mit Aggression, Wut, Ärger, Trauer, Ohnmacht etc
 - Ambiguitätstoleranz, Demut, Gelassenheit, Mut, Vertrauen, Loslassen entwickeln
 - Arbeit mit dem inneren Team und dem inneren Kind
 - Entwicklung von Achtsamkeit; innere und äussere Wahrnehmung; sich zuhören
 - Entwicklung einer gut funktionierenden Körperwahrnehmung: Zugang zu Atem, Körper, Geist und Seele: Atemtechniken, Body-Check, Yoga, Meditation, Chakrenarbeit, timeout, Eigenwelt
 - Verbesserung des Selbstwertgefühls; Beziehung zu sich selber
- **Lebensbalance / Reduktion von Stress**
 - Reduktion des Stresses, Lebensbalance
 - Sich nähren; körperlich, geistig, emotional, seelisch. Gesunder Körper; physische und psychische Kraft; Ressourcen
 - Stabile Zonen kennen und pflegen (Menschen, Orte, Rituale, Werte etc.)
 - Lebenslust pflegen (mögen, geniessen, Sinneswahrnehmungen, schön wohnen etc.)
- **Beziehungen,** Freundschaften, soziale Netzwerke pflegen, Coaching

Typische Fehler in Veränderungsprozessen

Im Rahmen von Veränderungsprozessen werden aus meiner Erfahrung immer wieder folgende Fehler gemacht:

- Fehlende Einigkeit oder Scheinklarheit im Management-Team. Faule Kompromisse und zu wenig hartnäckiges Ringen um Einigkeit. Feine Risse im Management-Team ergeben Gräben an der Basis.
- Keine Verbindlichkeiten. Nicht-eingehaltene Verbindlichkeiten werden nicht konfrontiert.
- Knower-Haltung / Ignoranz: andere Sichtweisen werden nicht ernst genommen (z.B. im Rahmen von Sounding boards). Die Realität will nicht wahr-genommen werden.
- Ballistisches Denken: "mehr desselben" bei Misserfolg und Widerstand.
- Zu geringe Hartnäckigkeit, fehlende Geduld und Aktionitis: sich zu rasch vom Kurs abbringen lassen. ("Die Segel werden nach der Windfahne und nicht nach der Grosswetterlage ausgerichtet").
- Der Veränderungsprozess wird nicht in die bestehenden Führungsgefässe und Veranstaltungen integriert. Nebeneinander von Change und Führung.
- Schlüsselpersonen werden nicht oder zu spät 'abgeholt' und miteingebunden.
- Unpassende Partizipation oder Scheinpartizipation. Bei Partizipation zu Beginn nicht transparent machen, was verhandelbar/nicht-verhandelbar ist.
- Blindflug. Steuerung des Changes by Excel statt by Dialog. Kein zuverlässiges Bild über den Stand des Changes haben.
- Sich bietende Gelegenheiten, Ereignisse und Krisen werden nicht für den Change genutzt.
- Workshop-Euphorie: zuviele Ideen und Massnahmen; fehlende Fokussierung und Konkretisierung der Umsetzung.
- Fehlender Rückhalt und Unterstützung für die mutigen und eigenverantwortlichen Führungskräfte, die den Change voranbringen wollen. Mikromanagement.
- Powerpoint-Illusion statt authentischer Dialog bei Grossgruppenveranstaltungen und Versammlungen.
- Die Sinnfrage (warum, wozu) ist nicht überzeugend beantwortet.
- Die Zeitverhältnisse werden unterschätzt. Es braucht viel Zeit, bis alle Stufen durch die vier Zimmer des Wandels durch sind.
- Zu rascher Ziel- und Fokuswechsel, Zickzack-Kurs und häufige Vorgesetztenwechsel. Der Change hat so keine Zeit, etabliert zu werden.
- Keine Mikropolitik, kein wirksames Stakeholder-Management.
- Kompromisse bei Promotoren und Projektleitern.
- Umgang mit Widerstand: Boxen statt Judo. Keine konstruktive Konfliktbearbeitung.
- Kraftlose Zukunfts- und Leitbilder ("Papiertiger"). Zuviele oder die nicht wirklich zentralen Inhalte.
- Ungeschickte Workshop-Moderationen. In Workshops liegen der durchbrechende Erfolg und die Wirkungslosigkeit sehr nahe beisammen.
- Keine Entscheide (Entscheide reduzieren die Komplexität).
- Missachten des Bauchgefühls / Intuition.
- Zu zentrale Steuerung. Zu geringe Delegation und Eigenverantwortlichkeit.
- Die mittleren und unteren Führungskräfte (= Multiplikatoren) werden zu spät ins Boot geholt.
- Kein ständiges Hinterfragen: "ist das, was wir tun auch zielführend?"
- Die Change-Vergangenheit der Betroffenen und des Bereichs wird nicht berücksichtigt
- Die bestehende Kultur und der Reifegrad der Organisation wird ignoriert.
- Nicht-Gestalten oder Ausblenden der psycho-sozialen Ebene.
- Isolierte Kulturentwicklungsprogramme. Entwicklungsprogramme ohne wirkliche Geschäftsnotwendigkeit oder ohne Sponsor.

Bedürfnisse in Veränderungsprozessen

In Veränderungsprozessen bestehen die folgenden zentralen Bedürfnisse und Motivationen von Menschen:

- **Transparenz, Berechenbarkeit und Vorhersehbarkeit.** Durch Transparenz und Vorhersehbarkeit können Menschen eher eigene Bewältigungsstrategien entwickeln, positive Aspekte erkennen und sich auf die Veränderungen besser einstellen. Gefühl von Kontrollverlust bei unvorhersehbaren und unklaren Entwicklungen. Ängste bzgl. Arbeitsplatz und negativen Folgen.
- **Vertrauen** gegenüber den Vorgesetzten und der Unternehmensführung. Rückhalt und Verbindlichkeit.
- **Stabilität und Halt:** regelmässige Meetings, zuverlässige und haltgebende Führungsbeziehungen. Präsenz und Verfügbarkeit des Vorgesetzten.
- **Selbstvertrauen:** Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten. Zuversicht, den Anforderungen gewachsen zu sein.
- **Zeit** haben, sich auf die Veränderungen einzustellen.
- Wertvolles und Liebgewonnenes angemessen **verabschieden** können.
- **Austausch und Zugehörigkeit:** Kontakt und Austausch im Team und Vorgesetzten. Zeit für unstrukturierten Austausch und Dialog.
- **Aufmerksamkeit:** mit den eigenen Anliegen, Bedenken und Ängsten gesehen und gehört werden.
- **Gerechtigkeit & Fairness:** wahrgenommene Gerechtigkeit/Fairness bezüglich:
 - **Ergebnisse:** im Vergleich mit anderen Personen (Input/Output).
 - **Vorgehen:** Klarheit über Kriterien und Prozeduren, welche zum Ergebnis führen; Gelegenheit haben, die Bedenken und Skepsis anbringen zu können, auch wenn die Entscheide schon gefällt sind.
 - **Rechtzeitigkeit:** unangenehme Entscheidungen frühzeitig ankündigen.
 - **Information:** ehrliche und adäquate Erklärungen für die jeweiligen Entscheide erhalten; v.a. bei negativen Informationen/Badnews. Keine Scheinargumente.
 - **Respekt und Wertschätzung:** korrektes Verhalten gegenüber Betroffenen; ernst genommen werden.
 - **Gerecht werden:** meinen Fähigkeiten und Erfahrungen gerecht werden.
 - **Würdevoller Umgang** mit ‚Verlierern‘ (Survivor-Syndrom)
- **Frei-Willigkeit:** Entscheidungsmöglichkeiten haben. Kein Zwang.
- **Wahrnehmung der Zielklarheit:** Wissen wollen, was angesagt ist und wohin es geht. Bereitstellung von Energie, Leistung und Motivation.
- Wahrnehmung von **Sinn und Notwendigkeit:** Verstehen von Warum, Wozu, Sinn (v.a. bei unerwarteten und negativen Veränderungen). Verstehen der Zusammenhänge. Erkennen, dass die Veränderung in eine positive, wertvolle Richtung geht. Voraussetzung für Identifikation und Unterstützung.
- Sich an den Veränderungen **aktiv beteiligen** können; mitgestalten, mitbeeinflussen. Die Meinung sagen können. Einen Beitrag leisten können.
- **Wahrnehmung des Nutzens:** persönlicher Nutzen erkennen können.

Die Berücksichtigung dieser zentralen Bedürfnisse hat entscheidenden Einfluss auf die emotionale Befindlichkeit und das Verhalten der Betroffenen. Aus diesen Bedürfnissen leiten sich Führungshandlungen ab.

Macht und Mikropolitik

- Macht ist das Vermögen, einen Willen gegen einen Widerstand durchzusetzen. Macht ist die Fähigkeit und Möglichkeit, Einfluss zu nehmen. Macht ist die Kraft, Dinge geschehen zu lassen. Macht ist die Kraft, die eine gezielte Wirkung ermöglicht. Macht ist die von Dritten auf Zeit verliehene Legitimation einer Person gegenüber anderen Personen.
- Unterscheidung von Positionsmacht (Entscheidung, Belohnung, Bestrafung) und positionsunabhängiger Macht (Experten-, Beziehungs-, Informationsmacht; persönliche Macht/Autorität)
- **Persönliche Macht / Autorität:** natürliche Ausstrahlung, Respektsperson. Kraft, Urheber zu sein (Autor). Kraft aus dem ganz eigenen Vermögen/Können heraus – nicht durch Macht oder Gewalt erworben. Kompetenz und Authentizität. Persönliche Machtquellen: Standfestigkeit, Begeisterungsfähigkeit, Leidenschaft, Selbstkontrolle, Zivilcourage, Kraft, Liebe, Zuwendung, Empathie, Überzeugungsfähigkeit, Wissen, Können, persönliche Anziehungskraft.
- Wichtig ist die Unterscheidung von heller und dunkler Macht

Helle Macht	Dunkle Macht
<ul style="list-style-type: none"> - Legitimation/verliehenes Machtpotential: Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung - Verantwortungsvoll im Sinne und Wohle aller Beteiligten - Offene oder stillschweigende Übereinkunft - Persönliche Macht / natürliche Autorität 	<ul style="list-style-type: none"> - Machtmissbrauch: Gewalt, Zwang, Intrige, Korruption, Betrügen, Manipulation, Opportunismus (Macchiavellismus) - Ohnmacht, Hilflosigkeit, Unterlegenheit, grundsätzliche Benachteiligung, Opfersein - Nichteinhalten von Übereinkunften - Überschreiten von Befugnissen - Ist oft durch Gefühle und Schattenseiten gesteuert

Thesen zu Macht und Mikropolitik

(angelehnt an Gero Lomnitz)

- "Ohne Macht kann man nichts machen". Macht fördert – Macht (ver-)hindert. "
- Projekte und Vorhaben setzt nur derjenige erfolgreich um, der politisch denkt und handelt". Macht ermöglicht, genügend 'Schubkraft' für das Vorhaben aufzubringen.
- Der Umgang mit Macht und Hierarchie spielt im Rahmen von Projekten und Veränderungsprozessen eine zentrale Rolle. Blockierte Machtprozesse sind wesentliche Ursachen für Reibungsverluste in der Projektarbeit. Macht ist ein Instrument zur Durchsetzung von Entscheidungen in Organisationen. Grosse Organisationen sind ohne Einsatz von Macht gar nicht steuerbar.
- Wer in Organisationen Veränderungsprozesse steuern und etwas bewegen will, braucht Macht. Und wenn er diese nicht schon hat, muss er sie aufbauen. Erstens, weil er früher oder später bestehende Machtverhältnisse in Fragen stellen und gegebenenfalls verändern muss. Und zweitens, weil dies mit guten Argumenten und frommen Wünschen nicht zu schaffen ist.
- Veränderungsvorhaben können bis zum letzten Augenblick der nicht mehr umkehrbaren Umsetzung durch Entscheidungen von Machträgern zum Scheitern gebracht werden.
- Macht gehört nicht tabuisiert, sondern transparent gemacht und regelmässig kritisch hinterfragt im Hinblick auf ihre Ziele, ihre Funktion sowie die Art und Weise ihrer Ausübung.
- Macht muss auf der strategischen (z.B. Vorgehen in OE-Projekten) als auch auf der taktischen Ebenen (z.B. Entscheid für den Miteinbezug von bestimmten Personen) bewusst gestaltet werden.
- Organisationen und Veränderungsprozesse brauchen machtkompetente Führungskräfte und Projektleiter. Machkompetenz zeigt sich:
 - Im gelungenen Umgang mit Widerstand und guter Konfliktkommunikation. Ein verantwortlicher Umgang mit Macht verlangt ein adäquates, respektierendes Behandeln des Widerstandes. Er soll verstanden, ‚behandelt‘ und respektiert werden, wenn der Umgang ethisch sein soll.
 - Im bewussten Gestalten des Veränderungsprozesses (Strategie), insbesondere in der Ausgestaltung des Kontinuums ‚Führungsentscheid und Beteiligung‘.
 - In der persönlichen Macht / Autorität
 - In der Fähigkeit, auf der Klaviatur der Mikropolitik zu spielen (die grosse Grauzone zwischen heller und dunkler Macht)

Selbstführung

Selbstführung hat verschiedene Inhalte:



Die **Selbstführung** ist eine oftmals stark vernachlässigte Kompetenz. Ich bin aber überzeugt, dass gerade in dieser Kompetenz der Schlüssel für die persönliche Leistungsfähigkeit, Gesundheit und Zufriedenheit liegt. Selbstführung ist deutlich umfassender als der Begriff Selbstmanagement, welcher im Wesentlichen den Bereich der persönlichen Arbeitsmethodik/Zeitmanagement umfasst. Selbstführung basiert auf der Beziehung zu sich selbst.

Es lohnt sich, periodisch eine Standortbestimmung in diesen Kompetenzfeldern durchzuführen. Dies kann z.B. jährlich in der Form eines persönlichen Retreats/Timeouts (z.B. ausgedehnte Wanderung) erfolgen. Oder auch in der Form eines Seminars oder durch ein monatliches Gespräch mit einem Coach. Das Argument 'keine Zeit' sollte meines Erachtens spätestens ab der Lebensmitte definitiv aus dem persönlichen Wortschatz gestrichen werden!

Die ersten vier Themenfelder sind in Kapitel 6 beschrieben. Persönliche Entwicklung und Bewusstheit sind in Kapitel 7 zu finden.

Kompetenzfelder für Führungskräfte

Ein Kompetenzkatalog für Führungskräfte:

Fachkompetenz

Fachliche Fähigkeiten im eigenen Fachgebiet
Zusammenhänge
Branchenkenntnisse, Geschäftssinn
Wirtschaftliches Allgemeinwissen
Arbeitsplatzbezogene Systeme
IT/PC-Kenntnisse
Fremdsprachen
Internationalität

Methodenkompetenz

Problemlösungsmethodik
Organisieren
Projektmanagement
Change Management
Persönliche Arbeitstechnik, Zeitmanagement
Präsentationstechnik
Sitzungsleitungstechnik
Moderationstechnik
Verhandlungstechnik
Verkaufstechnik
Mündlicher und schriftlicher Ausdruck
Führungstechniken

Sozialkompetenz

Zuhören
Einfühlungsvermögen / Empathie
Vertrauensbildung
Kritikfähigkeit
Konstruktiv die Meinung ausdrücken
Persönliche Offenheit
Abgrenzungsfähigkeit / Nein sagen
Kontaktfähigkeit
Beziehungsfähigkeit
Interpersonelle Flexibilität, Toleranz
Teamfähigkeit

Sozialkompetenz ff

Kundenorientierung
Umgang mit Vorgesetzten
Gesprächsführung
Überzeugen
Konfliktfähigkeit
Rollenflexibilität
Direktives Führungsverhalten
Durchsetzungsvermögen
Soziale Diagnosefähigkeit
Teams aufbauen
Richtung vorgegeben, motivieren und begeistern
Mitarbeiterentwicklung, Coaching
Delegieren
Organisationale Agilität

Selbstkompetenz

Selbstkenntnis, Bewusstheit
Lernfähigkeit (fachlich und persönlich)
Selbstverantwortung, Autonomie
Emotionale Kompetenz, Selbstdistanzierung
Gelassenheit
Resilienz
Ambiguitätstoleranz
Achtsamkeit, Learner-Haltung
Innere Dialogfähigkeit, Selbstkontakt
Selbstwert, innerer Halt
Selbstvertrauen, Selbstsicherheit
Mut
Umgang mit Druck Erholungskompetenz
Lebensbalance
Selbstständigkeit, Eigenverantwortlichkeit, -initiative
Beharrlichkeit, Durchhalte- und Willenskraft
Entscheidungsstärke
Strategisches Denken
Kreativität

Dieser Kompetenzkatalog erlaubt eine persönliche Standortbestimmung. Entscheiden Sie die aktuelle und zukünftige Wichtigkeit der Kompetenzen und beurteilen Sie die aktuelle Ausprägung.

Was ist Selbstwert?

- = Wertschätzung für sich selbst
- = Das Gefühl eines eigenen, nicht von aussen abhängigen Wertes
- = Erfahrung und Gefühl: „ich bin wer, ich habe Wert, ich stehe für mich ein, ich bin nicht eine Null, ich habe einen Namen zu verlieren!“
- = „Ich bin wer, weil ich Wertvolles **erleben** (Erlebniskomponente) und **bewirken, schaffen** kann (Handlungskomponente). Hinweise:
 - Wenn die Erlebniskomponente fehlt (sich zuwenden, fühlen, geniessen, berühren lassen, sich Gutes tun) dann ist der Selbstwert immer brüchig und dünn. Die Erlebniskomponente ist das Fundament des Selbstwertgefühls. Er macht über 50% des Selbstwertes aus!
 - Bei der Handlungskomponente (Wertvolles bewirken, schaffen durch mein Können und Verhalten) geht es darum, auch wirklich zu sehen, schätzen und fühlen, was man kann und geleistet hat. Wenn die Wertschätzung für sich selbst fehlt, schaut man darauf, was andere können. Das ist Gift für den eigenen Selbstwert.

Bemerkungen:

- Menschen können den Selbstwert nicht nur aus sich selbst heraus generieren. Es bleibt immer eine Unsicherheit über sich selbst und seinen Wert. Es ist der Zweifel: wie kommt das, was ich bei mir selber sehe, bei den anderen an? Es braucht daher das Gegenüber, die Rückmeldung, den Dialog im Sinne der Qualitätssicherung: „ist es auch wirklich gut? Oder irre ich mich? Hat es Bestand? Lässt es sich damit leben in der Gemeinschaft, auf die ich ja auch angewiesen bin?“
→ Selbstwert = **Selbst-Anerkennung und Wertschätzung durch andere**
- Ebenso wenig können Menschen den Selbstwert nur von aussen beziehen. Es braucht die Eigenaktivität zu den drei obigen Funktionen. Die geschieht durch die **Ich-Struktur** (= die Fähigkeit die drei Funktionen Beachtung, Gerechtigkeit und Wertschätzung selbständig durchführen zu können). Ohne die Eigenaktivität, Wertschätzung zu sich selber wird es ein Fass ohne Boden. Dieser innere Dialog stärkt mir den Rücken („ich stehe zu mir!“)
- Die Wertschätzung zu sich selber ist die Grundlage für den Selbstwert! Einen empfundenen (persönlich fundierten) Selbstwert gibt eine Strahlkraft, ist spürbar; Charme, Charisma, Ausstrahlung (Strahlkranz wie bei Freiheitsstatue in New York). Darin ist die natürliche Autorität begründet.
- Selbstanerkennung beinhaltet das Schätzen des eigenen Verhalten, Einstellungen etc. sowie sich Gutes zu tun. Selbstanerkennung führt zu gutem Selbstkontakt. Es geht also um die Stellungnahme gegenüber sich zu Fragen wie: Was finde ich gut an mir? Was schätze ich an mir? Setze ich mir für mich ein? Stehe ich zu mir?

Zusammenfassung: Der Selbstwert steht auf drei Beinen:

1. Beachtung, Gerechtigkeit und Wertschätzung von aussen:

- Beachtung: Gesehen werden, Respektieren der eigenen Grenze, Rücksicht
- Gerechtigkeit erhalten: sehen des ganz Eigenen der Person, des Wesens.
- Wertschätzung erleben: kritische Beurteilung und Anerkennung des Eigenen und seines Wertes; persönliche Stellungnahme.

2. Beachtung, Gerechtigkeit und Wertschätzung von innen (von mir selber):

- Selbst-Beachtung: Selbstwahrnehmung durch Distanzgewinnung; Achtsamkeit. Mein Eigenes und meine Grenzen sehen und einhalten; mich selber beachten
- Sich gerecht werden: mich ernst nehmen, mich wichtig nehmen. Aufgreifen und ernst nehmen, was sich in mir rührt. Kontakt zu mir aufnehmen
- Wertschätzung für sich: durch Stellungnahme gegenüber mir selber. Kognitiv (Reflexion, Selbstbeurteilung) und spürend durch das Gewissen (Stimmigkeit). Abgrenzen vom Negativen und Stehen zum Positiven

3. Sich Gutes tun / gefüllter Zuwendungseimer