

# Vorwort

Dieses Buch ist ein Kompendium: ein Nachschlagewerk und Handbuch für die Führungspraxis. Es stellt nützliche Informationen in kompakter und substanzieller Form zur Verfügung. Es beinhaltet zum einen universelle und zeitlose Erfahrungen und Prinzipien zu guter Führung. Und zum anderen wird Führung im aktuellen Kontext der Digitalisierung als vierte industrielle Revolution beschrieben. Hier stellt sich die Frage, wie wirksame Führung in einem zunehmend komplexen und vernetzten Umfeld (VUKA) ausgestaltet werden muss. Ich glaube, dass Führung zukünftig immer zentraler wird – die Art der Führung wird sich jedoch weiterentwickeln und verändern müssen. Stichworte hierzu sind: Führen auf Basis von Vertrauen und Eigenverantwortung, Selbstorganisation, Involvierung, Führen von Veränderungen, Kultur, Sinn und Ethik.

Es ist mir ein Anliegen, mit dieser vollständig überarbeiteten 13. Auflage der Toolbox Führung zu einem zeitgemässen und differenzierten Verständnis von Führung beizutragen. Das Buch will jedoch nicht überzeugen oder gar den Eindruck vermitteln, mit Sicherheit zu wissen, wie die Führung in Zukunft aussehen wird. Vielmehr soll es Gedankenanstösse und Anregungen für die eigene Führungspraxis bereitstellen. Eine Einladung sein, Ihr persönliches Führungsverständnis zu reflektieren, zu überprüfen und zu schärfen. Das Buch soll ein Buch aus der Praxis in die Praxis sein: praktisch und konkret.

Die Inhalte des Buches stammen aus mehreren Quellen: Erstens aus meiner eigenen 25-jährigen Führungspraxis - mit den damit verbundenen Erfahrungen und gemachten Fehlern. Zweitens aus meiner Tätigkeit als Coach, Führungs- und Organisationsentwickler in den unterschiedlichsten Organisationen und Branchen. Dadurch erhalte ich Einblick, welches derzeit die vorrangigen Fragestellungen von Führungskräften in der Praxis sind. Die dritte Quelle ist die aktuelle und klassische Fachliteratur und -diskussion zu Führung.

Führung braucht ein solides theoretisches Fundament: eine zugrundeliegende Philosophie und ein zeitgemässes Menschenbild. Diesem Buch liegen verschiedene Theorien und Ansätze zugrunde. Besonders erwähnen möchte ich: Existenzanalyse (Alfried Längle und Viktor Frankl), integrale Theorie (Ken Wilber), Resonanztheorie (Hartmut Rosa), Hirnforschung (Gerald Hüther) und die Erfahrung aus den verschiedensten Weisheitstraditionen aus Ost und West. Diese ganzheitlichen Theorien und Ansätze halte ich für den Führungskontext als besonders geeignet - gerade auch im aktuellen Umfeld.

Die eigene Person ist - aus meiner Sicht - das wichtigste ‚Werkzeug‘ in der Führung. Gute Führung ist authentische und bewusste Führung. Führungsverhalten, das nicht durch die eigenen Haltungen und Fähigkeiten gedeckt ist, greift zu kurz. Der Kern guter Führung ist die Selbstführung. Die letzten beiden Kapitel sind explizit diesem Thema gewidmet. Mein zweites Buch 'Herausforderung Selbstführung' greift dieses Thema auf und vertieft es. Die beiden Bücher sind aufeinander abgestimmt und ergänzen sich.

Führung ist ein komplexes Geschehen. Einfache Rezepte funktionieren in der Regel nicht. Es gibt jedoch nützliche Landkarten, Konzepte, Prinzipien und Werkzeuge. Dieses Kompendium will eine Auswahl zur Verfügung stellen. Wenn die 'Toolbox Führung' mit ihren Inhalten und Denkanstössen einen Beitrag dazu leisten kann, dass Sie Ihre Führungsaufgabe mit mehr Erfolg, Nachhaltigkeit und Freude wahrnehmen können, hat sie ihren Zweck erfüllt.

Der besseren Lesbarkeit halber habe ich die Ausführung in der männlichen Form gehalten.

Stefan Marti

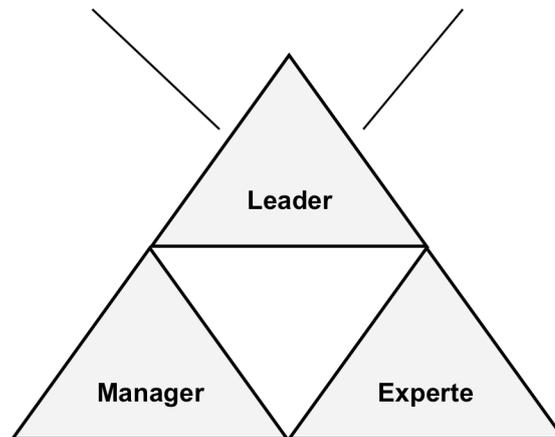
Winterthur, April 2019

# Triathlon der Führung

Führungskräfte nehmen im Rahmen ihrer Führungsaufgabe im Wesentlichen drei "Rollen" ein: Experte, Manager und Leader.

## Tragfähige Beziehungen gestalten

- Beziehung, Kontakt
- Vertrauen, Offenheit
- Kommunikation
- Feedback
- Auseinandersetzung, Dialog
- Konfliktkommunikation
- Anerkennung, Wertschätzung
- Klima
- Kultur, Werte
- Eigenverantwortlichkeit
- Verbindlichkeit
- Motivation, Engagement
- Fördern, entwickeln
- Menschenbezogene Führung



## Zukunft und Entwicklung gestalten

- Attraktive, kraftvolle, motivierende Zukunftsbilder
- Sinn, Orientierung, Leitplanken
- Vision, Strategie
- Bewegung, Richtung, Zusammenhalt
- Inspirieren, begeistern, mobilisieren
- Überzeugen, Menschen ‚gewinnen‘
- Sogwirkung erzeugen (Magnet)
- Wecken und leiten von Energien
- Zukunftsbezogene Führung

### Manager

- Planen, organisieren, koordinieren
- Einsetzen von finanziellen und personellen Mitteln
- Organisation, Prozesse, Regeln, Systeme, Technik
- Rahmenbedingungen und Leitplanken
- Ordnung, Stabilität
- Soll/Ist-Vergleiche (Kontrolle)
- ZDF (Zahlen, Daten, Fakten)
- Strukturelle Führung

### Experte

- Fachkenntnisse, Expertise
- Zusammenhänge verstehen
- Erfahrung
- Branchenkenntnisse
- Fremdsprachen
- IT-Kenntnisse
- Vernetztes Denken
- Fachliche Führung

Angelehnt an: Management Center Vorarlberg und Göpf Hasenfratz

## Bemerkungen

- Der Triathlon der Führung zeigt drei zentrale Rollen in der Führung auf. Die Wichtigkeit dieser Rollen wird vor allem dann spürbar, wenn eine davon fehlt oder unterentwickelt ist.
- Management und Leadership sind gleichermassen wichtig: „Management without Leadership is a daydream - Leadership without Management is a nightmare!“. Oft entstehen Konflikte und Störungen, weil die Managementaufgaben (klare Organisation) nicht gelöst wurden.
- Jede dieser Rollen braucht spezifische Kompetenzen.
- Im Zentrum dieser drei Kompetenzen steht die Selbstkompetenz. Dazu folgt im letzten Buchkapitel mehr.



## Transformationale und transaktionale Führung

Transaktionale und transformationale Führung sind grundsätzlich unterschiedliche Führungsphilosophien:

Transaktionale Führung	Transformationale Führung
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ziele setzen</li><li>• Hohe Zielschärfe</li><li>• Kontrollieren</li><li>• Systematisches Feedback</li><li>• Belohnen</li><li>• Bestrafen</li><li>• Begrenzen, erlauben</li><li>• 'Ärger' vermeiden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erstrebenswerte („warme“) Ziele vereinbaren</li><li>• Zielrichtung</li><li>• Sinn, Werte</li><li>• Geistige, intellektuelle Stimulierung</li><li>• Individualisierte Behandlung</li><li>• Unterstützen, coachen, Entwicklung</li><li>• Einladen, ermutigen, inspirieren</li><li>• Menschen berühren und bewegen</li><li>• Vertrauen und Eigenverantwortung</li><li>• Freiräume, Entscheidungsspielräume</li><li>• Commitment, Zustimmung</li><li>• Selbstorganisation, Kreativität, Spirit</li><li>• Über etablierte Denkmuster hinausgehen</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Extrinsische Motivation</li><li>• Reiz → Reaktion</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intrinsische Motivation</li><li>• Sinn, Werte, Erfüllung</li></ul>

Der Hirnforscher und Potentialentwickler Gerhard Hüther ist der Ansicht, dass die transaktionale Führung immer mehr an eine Grenze stösst und zeitgemässe Führung nur transformational sein kann. Hamel (2012) spricht im Zusammenhang mit dem VUKA-Umfeld sogar von der Notwendigkeit eines ideologischen Entscheides: Prinzip 'Vertrauen und Eigenverantwortung' - oder: Prinzip 'Hierarchie und Kontrolle'.

In einem stabilen und berechenbaren Umfeld kann die transaktionale Führung funktionieren. Im dynamischen und komplexen Umfeld und bei Wissensarbeitern greift die transaktionale Führung meines Erachtens meist zu kurz. Die Generationen Y und Z dürften primär auf die transformationale Führung ansprechen. Eine echte Kultur der Eigenverantwortung und Selbstorganisation ist nur durch transformationale Führung denkbar.

Selbstverständlich ist die Art der Führung auch vom kulturellen Kontext abhängig.

### Fragen zur Selbstreflexion

- Welche Art der Führung liegt mir näher: transaktional oder transformational?
- Wie möchte ich selber geführt werden?
- Welche Erfahrungen habe ich diesbezüglich gemacht?
- Traue ich meinen Mitarbeitern zu, verantwortungsvoll mit Freiräumen umzugehen?

## Rolle und Aufgabe von zeitgemässer Führung - Thesen

Die Rolle und Aufgabe von Führung im vernetzten/komplexen Umfeld kann wie folgt umschrieben werden:

- **Führen auf Basis von Vertrauen und Eigenverantwortung.**
- **Indirekte Führung:** Schaffen eines geeigneten **Rahmens**, in welchem Menschen Verantwortung übernehmen können und wollen, sowie selbstorganisiert und im Sinne des Unternehmens arbeiten können. Freiräume geben. Das heisst auch, sich als Führungskraft auf der operativen Ebene zurückzunehmen und nicht mehr im Detail bestimmen wollen, was läuft. Organisationen müssen agiler werden. Denn erst agile Organisationsformen ermöglichen Agilität der Mitarbeitenden.
- Dieser Rahmen beinhaltet einerseits **organisatorische Aspekte:**
  - Strukturelle Elemente: Rahmenbedingungen und Grenzen. Gut funktionierende Entscheidungsprozesse mit Entscheidungsspielräumen, und -prinzipien und -regeln. Spielsystem/Arbeitsmethoden, Spielregeln (nicht: Spielzüge!), Prozesse, Rollen, Managementsysteme, Gefässe zur Mitwirkung, Anreiz- und Belohnungssysteme, Räume etc.
  - Transparenz. Guter Informationsfluss.
  - Zukünftige Ausrichtung; Grundausrichtung der Organisation; Sinn
- Und andererseits **kulturelle Aspekte:** Kulturellen Rahmen schaffen wie beispielsweise: Angstfreiheit, Vertrauen, Verbindlichkeit, Eigenverantwortung, offene Gesprächs- und Konfliktkultur, Diskurs und Auseinandersetzung (Kerndreieck). Feedback- und Fehlerkultur. Reflexions- und Lernkultur. Verbindende Werte, Ethik. Beziehungen und Identität als identitätstiftender und stabilisierender Rahmen.
- **Entwicklung gestalten und Veränderungen führen.** Entwickeln der Organisation, von Teams und Individuen. Involvierungsprozesse gestalten. Kraftvolle Zukunftsbilder/Visionen entwickeln. Innovation führen. Umsetzungskompetenz. Prinzip 'Ausprobieren und Lernen'.
- **Involvierung und Co-Kreation gestalten:** Vernetzung und Diskurs sicherstellen. Zeitgemässe Formate und Vorgehensweisen für Strategieentwicklung und Zukunftsarbeit praktizieren. Bewusstsein für unterschiedliche Arbeitssettings. Ein durch VUKA geprägtes Umfeld braucht andere Formate und Vorgehensweisen. Dazu gilt es zwei verschiedene Modi zu beherrschen (Heitger 2015, 12)
  - Explore: Neues, Innovation, Lösen von komplexen Probleme durch Öffnung, Experimente, Ideenfindung, Inspiration. Die Komplexität wird dadurch zunächst erhöht.
  - Exploit: Klarheit schaffende Entscheide, Effizienz, Standards, Optimieren, Ausrollen, Ausführung, Umsetzung, Best Practices. Reduktion der Komplexität.
- **Kooperation und Diskurs:** Bereitschaft, Fähigkeit und Kraft zur Auseinandersetzung, wenn widersprüchliche Meinungen und Ansichten aufeinanderprallen. Was bei der Involvierung von selbstbewussten, gut qualifizierten und selbständigen Persönlichkeiten oft der Fall sein wird.
- **Teams aufbauen.** Diversivität, Inklusion, interdisziplinäre Teams. Selbstregulation, kollektive Intelligenz, Selbstorganisation. Das Potential von Gruppen kann nur bei funktionierenden Teams genutzt werden. Deshalb kommt der Teamführung und -entwicklung hohe Bedeutung zu.
- Eine Kernfunktion von Führung ist und bleibt das Bewerten, Priorisieren und **Entscheiden** von in Arbeitsgruppen erarbeiteten Lösungsvorschlägen. Damit wird auch die Verantwortung gegenüber den Kapitalgebern und Eigentümern wahrgenommen.
- Selbstverständlich spielt im modernen Führungsumfeld auch die **direkte Führung** eine wichtige Rolle. Tendenziell jedoch stärker in der **transformationalen** als in der transaktionalen Führung. Dies bedeutet beispielsweise:
  - Aufbau tragfähiger Beziehungen
  - Beziehung anbieten, coachen, trainieren, unterstützen, befähigen, überzeugen, inspirieren, intellektuelle Anregung, berühren, bewegen, Rückhalt geben, lesbar sein, Werteklarheit
  - Verantwortungsvolle Aufgaben delegieren; Führen zu Eigenverantwortung. Empowerment
  - Zum Ausprobieren ermutigen, Raum für Experimente geben.

- Führungskräfte müssen immer mehr in **unterschiedlichen Rollen** unterwegs sein: klassische Führungsrolle, Mitwirkung in Arbeitsgruppen, Führungsverantwortung auf Zeit etc.
- Die Führungsarbeit muss nicht durch die Führungskraft allein geleistet werden. **Führungsrollen** können - kompetenzbasiert - **im Team breiter verteilt** werden. Führen als Systemleistung verstehen und in Führung als kollektive Mannschaftsleistung investieren. Ein Teil von traditionellen Führungsaufgaben wird zunehmend durch die Technik übernommen. Beispiele: Arbeitszuteilung, Entscheidungen (Prozesssteuerung, künstliche Intelligenz).
- Und letztlich geht es auch darum, die Leistungsfähigkeit und **Gesundheit** von sich selbst und seinen Mitarbeitenden zu erhalten. Eine Überhitzung und ein Ausbrennen zu vermeiden.
- Primärintention aller dieser Aufgaben ist letztlich auch das Entwickeln einer **flexiblen und lernfähigen Organisation**.

### Zusammenfassende Thesen

Organisationen im komplexen Umfeld brauchen bewusst handelnde Führungskräfte mit breitem Rollenrepertoire, einem modernen Führungsverständnis und einem zeitgemässen Menschenbild. Führungskräfte müssen immer mehr in der Lage sein, in unterschiedlichen Kontexten führen zu können (einfach, kompliziert, komplex). Das bedingt die Fähigkeit mit dem ganzem 'Kartenset' spielen zu können: Indirekte und direkte Führung. Transaktionale und transformationale Führung. Dies beinhaltet explizit auch Position zu beziehen, zu lenken und einzufordern. Mit dieser These widerspreche ich der zur Zeit oft vertretenen Meinung, dass im agilen Kontext die Führungsrolle immer mehr in den Hintergrund geraten wird oder hauptsächlich nur noch aus der Coach-Rolle bestünde. Diese Simplifizierung von Führung halte ich für falsch und produziert - in meiner Wahrnehmung - oft ein gefährliches Führungsvakuum.

Diese Veränderungen in der Rolle von Führung haben durchaus den Charakter eines Prozessmusterwechsels. Es ist jedoch weniger nur eine Frage der einzelnen Führungspersönlichkeit als vielmehr auch eine Systemfrage: Die kollektive Frage, wie die Funktion Führung im Unternehmen organisiert und ausgestaltet werden soll. Denn der kulturell/strukturelle Rahmen beeinflusst das Verhalten und die Möglichkeiten der einzelnen Führungskraft massgeblich.

### Wichtige Führungskompetenzen im VUKA-Umfeld

Ausgewählte, wichtige Führungskompetenzen im komplexen/vernetzten Umfeld:

Sozial- und Selbstkompetenz	Methodenkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiguitätstoleranz: Unsicherheiten, Spannungen und Widersprüchlichkeiten aushalten</li> <li>• Vertrauen. Tragfähige Beziehungen aufbauen</li> <li>• Kooperations- und Teamfähigkeit</li> <li>• Konfliktfähigkeit</li> <li>• Dynamische Stabilität anbieten</li> <li>• Dolmetscher sein: Komplexe Sachverhalte übersetzen und erklären</li> <li>• Auch unter Druck konstruktiv und produktiv bleiben</li> <li>• Couragiert handeln</li> <li>• Laterale Führung: Ohne Weisungsbefugnis Einfluss nehmen</li> <li>• Führen auf Distanz: Verteilte Teams und Personen führen</li> <li>• Selbstführung</li> <li>• Guter Umgang mit Druck / Stress; Erholungskompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involvierung und Ko-Kreation gestalten</li> <li>• Moderationskompetenz: Wirkungsvoll Workshops moderieren können</li> <li>• Problemlösungsmethodik</li> <li>• Komplexität reduzieren / managen</li> <li>• Zeitgemässe Arbeitsmethoden (z.B. agile Methoden)</li> <li>• Digitale Kompetenz</li> <li>• Gutes Selbst- und Zeitmanagement</li> </ul>

Alle diese Kompetenzen waren in der Führungsarbeit natürlich schon immer wichtig. Im VUKA-Kontext werden sie noch bedeutsamer werden. Die Toolbox Führung richtet sich selbstverständlich konsequent an diesen Kompetenzfeldern aus.

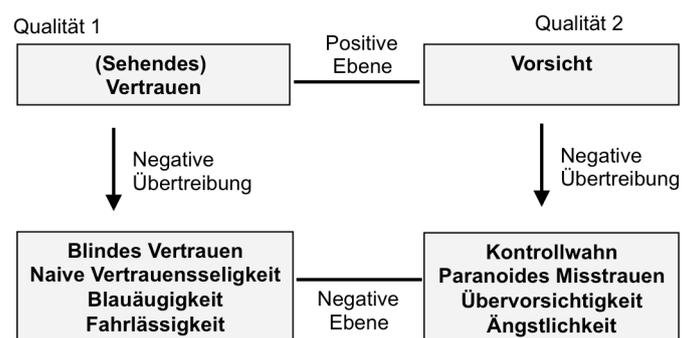
**Wichtige Bemerkung:** Diese Anforderungen sollen keine stressauslösend hohe Messlatte sein. Sondern eher Referenzpunkt und Wegweiser für die persönlich Entwicklung im Sinne eines Limes: ständige Annäherung ohne das Ziel jemals ganz erreichen zu können (und zu müssen).

# Vertrauen

Vertrauen ist die Basis von guter, solider und nachhaltiger Führung. Vertrauen ist das Fundament der Führung. Tragfähige Führungsbeziehungen sind vor allem von gegenseitigem Vertrauen geprägt. Vertrauen ermöglicht eine robuste Führungssituation (Führungsfehler ertragend) und ist die Basis für Eigenverantwortung und Kreativität. Das Schaffen eines angstfreien Klimas ist eine zentrale Führungsaufgabe.

## Was ist Vertrauen?

- Vertrauen ist die Einwilligung, sich einer haltgebenden Struktur zu überlassen, um die wahrgenommene Unsicherheit (Risiko) zu überbrücken. Vertrauen ist die Brücke über den ‚Fluss der Unsicherheit‘.
- Vertrauen ist die Erwartung, dass ein Interaktionspartner wohlwollendes Verhalten zeigen wird, obwohl dieser die Möglichkeit hätte, andere, nicht wohlwollende Verhaltensweisen zu wählen. Wer vertraut verzichtet auf 'Sicherheit'. Damit macht man sich verwundbar.
- So gesehen ist Vertrauen eine (riskante) Vorleistung. Es zeigt sich erst im Nachhinein, ob das Vertrauen gerechtfertigt war oder nicht. Vertrauen ohne 'Risiko' ist kein Vertrauen.
- Vertrauen hat Vertrauenswürdigkeit zur Voraussetzung: Halt, Festigkeit, Unumstösslichkeit, Verlässlichkeit. Es besteht ein Halt, auf den ich mich verlassen kann (Längle 2013)
- Ist Vertrauenswürdigkeit gegeben, kann die Kontrolle (die innere Zurückhaltung zur eigenen Sicherheit) reduziert oder abgegeben werden. Es braucht manchmal Mut, den eigenen Halt aufzugeben und sich auf einen anderen Halt zu verlassen (sich ein Herz fassen = Kraft des Vertrauens).
- Vertrauen zeigt sich auch in der Gewissheit, dass getroffene Vereinbarungen vom Gegenüber eingehalten werden oder rechtzeitig darüber informiert wird, falls dies nicht Fall sein sollte (Verlässlichkeit, Verbindlichkeit).
- Kerndreieck: Vertrauen resultiert aus Eigenverantwortung, Verbindlichkeit und offener Gesprächs- und Konfliktkultur (→ *Kerndreieck*).
- Dyadisches Vertrauen: Wahrgenommene Kompetenz, wahrgenommenes Wohlwollen und wahrgenommene Integrität einer Person (Mayer 1995).
- Die ‚Schwestertugend‘ von Vertrauen ist Vorsicht. Blindes Vertrauen = Vertrauen ohne Prüfung des Halts, der Vertrauenswürdigkeit. Vertrauen ersetzt nicht Kontrolle. Die Führungsverantwortung bedingt die Vorsicht. Ein Instrument der Vorsicht in die Kontrolle (→ *Kontrolle*).
- Schwesterbegriff 'Glaubwürdigkeit': basiert auf dem Dreieck: Verantwortungsübernahme, Kommunikation und Problemlösekompetenz.
- Vertrauen können setzt Selbstvertrauen voraus. Selbstvertrauen ist das Vertrauen in den Halt in sich selbst, in das Durchhaltevermögen der eigenen Fähigkeiten. Wer in sich selbst keinen Halt hat, kann auch keinen Halt geben.
- Vertrauen können setzt auch ein entsprechendes Menschenbild voraus. Zutrauen, dass der Mitarbeiter grundsätzlich gut arbeiten und kooperieren will.
- Wer als Vorgesetzter Mühe hat, anderen Menschen zu vertrauen, ist als Führungskraft ungeeignet.
- Ob ich als Führungskraft meinen Mitarbeitenden vertrauen kann, hängt primär davon ab, ob ich mir als Führungskraft selber trauen kann: Traue ich meiner Kompetenz? Meinem Kopf? Meinen Gefühlen? Meinem Bauch? Meinen Körper? Meinem Herz? Meiner Seele?



## Was ist die Wirkung von Vertrauen?

- Vertrauen ist die einfachste Art der Komplexitätsreduktion in Beziehungen.
- Vertrauen senkt die Transaktionskosten in der Kommunikation.
- Positive Vertrauensspirale (Frei 2016): Vertrauen erzeugt Selbstvertrauen, spornt an und gibt gute Gefühle. Vertrauen führt zu Verhalten, das das Vertrauen rechtfertigt. Vertrauen gibt Mut, an seine Grenzen zu gehen. Es nimmt die Angst vor Fehlern. Wo Vertrauen vorhanden ist, kann man sich mit seiner eigenen Meinung exponieren und nimmt in Kauf, sich dadurch auch verwundbar zu machen.
- Vertrauen schenken ist Wertschätzung und Anerkennung. Vertrauen zu erhalten wirkt motivierend, stärkend (kann aber auch überfordern, wenn es ‚blind‘ geschenkt wird).
- Vertrauen ist der Boden für Kreativität. Angst ist der Killer für Kreativität!
- Vertrauen erleichtert die eigene Arbeit. Man kann sich darauf verlassen, dass man rechtzeitig erfahren wird, wenn Probleme auftauchen und die Zielerreichung gefährdet ist. Man kann seine Zurück-Haltung aufgeben.
- (Paranoides) Misstrauen und Übersichtigkeit/Ängstlichkeit wirken sich sehr negativ auf die Eigenverantwortung, Motivation und Leistung der Mitarbeitenden aus.

Aktiv tun	Unterlassen
Person, Haltung	

## Wie kann man Vertrauen schaffen?

### Vertrauen schaffen - aktiv tun

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauensbekundung und -vorschuss. Den ersten Schritt machen</li> <li>• Loslassen. Entscheidungsspielräume geben; Freiräume und Freiheiten geben</li> <li>• Viel erlauben</li> <li>• Fairer Umgang mit Fehlern</li> <li>• Rückhalt geben. Schützen</li> <li>• Verlässlich und berechenbar sein</li> <li>• Soziale Resonanz</li> <li>• Kontrollverzicht, transparente Kontrollen</li> <li>• Verbindlichkeit leben</li> <li>• Offener Umgang mit Informationen; Transparenz</li> <li>• Offen kommunizieren. Ehrlichkeit, Wahrhaftigkeit und Aufrichtigkeit. Die Wahrheit trägt. Schönfärberei, Täuschung, Zurückhaltung und Herausögern sind Gift in der Führung</li> <li>• Vorhersehbar und verlässlich sein</li> <li>• Kontakt, Nähe, ‚Da-sein‘, Präsenz, Zuhören</li> <li>• Sich für den Mitarbeitenden interessieren</li> <li>• Präsenz, Kontakt, Klarheit - v.a. in kritischen Situationen</li> <li>• Sich um seine Mitarbeitenden sorgen</li> <li>• Halt geben</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruhe und Gefasstheit in kritischen Situationen</li> <li>• Fehler eingestehen</li> <li>• Kritikfähigkeit</li> <li>• Grundsatz: Die Fehler meiner Mitarbeiter sind meine Fehler als Vorgesetzter</li> <li>• Die Mitarbeiter spüren lassen, dass ich meine Verantwortung wahrnehme und Themen angehe (Glaubwürdigkeit)</li> <li>• Und dass sie sich in guten Händen fühlen können (Kompetenz, Wohlwollen)</li> <li>• Sich für jemanden einsetzen</li> <li>• Fairness und Gerechtigkeit</li> <li>• Rücksichtsvoll sein</li> <li>• Diskreter Umgang mit vertraulichen Informationen</li> <li>• Die eigene Verwundbarkeit steigern (z.B. durch persönliche Offenheit)</li> <li>• Ein Klima schaffen von Zusammenhalt. Wo man sich aufeinander verlassen kann und sich gegenseitig Halt gibt</li> <li>• Konsequenter sein mit Personen, die das geschenkte Vertrauen missbrauchen</li> </ul> |
|---|--|

### Unterlassen - Beispiele

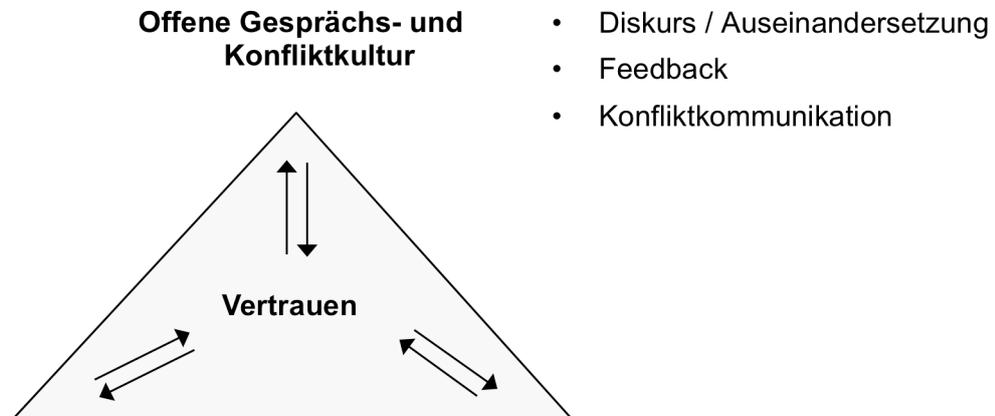
- Emotionale Entgleisungen
- Suchen nach Schuldigen
- Mikromanagement
- Als Chef immer seinen ‚Senf‘ dazu geben
- Wegen einzelnen Ausreißern das Ganze übersteuern
- Die Leistung meiner Mitarbeitenden als meine eigene Leistung darstellen

### Person, Haltung

- Klare und reflektierte Haltung (Werte). Haltung gibt Halt und Festigkeit
- Grundsätzliches Wohlwollen, grosses Herz
- Es gut mit den Mitarbeitenden meinen
- Toleranz, Unvoreingenommenheit
- Erfahrung, Können
- Integrität
- Emotionale Stabilität

## Kerndreieck einer starken Kultur

In der Praxis zeigt sich immer wieder das folgende Kerndreieck als Schlüssel für die produktive Zusammenarbeit.



### Eigenverantwortung

- Verantwortung übernehmen
- Eigeninitiative
- Beitrag zum Ganzen

### Verbindlichkeit

- Verbindlichkeiten schaffen: Klarheit und Zustimmung
- Selbstnavigation / Verlässlichkeit
- Ansprechen bei Nichteinhalten

Quelle: Stefan Marti

Vertrauen ist zugleich die Folge als auch die Voraussetzung für Eigenverantwortlichkeit, Verbindlichkeit und Auseinandersetzung:

- Vertrauen entsteht, wenn man sich auf das Gegenüber verlassen kann (Verbindlichkeit). Wenn man spürt, dass das Gegenüber in die Verantwortung geht und aus eigenem Antrieb Kraft entwickelt. Und wenn die Erfahrung gemacht wird, dass auch schwierige Themen auf den Tisch kommen können und konstruktiv bearbeitet werden.
- Und die umgekehrte Richtung: Damit Eigenverantwortung übernommen wird, braucht es einen angstfreien Raum. Das Aufgeben der eigenen Zurückhaltung und das Sichverlassen-Können auf die getroffene Vereinbarung braucht ein grundlegendes Vertrauen ins Gegenüber. Und damit auch schwierige und heikle Themen angesprochen werden, braucht es einen sicheren Boden.

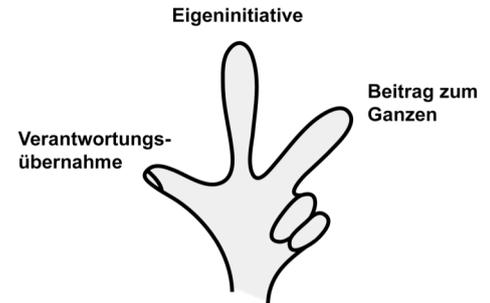
Im Folgenden werden die Themen Eigenverantwortung und Verbindlichkeit vertieft. Dem Thema offene Gesprächs- und Konfliktkultur ist ein eigenes Kapitel gewidmet.

# Eigenverantwortung / Unternehmerisches Denken und Handeln

Die Begriffe Eigenverantwortung und unternehmerisches Handeln sind vielschichtig. Hier ein Überblick über die verschiedenen Aspekte, welche nachfolgend noch vertieft werden:

- **Eigenverantwortung hat drei Aspekte**

1. **Verantwortung übernehmen:** Sich verantwortlich fühlen, selbständig entscheiden. Handlungsspielraum kennen und nutzen. Lösungen, Möglichkeiten und Wege suchen.
2. **Eigeninitiative:** Von sich aus aktiv werden. Initiative ergreifen, mitdenken. Vorausschauen, aktiv nach Verbesserungen suchen. Probleme aktiv angehen.
3. **Beitrag zu Ganzen:** Sich als ein Teil des Ganzen verstehen / fühlen. Zum gemeinsamen Ziel beitragen. Das Eigene zugunsten des Ganzen ‚suboptimieren‘. Über den Tellerrand hinaus schauen. Sich abstimmen. So handeln, als ob es mein eigenes Unternehmen wäre.



- **Mindset:** Polarität von Verantwortlicher und Passivität

Opfer	Verantwortlicher, Gestalter
Problemorientiert	Lösungsorientiert
Passiv	Aktiv
Zurückhaltung	Sich mit seiner Meinung exponieren
Vergangenheit	Gegenwart / Zukunft
Komfortzone	Mut

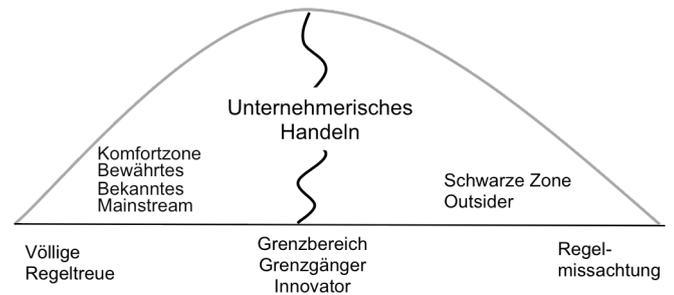


- **Bewegen und Entwicklung gestalten.** Handeln, unternehmen. Zukunft. Metapher: Doppelhelix. Nicht hinterherhinken. Kraft entwickeln.

- **Grenzgänger sein:** Sich an Grenzen und in ungewohntem ‚Gelände‘ bewegen können. „Wissen, wie weit man zu weit gehen kann“ (Regelverletzungskompetenz). Mut und Demut. Wachstum passiert nur an Grenzen!

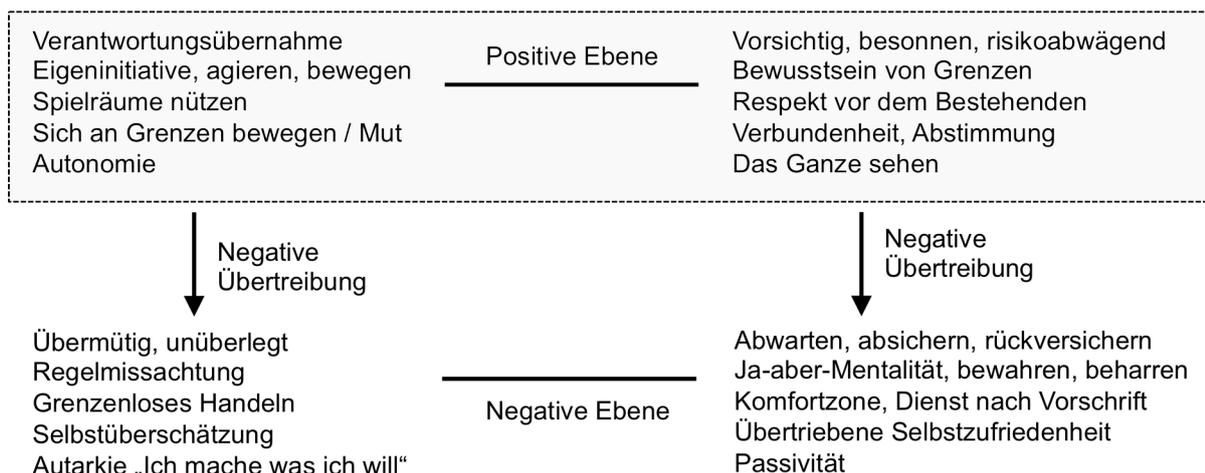
- **Selbstverantwortung:** Verantwortungsübernahme für sich selbst. Selbsttreue.

- **Eigenverantwortung ist die Kombination von zwei Qualitäten.** Grenzenloses, leichtfertiges, unabgestimmtes und autarkes Handeln ist nicht verantwortungsvoll (Wertequadrat).



Angelehnt an: Göpf Hasenfratz

## Eigenverantwortung



## Verbindlichkeit / Commitment

Ein Commitment ist eine **Vereinbarung** und besteht aus zwei Teilen:

**Commitment = Ersuchen/Bitte + Versprechen/Zustimmung**

Beim Eingehen eines Commitment übergebe ich durch mein ‚Ja / Zusage‘ mein Versprechen, dass ich mich dafür verantwortlich fühle und auch dafür sorgen werde, die Vereinbarung einzuhalten (Selbstnavigation / Eigenverantwortung). Dass ich mich mit meinem Versprechen mit meinem Gegenüber verbunden (VerBINDlichkeit) fühle.

### Voraussetzungen zur Zustimmung / Antwort:

- Klarheit: Verstehe ich, was von mir verlangt wird?
- Verantwortlichkeit: Habe ich die Fähigkeiten und Ressourcen dazu?
- Bin ich sicher, dass diejenigen, von welchen ich dazu abhängig bin, rechtzeitig liefern / mitwirken werden?
- Bin ich bereit, die Verantwortung dafür zu übernehmen; auch für den Fall, dass das Versprechen nicht eingehalten werden könnte?

Da Verbindlichkeit letztlich ein freiwilliger Akt des Zustimmens sein muss, gibt es gibt daher sechs klare Antworten:

1. Ja, ich stimme zu / verspreche; ich committe mich.
2. Nein, ich verspreche es nicht. Dennoch könnte ich versuchen dass...
3. Ich brauche dazu weitere Informationen, Klärungen um genau zu verstehen...
4. Ich committe mich, bis ... zu antworten (es sich überleben, Ressourcen, Machbarkeit checken...)
5. Ich verspreche dir unter folgendem Vorbehalt:... ist das für dich ein gangbarer Weg?
6. Ich mache dir folgenden Gegenvorschlag... Ist das ok für dich?

### Regeln im Umgang mit Verbindlichkeiten

- a. Wir vereinbaren Aufträge und Massnahmen anstatt sie anzuordnen.
- b. Nichtverhandelbares wird transparent dargestellt und begründet.
- c. Wer „JA“ sagt, übernimmt damit auch die Verantwortung zur Selbstnavigation. Er fühlt sich verantwortlich, dass das eingegangene Versprechen eingehalten werden kann (Eigenverantwortung).
- d. Kann eine Vereinbarung nicht eingehalten werden, geben wir unmittelbar – sobald es klar wird – Feedback an die Person, mit welcher die Vereinbarung getroffen wurde.
- e. Nicht-eingehaltene Vereinbarungen sprechen wir unmittelbar an oder mahnen sie ab.

Die Selbstnavigation und das rechtzeitige Informieren des Partners, dass man die Vereinbarung nicht einhalten können wird, ist für die zukünftige gegenseitige Vertrauensbasis absolut entscheidend. Dass die Machbarkeit des Versprechens zu Beginn falsch beurteilt wird, kommt immer wieder vor und kann mit entsprechender Begründung meist gut akzeptiert werden. Dass man aber nicht rechtzeitig darüber informiert wird, dass die Vereinbarung nicht eingehalten werden kann, kann und darf nicht akzeptiert werden. Nichteingehaltene Vereinbarungen müssen daher konfrontiert und thematisiert werden (auch wenn es unangenehm ist und oft Mut braucht)! Ansonsten entwickelt sich - abgesehen vom Verlust an Vertrauen, Respekt und Integrität - eine 'Nettigkeits-Kultur', wo nichts wirklich erreicht und alles entschuldigt wird. In Organisationen und Teams, wo man sich gegenseitig verantwortlich macht für das Einhalten der Vereinbarungen und wo man Verbindlichkeiten ernst nimmt, entsteht Vertrauen und Effizienz.

Die Basis einer Verbindlichkeitskultur ist eine Haltung von Ehrlichkeit, Integrität, Wahrhaftigkeit, Aufrichtigkeit gegenseitigem Vertrauen und Respekt, Mut sowie die Bereitschaft zur Eigenverantwortlichkeit.

Quelle: Kofman (2006) mit eigenen Ergänzungen

## Entscheidungsverfahren

Es gibt zwei unterschiedliche Entscheidungsverfahren in Gruppen oder Gremien:

- **Konsensverfahren:** Wer ist dafür? Maximierung der Zustimmung. Weniger Rücksicht auf Minderheitsbedürfnisse.
- **Konsentverfahren:** Welche Einwände gibt es? Minimierung der Einwände. Integration von Minderheitsbedürfnissen.

Das sehr kraftvolle Konsentverfahren ist weniger bekannt als das Konsensverfahren. Gerade im selbstorganisierten Teams - aber nicht nur dort - eignet sich das Konsentverfahren sehr (Oestereich, 2016).

### Konsensverfahren

- **Hierarchieprinzip:** Entscheidung durch die Leitung.
- **Mehrheitsprinzip:** Mehrheit entscheidet.
- **Qualifizierte Mehrheit / Sperrminorität:** Gibt es mehr als eine festgelegte Anzahl Gegenstimmen, kann die Entscheidung nicht von der Mehrheit gefällt werden (Vetorecht). Sinnvoll, wenn Entscheidungen auf breiter Basis getragen werden sollen.
- **Veto:** Vetorecht durch einzelne Personen, die in besondere Weise betroffen sind oder die Verantwortung für die Entscheidung zu tragen haben.
- **Konsensprinzip A:** Enthaltungen gelten als Zustimmung. Dadurch kann zum Ausdruck gebracht werden, dass einzelne Personen die Entscheidung nicht für optimal halten, aber den Entscheidungsprozess nicht blockieren wollen.
- **Konsensprinzip B:** Enthaltungen gelten als Gegenstimmen. Dadurch können sich einzelne Personen nicht der Entscheidung durch Enthaltung entziehen. Man kann sich nur dafür oder dagegen entscheiden.

### Einwandstufen im Konsentverfahren

1. **Vorbehaltlose Zustimmung** 
2. **Leichtes Bedenken:** Bedenken zur Kenntnis nehmen genügt. 
3. **Schwere Bedenken,** die berücksichtigt werden sollten. Der Lösung wird zugestimmt, falls kein verbesserter Lösungsvorschlag gefunden wird. 
4. **Beiseite-stehen:** Den Vorschlag nicht aktiv unterstützen, aber den anderen nicht im Wege stehen wollen. 
5. **Enthaltung:** Keine Positionierung möglich oder die Entscheidung ist einem nicht wichtig. 
6. **Veto:** Verhinderung. 

In unreifen Gruppen bestehen bei Entscheidungen manchmal gruppenspezifische Effekte wie Einseitigkeit, Überschätzung, Zensur, Anpassungsdruck oder Anonymisierung der Verantwortung.

## Führung von ungenügenden Mitarbeitern

Bei ungenügenden Mitarbeitern 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?

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 ich meine Bewertung mit einer ausreichenden Anzahl von Beispielen begründen? Habe ich eigene Beobachtungen? Kann ich Beurteilungsfehler ausschliessen (Mildetendenz, Strengetendenz, Tendenz zur Mitte, Stimmungseffekt, Sympathieeffekt)? Habe ich dem Mitarbeiter zwischendurch ausreichend Feedback zu seinem Verhalten und zu seinen Leistungen gegeben? Wie sind die Rahmenbedingungen für den Mitarbeitenden?
- **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. Verschaffen Sie sich ein genaues Bild der Situation und der Beweggründe. Ermitteln Sie die Ursachen. 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 Leistungsmöglichkeit.. Auf der nächsten Seite befinden sich Leitfragen zur Ursachenanalyse. Ein gutes Modell zur Ursachen-Analyse ist das Babuschka-Modell
- **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.
- **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 selbst 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. Konfliktgespräch 4. Abmahnungsgespräch 5. Kündigung (im Teil Kommunikation finden sich Gesprächsraster für die ersten drei Gesprächsarten (→ *Eskalationstreppe des Durchsetzens* → *Eskalationsstufen in Gesprächen* ).

### Drei Voraussetzungen, um weiter zu investieren:

1. 100%ige Verbindlichkeit für die vereinbarten Massnahmen.
2. Wille und Bereitschaft zur Selbstverantwortung.
3. Fortschritt (kein Bauer sät mehr als er ernten kann).

## Führungskraft als Coach

Im Rahmen der transformationalen Führung kommt der Coach-Rolle des Vorgesetzten eine immer grössere Bedeutung zu. Da Führungskräfte inhaltlich Verantwortung tragen, kann natürlich nicht nur die reine Coach-Rolle wahrgenommen werden (im Gegensatz zu einem professionellen Coach). Denn Coaching darf nicht zu einem Nicht-Wahrnehmen der Führungsverantwortung führen. Führungskräfte haben also eine Doppelrolle. Deshalb ist ein gutes Funktionsbewusstsein und Rollenklarheit wichtig.

### Was ist Coaching?

- Coaching ist eine Funktion: z.B. hauptberuflicher Coach sein.
- Coaching ist eine Rolle: eine unter mehreren Rollen, die Führungskräfte wahrnehmen müssen.
- Coaching ist eine Intention - verfolgt Ziele.
- Coaching ist eine Haltung.
- Coaching ist eine Technik und äussert sich in konkretem Verhalten (bzw. Nicht-Verhalten).

Ziele von Coaching (Beispiele)	Haltungen im Coaching (Beispiele)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Eigenverantwortung, Autonomie und Selbstvertrauen stärken</li><li>• Mitarbeiterentwicklung / persönliches Wachstum ermöglichen</li><li>• Individualisierte Behandlung; Motivation</li><li>• Geistige, intellektuelle Stimulierung</li><li>• Unterstützung, Ermutigung</li><li>• Aktivierung von Ressourcen</li><li>• Den Mitarbeiter erfolgreich machen</li><li>• Persönliche Entlastung infolge Erhöhung der Delegationsmöglichkeiten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hilfe zur Selbsthilfe</li><li>• Den Mitarbeiter selber probieren lassen</li><li>• Halt geben, damit der Mitarbeiter ausprobieren und lernen kann</li><li>• "Ich lasse dich die Lösung zu finden"</li><li>• "Ich stehe dir mit meiner Erfahrung zur Seite, wenn du diese brauchst"</li><li>• "Ich bin da und stehe hinter dir"</li><li>• "Jedes Talent braucht einen Coach - ohne Coach hätte auch Roger Federer nicht dieses Level erreicht"</li></ul>

### Konkretes Verhalten aus der Coaching-Rolle

- Fragen statt Antworten (statt Frage > Antwort: Frage > Gegenfrage > Antwort).
- Fragen stellen (Gute Fragen sind die Haupttechnik im Coaching).
- Aktiv zuhören, Pausen aushalten.
- Phänomenologisches Wahrnehmen / Arbeiten.
- Eine Aufgabe geben, wo der Mitarbeiter wachsen kann (eine Schuhnummer zu gross; Wachstum geschieht nur an Grenzen!). Vertrauen und Zutrauen schenken. Freiräume geben.
- Einladen, ermutigen und inspirieren zu neuen Erfahrungen.
- Soziale Resonanz geben: Feedback geben, positiv verstärken, "gut gemacht" (Menschen lernen über soziale Resonanz).
- Dysfunktionale Verhaltensmuster und Glaubenssätze benennen.
- Beobachtung anbieten, aufmerksam machen, Spiegel vorhalten, konfrontieren, benennen.
- Reflexion von Erfolgen und Misserfolgen, Rückschritten, Schwierigkeiten, Fehlern etc.
- Zur Reflexion und Fokussierung anregen.
- Erklärungsmodelle anbieten, visualisieren, reframe.
- Denk- und Problemlösungsmodelle anbieten (z.B. WOOP, SWOT, 6 Hüte, Entscheidungsbogen, Kraftfeldanalyse, Skalierung).
- Ziele und Umsetzungsschritte konkretisieren helfen.
- Konkretes Vorgehen planen helfen.
- Eigene Erfahrungen anbieten und Handlungsvorschläge machen (wo passend).
- Handlungen initiieren: etwas in der Praxis ausprobieren bis zur nächsten Sitzung.

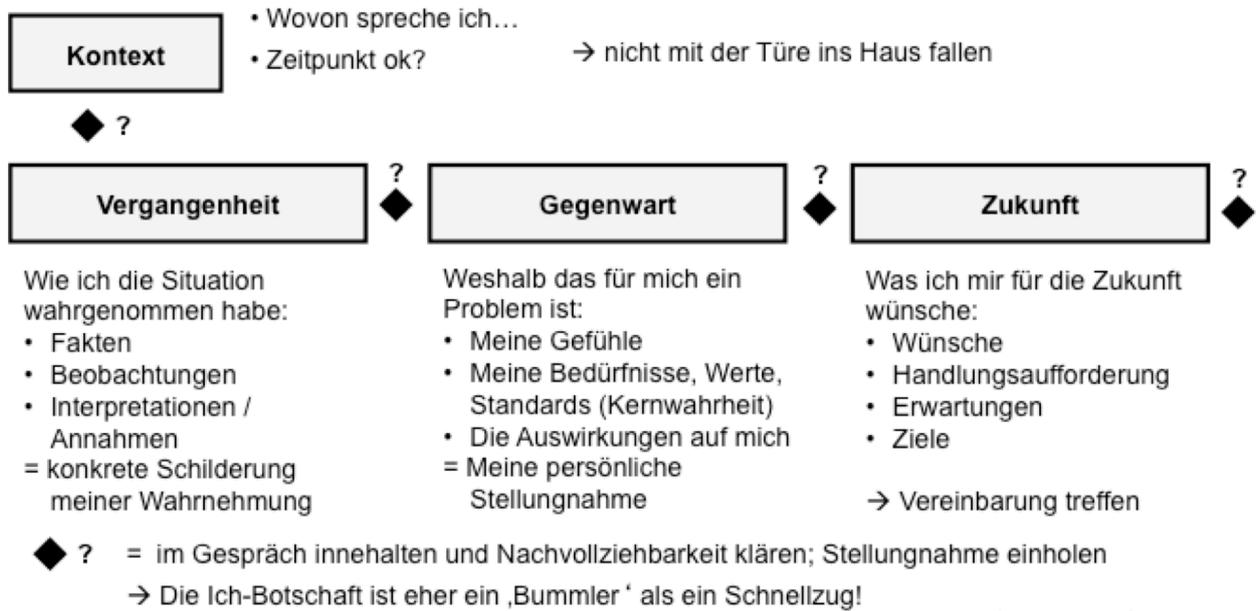
Bemerkung: Viele Führungskräfte setzen im Rahmen des Coachings von Mitarbeitenden auch diese Toolbox Führung als gemeinsame Grundlage ein.

# Die Ich-Botschaft

Feedback und Kritikansprache wird nach Vorteil mit der vierteiligen Ich-Botschaft der 'Gewaltfreien Kommunikation' nach Rosenberg (2012) formuliert:

1. Beobachtung/Wahrnehmung; Annahmen/Interpretationen
2. Gefühle, Gedanken .... weil:
3. Bedürfnisse / Werte / Standards (Kernwahrheit) .... deshalb:
4. Bitte, Wunsch, Verbesserungsvorschlag (konkretes, beobachtbares Verhalten, positiv formuliert)

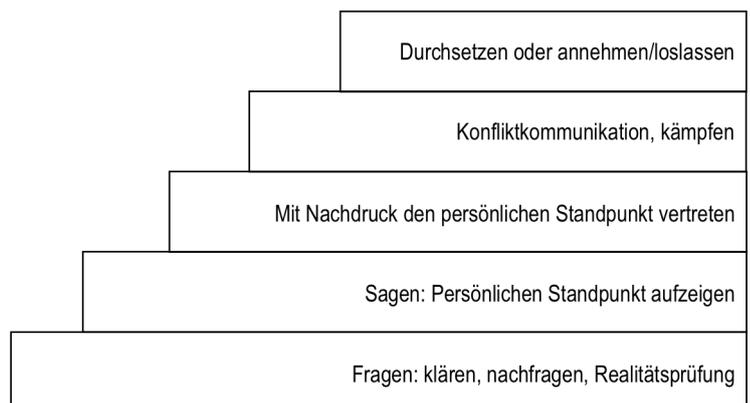
Die **Gesprächsstruktur für die Praxis** sieht so aus:



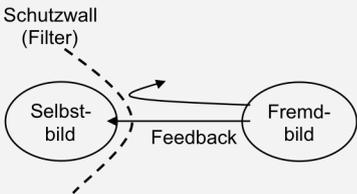
Quelle: Fred Kofman

## Eskalationstreppe des Durchsetzens

Beim Durchsetzen ist es zweckmässig sich an nebenstehender Eskalationstreppe zu orientieren. Es gilt das Prinzip der Verhältnismässigkeit: so wenig wie möglich, so viel wie nötig. Aber auch das Prinzip von Klarheit und Mut: oft entsteht deshalb keine Wirkung, weil nicht genügend Klartext gesprochen wird oder weil der Mut oder die Bereitschaft für den nächsten Schritt fehlt. Wichtig ist das Herstellen der Verbindlichkeit nach jedem Schritt. Die Ich-Botschaft befindet sich auf der dritten Stufe.



## Regeln für das Geben und Nehmen von Feedback

Feedbackgeber	Feedbacknehmer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Beschreibung des Verhaltens:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschreibend, konkret, klar, verständlich, präzise, mit Zeitpunkt</li> <li>- Nur bezogen auf erkennbare Fakten</li> <li>- Keine Verallgemeinerungen</li> <li>- Wahrnehmungen von Annahmen, Vermutungen und Interpretationen trennen</li> <li>- Keinen Weichspüler verwenden</li> </ul> </li> <li>• <b>Konstruktiv, wohlwollend und respektvoll</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nur auf veränderbare Verhaltensweisen beziehen</li> <li>- Verdaubar; besser öfter als ein einziges grosses Aufräumen</li> <li>- Kein Abwerten und moralisieren</li> <li>- Kein kritisches Infragestellen der ganzen Person</li> <li>- Trennen von Verhalten und Person</li> <li>- Eigene Motivation und Intention, das Feedback zu geben, klären</li> <li>- Die Reaktion abschätzen</li> </ul> </li> <li>• <b>Persönliche Stellungnahme / Ich-Form</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zum Beispiel: „Es hat mir gefallen“, „es hat mich geärgert“).</li> <li>- Das, was ich sagen will als ‚Eigenes‘ fassen: von <i>mir</i> sprechen (wo <i>ich</i> das Problem habe, mein Empfinden, mein Erleben, was mich beschäftigt, was mich bewegt zu sprechen, mein Anliegen....</li> <li>- Nicht über dich, sondern über mich sprechen!</li> <li>- Mögliche Form: 4-teilige Ich-Botschaft</li> </ul> </li> <li>• <b>Zeitnah</b></li> <li>• <b>Zeitlich passend.</b> Feedback anbieten und nicht aufzwingend. Fragen, ob der Zeitpunkt jetzt passend ist</li> <li>• <b>Geeigneten Rahmen wählen:</b> Ort, Zeitpunkt, unter vier Augen, Vorankündigung, Zeit haben</li> <li>• <b>Grundhaltung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Feedback anbieten und nicht aufzwingen</li> <li>- Learner-Haltung</li> <li>- Feedback muss umkehrbar formuliert sein („wie wäre es für mich, wenn mir selbst das jemand sagen würde?“)</li> <li>- „Weil ich dir das sage, nehme ich mich und dich ernst“</li> </ul> </li> <li>• Ev. Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen; Bitte/Wunsch ausdrücken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuhören, Feedback anhören, entgegennehmen, zu Ende sprechen lassen, schweigen</li> <li>• Nicht rechtfertigen, verteidigen, erklären oder begründen</li> <li>• Nicht zurückschiessen</li> <li>• Höchstens nachfragen, falls etwas nicht verstanden wurde</li> <li>• Denkpause einschalten</li> <li>• Für das offene Feedback danken</li> <li>• Selbst entscheiden, was man beibehalten, was man verändern oder beobachten möchte ("ich bin nicht auf der Welt, um so zu sein, wie du mich haben möchtest")</li> <li>• Dem Feedbackgeber eventuell sagen, was das Feedback bewirkt hat</li> <li>• Dankbar sein für das Feedback, auch falls es unangenehm ist und weh tut</li> <li>• Grundhaltung: Das Feedback als Chance: <ul style="list-style-type: none"> <li>- zu erfahren, wie man auf andere wirkt</li> <li>- die Zusammenarbeit und Beziehung zu verbessern</li> <li>- eigenes problematisches Verhalten zu verändern</li> </ul> </li> </ul> <p>Hilfreich ist: dem Feedbackgeber sagen, worauf ich gerne Feedback hätte (= Einladung zum Feedback)</p> <p><b>Bemerkung:</b> Feedback stellt eine Bedrohung für das eigene Selbstbild dar. Das löst Abwehrmechanismen aus. Klassische Wege, Feedback abzublocken sind Rechtfertigung, Rationalisierung und Gegenangriff. Dadurch kommt das Feedback aber nicht an. Durch das Einhalten der Feedbackregeln als Feedbackgeber können die Abwehrmechanismen abgeschwächt oder verhindert werden.</p> 

# Fragen zur Standortbestimmung des Teams

## Standortbestimmung als Team - generelle Fragen

- Wie sind wir eigentlich unterwegs?
- Machen wir es gut? Welche Note (1-6) würden wir uns selber geben?
- Was gelingt uns gut? Worauf können wir stolz sein? Was gelingt uns weniger gut?
- Wo kommen wir her? Was haben wir in den letzten Monaten erreicht? Was waren Highlights?
- Was haben wir noch nicht erreicht? Woran müssen wir dranbleiben und noch arbeiten?

## Effektivität

- Nehmen wir unseren Auftrag wahr? Werden wir unserer Verantwortung auch wirklich gerecht?
- Wie viel Zeit investieren wir in die wichtigen Fragen?
- Haben wir ein gemeinsames Ziel, das uns verbindet?
- Setzen wir genügend Prioritäten? Oder verzetteln wir uns zu stark?
- Wie gut gelingt es uns umzusetzen, was wir uns vorgenommen haben?

## Organisation und Arbeitsmethoden

- Sind wir gut organisiert? Verantwortlichkeiten, Prozesse, Planungsinstrumente etc.
- Wie gut funktionieren unsere gemeinsamen Gefässe? Nützen wir diese richtig?
- Wie effizient sind unsere Meetings?
- Ist bei uns die richtige Person am richtigen Platz?

## Zusammenarbeit

- Wie produktiv arbeiten wir zusammen? Wie gut ist unsere Kooperation?
- Funktionieren wir als Team? Sind wir ein gutes Team? Ziehen wir alle am gleichen Strick?
- Wie stark ist unsere Vertrauensbasis? Wie tragfähig sind unsere Beziehungen?
- Wie gut kommen unsere Stärken zum Tragen? Was fehlt uns? Was liegt brach?
- Wie gut sind wir im Diskurs? Wie gut ist unsere Streitkultur?
- Geben wir Feedback? Mit Fleisch am Knochen? Wie gut können wir uns auch ‚weh‘ tun?
- Wie produktiv gehen wir mit unserer Unterschiedlichkeit um (Diversivität)?
- Wie gut können wir neue Teammitglieder integrieren (Inklusion)?
- Wo erleben wir ungute Konkurrenz oder Machtspiele? Welche Rolle spielt bei uns das Ego?
- Leben wir Verbindlichkeit? Tun wir das, was wir versprechen?
- Wie gut pflegen wir unser Teamklima?
- Wie kompatibel sind unsere Werte?

## Gewohnheit und Selbstverständlichkeiten

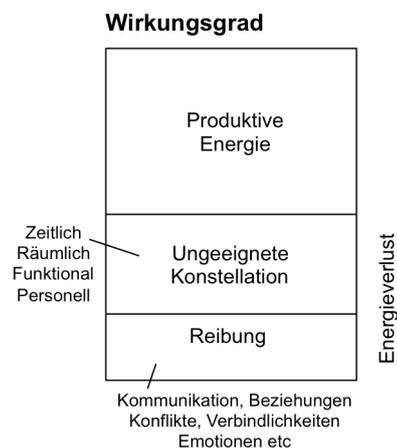
- Was übertreiben wir? Was vernachlässigen wir? Womit sollten wir aufhören? Welche alten Zöpfe sollten wir abschneiden? Welche heiligen Kühe schlachten?
- Wo sind wir gefangen? Welche Dogmen oder Stigmas haben wir?
- Wie flexibel sind wir in der Wahrnehmung von Rollen? Wo haben wir zu stark fixierte Rollen?
- Wo sind wir in Gewohnheiten und Mustern gefangen? Was hinterfragen wir zu wenig?

## Gebundene Energie

- Wo ist Energie gebunden? Wo haben wir Sand im Getriebe?
- Was fließt gut? Was fließt nicht gut? Wo bestehen Blockaden? Stauungen? Störungen? Irritationen? Wo ist aus der Vergangenheit noch Energie gebunden?
- Wo haben wir (ich) Rabattmarken gesammelt?
- Wie hoch ist unser Wirkungsgrad (in %)?

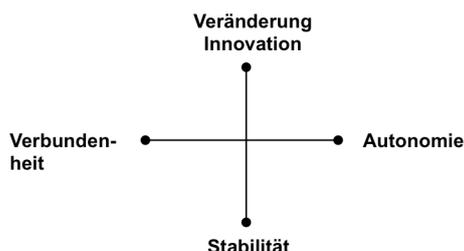
## Kompetenzen

- Wie kompetent sind wir?
- Wie kompetent sind die einzelnen Teammitglieder?
- Sind wir ajour?
- Welches sind die 'Sorgenkinder'?



## Was ist eine starke, gereifte Kultur?

- Eine Kultur ist funktional oder dysfunktional hinsichtlich aktueller oder zukünftiger Herausforderungen.
- Eine starke Kultur hat **Profil**, ist aber gleichzeitig hoch flexibel.
- Die Ausprägung des **Kerndreiecks**: Eigenverantwortung, Verbindlichkeit, offene Kommunikation/Feedback; Vertrauen.
- Bewusster Umgang mit Zielkonflikten, Mehrdeutigkeiten, Spannungsfeldern, Widersprüchlichkeiten (Ambiguitätstoleranz). Klassische Spannungsfelder und Zielkonflikte sind:



- Ein wichtiges Kulturelement ist **Bewusstsein**. Dies zeigt sich beispielsweise in der Fähigkeit zur Selbstreflexion und Selbststeuerung. Oder auch im Verständnis von Eigenverantwortung.
- Dies sind grundsätzliche Merkmale von starken, funktionalen Kulturen. Darüber hinaus gibt es Business- und Branchenspezifische Ausprägungen bzw. **Orientierungen**. Beispiele: Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung, Umsetzungs- und Effizienzorientierung.
- Starke Kulturen zeigen sich vor allem in ausserordentlichen Situationen wie Konflikten, Krisen, Druck.
- Starke Kulturen ermöglichen **ethisches Handeln**.
- Entscheidend ist das gemeinsame Bewusstsein über diese Aspekte. Dies ermöglicht das Thematisieren und gegebenenfalls Weiterentwicklung.

### Exkurs: Was sind Normen?

- Von den meisten Mitgliedern akzeptierte und vertretene Vorstellungen, Handlungsmaximen und Verhaltensmassregeln. Gemeinsame Vorstellungen, was geboten und verboten ist.
- Generalisierte Verhaltenserwartung: bei Abweichung: Sanktion.
- „Selbstverständlich“, „sinnvoll“, „normal“.
- Kulturen erhalten sich so selbst. Neue Mitglieder bemerken die aktuelle Kultur sehr schnell (im Gegensatz zu den bestehenden Personen). Aber die neuen Mitglieder passen sich i.d.R. rasch an die bestehende Kultur an.
- Rollen: 1. Normensetzer 2. Normenhüter 3. Volk 4. gemeinsamer Aussenfeind 5. Aussenseiter.
- Funktion: Ordnung, Orientierung, Komplexitätsreduktion, Verbindlichkeit, Erwartungssicherheit.
- Aber: belastend, einengend, Schienen, Korsett.

### Bemerkungen:

- Ein kultivierter Umgang mit Normverstössen ist ebenfalls wichtige Norm (Konfliktkultur).
- Normenbefolgung: mündige Menschen befolgen Regeln nicht einfach durch ihr Gegebensein, sondern erst nach verantwortlicher Prüfung (Sinn). Eine Norm, die nicht auf einem *Wert* gründet hat keine wirkliche Bindekraft.
- Da die Befolgung von Normen eng an Belohnung/Bestrafung gekoppelt ist, kann sie durchaus im Widerspruch zu ethischen Grundsätzen stehen.

# Agilität / Agile Organisationen

## Agil

- Lat. agilis / agere: tun, machen, handeln.
- Wendig, flink, anpassungsfähig, wandlungsfähig, flexibel.
- Gewandt, geschickt, beweglich, kreativ, spontan, ungehemmt, zu Improvisation fähig.
- Biologie: Zu schnellen Bewegungen der Gliedmassen fähig.
- Aktiv, tatkräftig, dynamisch, lebhaft, vital, rege, temperamentvoll, 'jung', leidenschaftlich, impulsiv.
- Geistig und körperlich in guter Verfassung. Dynamische Stabilität.
- Gegenteil: langsam, träge, starr, unbeweglich, unbeholfen, festhaltend.

Eine agile Organisation ist mehr als nur das Verwenden von agilen Methoden. Agilität entsteht aus der Abstimmung von Strategie, Struktur und Kultur. Agilität ist primär ein Mindset. Agilität ist nicht Selbstzweck. Agilität darf kein generelles Credo sein. Agilität muss Sinn machen.

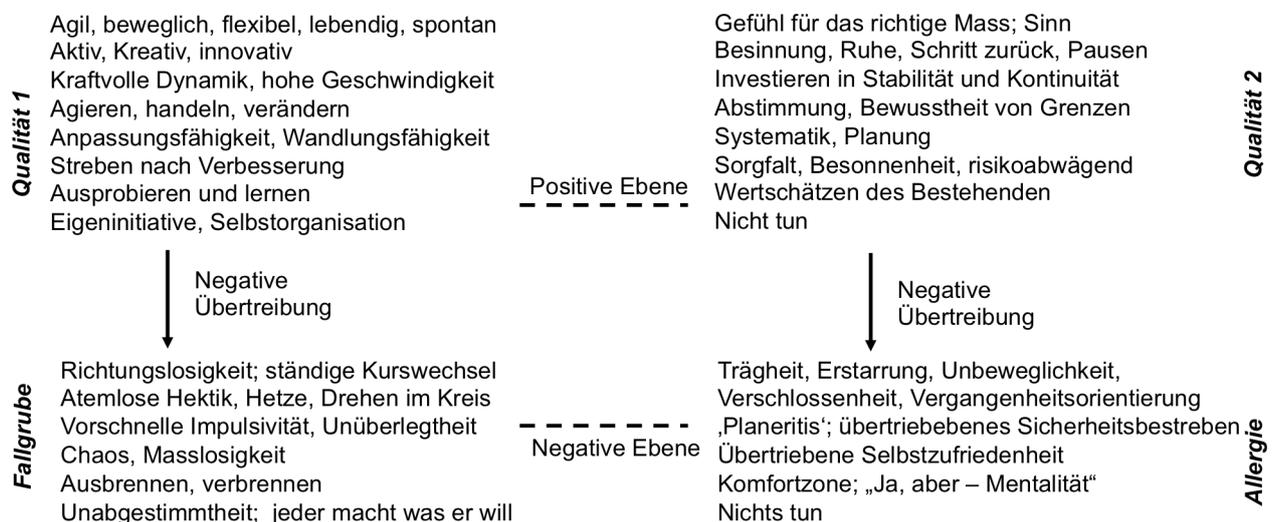
Kennzeichen agiler Organisationen	
<b>Erfolgreiche Anpassungsfähigkeit</b> an (überraschende) Fragestellungen oder an Umfeldveränderungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proaktiv: Antizipation; Entwicklungen zum eigenen Vorteil nützen</li> <li>• Reaktiv: Reaktionsvermögen</li> </ul>	<b>Umsetzungskompetenz (xQ, Volition)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirkung / Erfolg; Rechtzeitigkeit</li> <li>• Umgang mit Hindernissen und Rückschlägen</li> <li>• Kraft, Energie, Nachhaltigkeit</li> </ul>
<b>Lernende Organisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelles und kollektives Lernen</li> <li>• Arbeit <i>im</i> und <i>am</i> System. Lernen 1. und 2. Ordnung</li> <li>• Kunst des Weglassens</li> </ul>	<b>Resilienz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Robustheit, Belastbarkeit</li> <li>• Krisenfestigkeit</li> <li>• Innere Stabilität</li> </ul>

Agilität betrifft zwei Ebenen:

- **Operative Ebene:** Rasches Handeln und reagieren. Kurze Abstimmungsprozesse. Effizientes Bewältigen von überraschenden und komplexen Fragestellungen auf der Basis von guten Prozessen, kurzen Abstimmungsprozessen und klaren Entscheidungsspielräumen.
- **Organisationale Ebene:** Die Organisation oder Kultur zeitgerecht auf veränderte Rahmenbedingungen einstellen können (anpassungsfähige, lernende Organisation; Systemmusterwechsel).

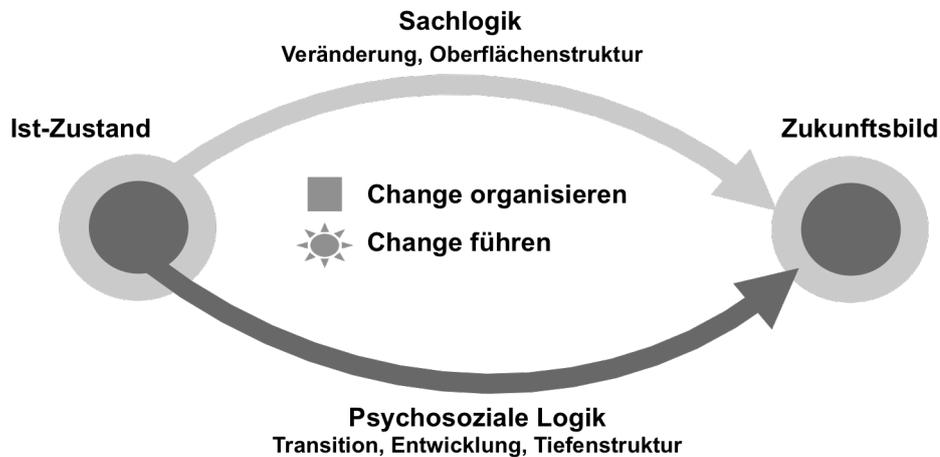
Diese Unterscheidung von operativer und organisationaler Ebene ist aus meiner Sicht zentral. Deshalb verwende ich auch lieber den Begriff 'Flexible und lernende Organisation' als den Begriff 'Agile Organisation'. Denn der erste Begriff beinhaltet die operative *und* die organisationale Ebene.

## Wertequadrat Agilität: Zusammenspiel der beiden Qualitäten auf der positiven Ebene



# Change Management - Überblick

Change Management bedeutet das professionelle und erfolgreiche Organisieren und Führen von Veränderungsprozessen. Change Management findet auf zwei Ebenen statt: Sachlogik und psychosoziale Logik. Changes brauchen eine zweckmässige Organisation und gute Führung. Hier ein Überblick:



## Sachlogische Ebene

- Projekte, Massnahmen
- Veränderungen auf der Oberflächenstruktur (Organisation, Prozesse, Systeme etc.)

## Psychosoziale Ebene

- **Transition**
  - Emotionale Verarbeitung: Loslassen, Übergang, Neubeginnen
  - Tal der Tränen
  - Vier Zimmer des Wandels
- **Entwicklungen in der Tiefenstruktur**
  - Kulturentwicklung
  - Führungsentwicklung
  - Teamentwicklung
  - Personalentwicklung
- **Massnahmen auf der psychosozialen Ebene** (siehe rechts)

## Change organisieren

- Architektur
- Roadmap, Zeitplan
- Rollen
- Gefässe zur Involvierung und Steuerung
- Personelle Entscheide
- Beratung / Begleitung
- Hütergruppe

## Wichtige Disziplinen und Themen in Veränderungsprozessen

- Strategien der Veränderung
- Führung
- Steuerung
- Projektmanagement
- Strategieentwicklung
- Kraftvolles Zukunftsbild entwickeln
- Umgang mit Widerstand
- Umgang mit Macht
- Umgang mit Zielkonflikten und Spannungsfeldern
- Umgang mit Komplexität
- Führungsentscheid versus Partizipation
- Involvierung gestalten
- Informieren und kommunizieren
- Lernen und Entwicklung (individuell und kollektiv)
- Personelles und Retention
- Commitment aufbauen
- Management der Stabilität
- Sinn
- Emotionen, Energie, Spirit
- Kultur
- Psychologische Sicherheit / Vertrauen
- Umgang mit der eigenen Sandwich-Position
- Anspruchsvolle Gespräche führen
- Symbolische Handlungen
- Rituale
- Quick wins
- Selbstführung

Diese Themen sind in diesem Kapitel bzw. in der Toolbox Führung näher beschrieben. Die professionelle Gestaltung von Veränderungsprozessen wird dann matchentscheidend und unverzichtbar, wenn beim Veränderungsvorhaben ein erhöhtes Risiko des Scheiterns auf der psycho-sozialen Ebene vorliegt oder wenn viele Personen betroffen sind. Der Kern des Change Managements ist gute Führung!

## Drei Strategien, Veränderung und Entwicklung zu organisieren

Zur Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit braucht es eine laufende Weiterentwicklung der Organisation und eine Anpassung an die aktuellen und bevorstehenden Anforderungen. Dazu gibt es gibt prinzipiell drei unterschiedliche Ansatzpunkte:

- **Kultur:** Laufende, evolutionäre Weiterentwicklung der Organisation im Alltag. Eigenverantwortung und -initiative. Vielzahl von inkrementellen Optimierungen. Ideenmanagement, kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP). Lernende Organisation.
- **Betriebssystem 2:** Arbeit *am* System in Werkstattformaten. Co-Kreation. Konsequente Involvierung der richtigen Personen. Beteiligen, mitdenken lassen, einbeziehen. Bereichs- und hierarchieübergreifender Diskurs: Perspektiven zusammenbringen, Reibung, Auseinandersetzung, gemeinsam Lösungen und konkrete Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung der Organisation entwickeln. Nutzen des Knowhows der Organisation für die Planung und erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen. Etablierung von Gefäßen zur Weiterentwicklung der Organisation.
- **Change Management:** Organisieren von selbstinitiierten oder von aussen angestossenen Veränderungen und Anpassungen. Dies kann reaktiv oder proaktiv erfolgen. Der Fokus liegt auf dem effizienten organisieren und erfolgreichen umsetzen des Veränderungsvorhabens (Implementierung). Oder auf Veränderungen zweiter Ordnung: Grundlegende Anpassung von Grundstruktur, Identität und verhaltensleitenden Rahmenbedingungen (**Transformation**). Change Management und Transformation findet oft top-down und unter Einbezug von Expertenberatung statt.



### Kultur

Eigenverantwortung  
Lernende Organisation  
im Alltag

### Betriebssystem 2

Arbeit am System in  
Werkstattformaten,  
Arbeitsgruppen und  
Projekten

Beispiele von typischen Change Vorhaben:

- Neue strategische Positionierung
- Reorganisationen, Zügeln
- Dezentralisierung/Zentralisierung
- Fusionen, Integration
- Turnarounds
- Kulturveränderung
- Kostensenkungsprogramme
- Digitalisierung von Prozessen
- Einführen neuer (IT-)Systeme
- Agile Arbeitsformen einführen

Im Rahmen des Change Management-Ansatzes stellen sich die klassischen Change-Fragen wie beispielsweise: Umgang mit Widerstand und Macht, Aufbau von Commitment, Mitarbeiter ins Boot bringen, Information und Kommunikation, Retention, Beteiligung.

Den ersten beiden Ansatzpunkten liegt die Philosophie der Organisationsentwicklung durch eine starke **Kultur** und durch konsequente **Involvierung** und Co-Kreation zugrunde. Es sei nochmals betont, dass diese drei Ansätze komplementär zusammenwirken. Gerade im VUKA-Kontext greift der reine Change Management-Ansatz zu kurz. Die beiden ersten Ansatzpunkte wurden in vorhergehenden Kapiteln detailliert beschrieben. In diesem Kapitel steht das klassische Change Management im Vordergrund. Also die Frage, wie ein geplantes Veränderungsvorhaben organisiert und geführt werden muss, damit es die beabsichtigten Ziele auch wirklich erreicht.

### Hauptgründe, weshalb Veränderungsvorhaben scheitern (empirische Ergebnisse):

- Widerstand der Betroffenen
- Mangelndes Anpassungsvermögen der Betroffenen
- Unzureichende Macht bzw. mangelndes Durchsetzungsvermögen
- Falsch oder zu knapp gewählter Zeitpunkt; unzureichende neue Konzepte
- Ungenau formulierte Ziele/fehlende Zukunftsvision/Perspektive
- Zu geringer Leidensdruck / zu viel Selbstzufriedenheit
- Zu geringe Verankerung des Wandels in der Unternehmenskultur
- Mangelndes Sponsorship und Engagement des Top-Managements

Über 50% aller  
fundamentalen  
Veränderungsprozesse  
erreichen ihre Ziele  
nicht.

## Drei wichtige Orte

Führung (ver-)braucht Kraft und rührt emotional auf. Deshalb ist es zentral, persönliche Räume für Rückbesinnung und Regeneration zu haben. Räume, wo Emotionales Platz haben darf. Räume um Distanz zu gewinnen, inne zu halten und sich zu entlasten. Räume für körperliches, geistiges und seelisches Auftanken und für Rückverbindung. Räume, um die innere Stabilität wieder zu erlangen. Tankstellen für die persönliche Kraft. Zugang zur Stille. Ort des Rückzugs. Zeiten für Gespräche mit anderen Personen, um sich zu sortieren und sich nicht zu verrennen. Zeiten um Erlebtes zu sortieren, zu verdauen und die innere Ordnung wieder herzustellen. Zeiten und Orte um den inneren Kompass zu justieren und bewusst weiter zu gehen. Man kann nicht permanent ‚rennen‘ – man braucht auch Pausen. Dies alles bedeutet, gezielt in die eigene Person zu investieren und die Voraussetzungen für Leistung und Gesundheit zu schaffen. Und um immer wieder die Balance zurückzugewinnen.

### Ort zum Sinnieren

Für gute Führung ist es zentral, Zeit mit sich selbst zu haben, sich mit sich rückzuverbinden, sich zu er-holen (= sich wieder 'holen') und in einen inneren Dialog zu kommen. Dies festigt die Beziehung zu sich selbst. In der Eigenwelt und Musse-Zeit kommen zudem - aus Erfahrung - wieder neue Ideen. Ort und Zeiträume für **Be-Sinnung** und Reflexion sind dazu besonders wichtig. In diesen Zeiträumen geht es oft auch um Fragen wie: Wer bin ich eigentlich? Was heisst für mich Sinn? Wie bin ich eigentlich unterwegs? Natürlich kann man diese Zeiten des Sinnierens auch in eigens dafür vorgesehenen Führungsworkshops - gemeinsam mit anderen Führungskräften - vorsehen.

Zeit für sich und seinen eigenen Rhythmus kann auch mittels Ritualen sichergestellt werden:

- Täglich: Morgen- und Abendrituale. Stärkende Gedanken zum Tagesbeginn. Meditation und Körperübungen.
- Wöchentlich: Zeit für Sport, Freunde, Familie, Erholung, Yoga und Eigenwelt. Orte der Ruhe und Konstanz.
- Periodische Auszeiten, um wieder ganz zu sich zu kommen, sich zu Er-Holen und sich mit Grösserem zu verbinden. Beispiele: Weitwandern, Meditations- oder Yogaretreat, Reisen, Wüstenwanderung, Fastenwandern oder persönliches Seminar.
- Es kann sich lohnen, sich periodisch durch einen Coach begleiten zu lassen.

### Tankstellen: Sich nähren und stärken

Jeder Mensch braucht auch **Tankstellen**, wo man auftanken und sich nähren kann: Körperlich, geistig, emotional, seelisch. Insbesondere in belastenden Lebensphasen und -situationen. Dies können nährende Begegnungen, kraftvolle Orte, Natur, Berge, Meer, Städte, Reisen in fremde Kulturen, Sport, Wellness oder v.a.m. sein. Dies sind alles Möglichkeiten und Ressourcen, die einen wieder zu seiner Quelle ('source') oder Mitte zurückbringen ('Res-source'). Wer viel Energie braucht, sollte darauf bedacht sein, sich Gutes zu tun, positive Energie zuzuführen und Genussmittel in einem guten Mass zu halten.

### Kläranlage und Waschmaschine: Ordnung im eigenen Haus haben

Wer innerlich unaufgeräumt oder mit negativen Energien besetzt ist, wird in belastenden Situationen rascher an eine Grenze kommen. Neben Tankstellen und Zeiträumen zum Sinnieren braucht es - als einen dritten wichtigen Ort - eine **'Kläranlage'**, **'Waschmaschine'** oder ‚Müllabfuhr‘. Dies ist für die eigene Psychohygiene wichtig. So kann man sich von Altem entledigen. Wo losgelassen wird, kann frisches Wasser nachfliessen. Stehendes Wasser oder volle Müllsäcke beginnen - bildlich gesprochen - zu stinken. Ordnung im eigenen Haus zu haben bedeutet auch, sich immer besser zu kennen und alte Wunden und seelische Bruchstellen zu heilen. Dann wird das Ego in anspruchsvollen Situationen weniger die Regie führen müssen, was ein gelasseneres und konstruktiveres Verhalten möglich macht. Und das tägliche Leben wird so freier von Spannung, Angst und Ärger.

**Ort zum Sinnieren**  
Schritt zurück  
Reflektieren  
Zurückschauen – nach vorne schauen  
Be-Sinnen  
Kompass richten  
Sich Er-Holen



**Tankstelle**  
Kraftquellen  
Geistige und  
seelische Nahrung  
Inspiration

**Waschmaschine**  
Kläranlage  
Müllabfuhr

## Gereifte, entwickelte Persönlichkeit

Führung braucht neben Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz eine gereifte und entwickelte Persönlichkeit. Das bedeutet zum Beispiel:

- Die eigene Meinung sagen - auch gegen die Erwartungen anderer.
- Sich trauen, seinen Weg zu gehen - auch gegen äussere Widerstände.
- Unpopulär sein können. Position beziehen.
- Sich von Rückschlägen, Niederlagen und Enttäuschungen nicht entmutigen lassen, sondern sich ihnen stellen und daraus lernen. Frustrationstoleranz.
- Etwas aushalten können. Ein starkes Wurzelwerk haben. Standfestigkeit.
- Konflikten nicht ausweichen, Kompromisse schliessen können und konstruktiv zu Lösungen beitragen.
- Innere Stärke, um mit Veränderungen und Druck konstruktiv umgehen zu können.
- Umgang mit Begrenzungen, Spannungsfeldern und Ohnmachtssituationen.

## Entwickelte, reife Persönlichkeit

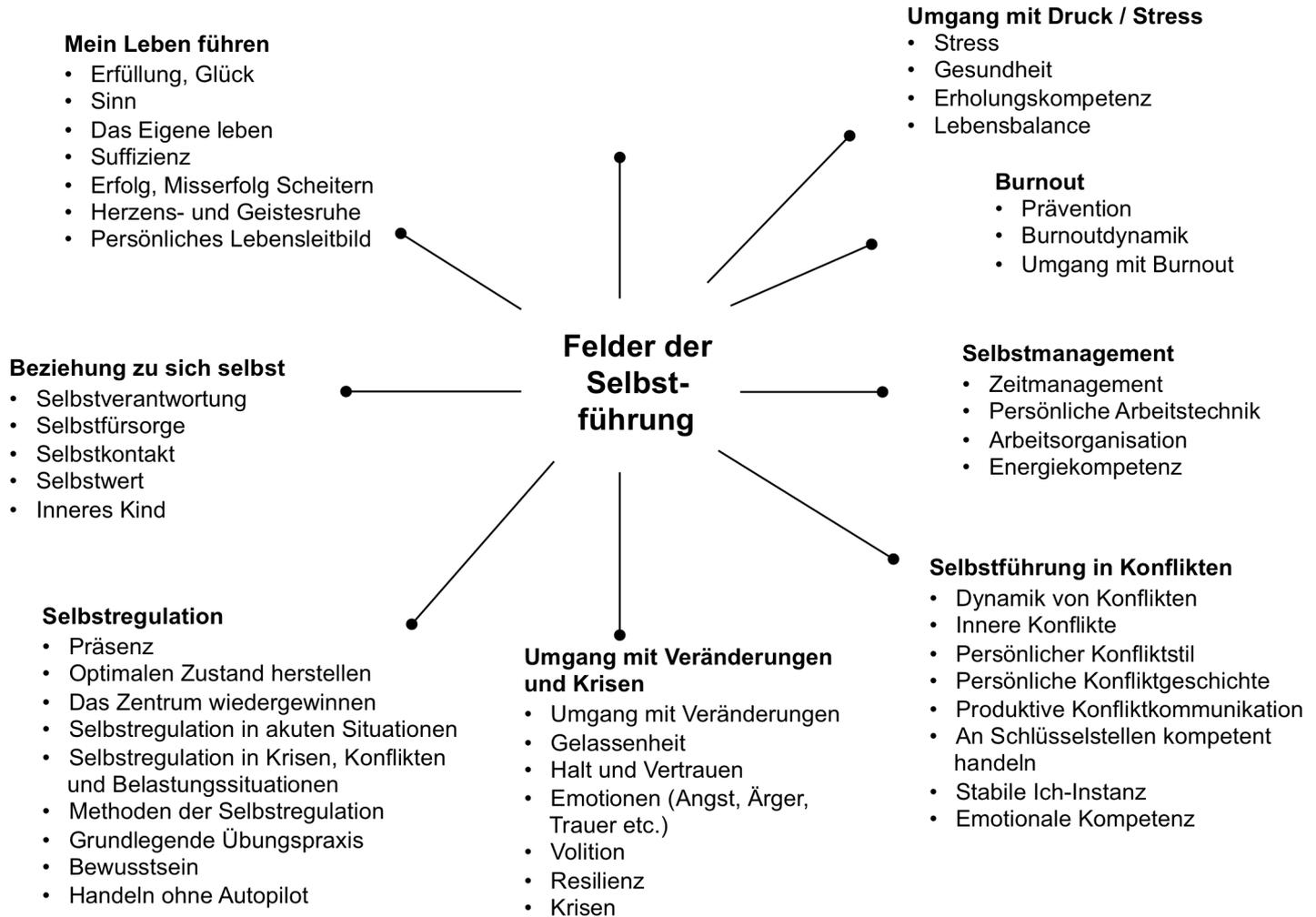
Entwickelt, gereift	Wenig entwickelt, unreif
Gute Selbstreflexionsfähigkeit Gute Selbstkenntnis Bewusstsein Kenntnis der eigenen Wirkung Klare Einschätzung eig. Fähigkeiten und Grenzen	Geringe Selbstreflexionsfähigkeit Geringe Selbstkenntnis Blindflug Grosse Diskrepanz von Eigen- und Fremdbild Grandiosität, Selbstüberschätzung
Authentisch, echt Mitte, Tiefe, stabiles Ich Stabiler Selbstwert Klare und stabile Werte; Standfestigkeit Positivität im Denken	Maske Kreisen um das eigene Ich, Ego Tiefer und schwankender Selbstwert Fehlende innere Linie; Windfahne Grübeln, Negativspiralen, Negativität
Selbstverantwortlich Lerner-Haltung Wachstumsorientierter Mindset; offen/weit/flexibel Differenzverträglichkeit Spannungen und Unsicherheiten aushalten können (Ambiguitätstoleranz)	Passivität, Opfer-Haltung Knocher-Haltung Fixierter Mindset; geschlossen/eng/starr Enge; geringe Differenzverträglichkeit Entweder-oder; Schwarz/Weiss
Autonomie Ich und Du Konfliktfähigkeit Kritikfähigkeit Abgrenzungsfähigkeit Anpassungsfähigkeit	Grosse Abhängigkeit von der Meinung anderer Ich-Bezogenheit, Egozentrik Passiv oder aggressiv defensive Kommunikation Kritikempfindlichkeit Rigide, starre Grenzen; Symbiose Angepasstsein
Emotionale Kompetenz, Selbstregulation Herr im eigenen Haus sein; den eigenen Zustand und Stimmung regulieren können Kompetenter Umgang mit Angst und Ärger	Unkontrollierte Impulsivität; wenig Selbstkontrolle Spielball sein der eigenen Psychodynamik und innerer Regisseure Innerliche Unfreiheit bei Angst und Ärger
Gelassenheit Mut Demut	Festhalten, kontrollieren wollen Ängstlichkeit Mit dem Kopf durch die Wand wollen

Eine gereifte, entwickelte Persönlichkeit ist besonders wichtig...

- in: Spannungsfeldern, Mehrdeutigkeiten, Konflikten, Krisen
- bei: Druck/Stress, Kritik, Angriffen, Widerstand, Widrigkeiten, Unangenehmem, Fehler, Rückschlägen, Misserfolgen und hohen 'Windstärken' (Beaufort > 8 )

# Selbstführung

Selbstführung hat verschiedene Felder:



Selbstführung setzt eine gute Selbstkenntnis voraus. Je besser man sich kennt, umso eher kann es gelingen, sich auch in anspruchsvollen Situationen konstruktiv zu verhalten, und auch das zu tun, was man eigentlich will. Gute Selbstführung ist die Voraussetzung für bewusstes Handeln, hilft Blindflüge zu vermeiden und trägt so dazu bei, dass nicht die inneren Regisseure die Regie im eigenen Handeln führen.

Eine in der Führung besonders wichtige Kompetenz ist die Fähigkeit zur **Selbstregulation**: die praktische Kompetenz, die eigenen Gedanken, Emotionen, Stimmung, Energie und damit das eigene Verhalten steuern zu können. Das ist insbesondere in schwierigen Situationen wie in Konflikten, in Krisen, bei ungewollten Veränderungen oder bei Rückschlägen und Misserfolgen zentral. Hier geht es um die Frage, wie man Herr im eigenen Haus bleiben kann. Wie man auch unter Druck gelassen bleiben, die eigene Mitte und Balance behalten oder wiederfinden kann. Selbstregulation beinhaltet auch die Fähigkeit, sich vor anspruchsvollen Situationen in einen optimalen, präsenten Zustand bringen zu können. Dazu gibt es aus dem Spitzensport oder ausführenden Künsten zahlreiche bewährte Methoden.

Diese Felder der Selbstführung sind im Buch 'Herausforderung Selbstführung' detailliert beschrieben.

# Gelassenheit

Gelassenheit, Gleichmut, innere Ruhe oder Gemütsruhe ist eine innere Einstellung und die Fähigkeit, in schwierigen Situationen die Fassung oder eine unvoreingenommene Haltung zu bewahren. Sie ist das Gegenteil von Unruhe, Aufregtheit, Nervosität und Stress.

## Was ist Gelassenheit?

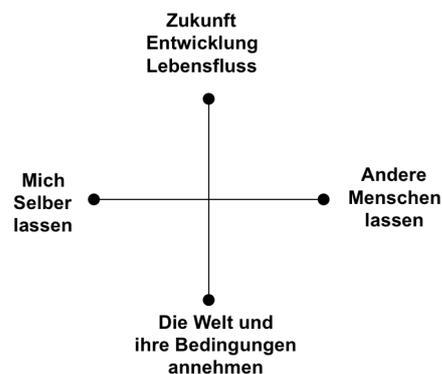
- "Gelassenheit ist eine schwer erklärbare Form aktiver Passivität" (R. Königswieser)
- "Loslassen der Ich-Bezogenheit" (Meister Eckhart).
- "Gelassenheit ist die Kunst involvierter Distanz" (Strässle 2013).
- Gelassenheit heisst: was nicht möglich ist, auch nicht tun müssen
- Gelassen ist, wer etwas lassen kann.
- "Gelassenheit ist Passivitätskompetenz. Sich freiwillig, gezielt und vorübergehend aus der Hand zu geben, um etwas an und mit sich machen zu lassen. Etwas-mit-sich-machen-lassen. Sich überlassen. Die Fähigkeit, die Zügel aus der Hand zu lassen. Die Kontrolle aufzugeben" (Sloterdijk).
- Gelassenheit ist ein zentrales Merkmal einer entwickelten, reifen Persönlichkeit.
- Gelassenheit ist keine angeborene Fähigkeit, sondern eine lebenslange Herausforderung, eine Lebenshaltung, die man ständig erneuern und einüben muss. Gelassenheit bedingt die Arbeit an sich. Insbesondere an seinem Ego.
- Geschwisterhaltung: Demut = das Mögliche tun und sich beugen, wenn es nicht geht.
- Kalte Gelassenheit: Antriebslosigkeit, Teilnahmslosigkeit, Gleichgültigkeit.

## Gelassenheit hat zwei Aspekte

Gelassen reagieren	Lassen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelassen bleiben</li> <li>• Etwas gelassen nehmen</li> <li>• Gelassenheit bewahren</li> <li>• Die eigene Mitte wiederfinden</li> <li>• Distanznahme</li> <li>• Spannungsfelder und Widersprüchlichkeiten aushalten (Ambiguitätstoleranz)</li> <li>• Reaktion auf Herausforderungen, Überforderungen, Belastendes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loslassen</li> <li>• Hinnehmen / annehmen was ist und was nicht zu ändern ist; verzichten</li> <li>• Gewähren lassen, zulassen, belassen</li> <li>• Sein lassen, weglassen</li> <li>• Sich selbst lassen</li> <li>• Loslassen der Ich-Bezogenheit</li> <li>• Sich überlassen; sich auf jemanden/etwas verlassen</li> <li>• Fähigkeit, die Zügel aus der Hand zu lassen (Passivitätskompetenz)</li> </ul>

## Die vier Felder des Lassens

1. **Die Welt und ihre Bedingungen:** Unbeeinflussbares annehmen. Die Realität annehmen.
2. **Mich lassen:** Mich annehmen. Loslassen der Ich-Bezogenheit (Ego). Distanz zu meinen Bestrebungen, Wille, Vorstellungen, inneren Regisseuren, Schatten. Inneres Freisein.
3. **Die anderen lassen:** Toleranz, Differenzverträglichkeit, Respekt, ok/ok-Haltung, Güte, Vertrauen.
4. **Zukunft, Entwicklung:** Lebensfluss, loslassen, zulassen, gewähren lassen, weiterfliessen, er-folgen lassen. Grundvertrauen.



Quelle: Strässle (2013) und eigene Entwicklungen

## Einsatzmöglichkeiten der Toolbox Führung - Anregungen

Die Toolbox Führung kommt in unterschiedlichen Kontexten zur Anwendung:

- Persönliches Nachschlagewerk, Handbuch, Kompendium für Führungskräfte, Fachführungs-kräfte und Projektleiter
- Einsatz in Unternehmen
  - Unternehmensweite Abgabe der Toolbox Führung an die Führungskräfte
  - Standardwerk in der Führungsausbildung
  - Gemeinsames Arbeitsinstrument in Führungsteams
- Einsatz im Rahmen Führungsausbildungen
  - Als Vorablektüre, damit im Seminar der Schwerpunkt auf die Praxis statt auf die Theorievermittlung gelegt werden kann
  - Als Seminarunterlage
  - Teilnehmer wählen ein Thema aus, machen einen Vortrag dazu oder bereiten für ihre Seminarkollegen eine Lektion vor
  - Fallbearbeitung: nach Antworten suchen zu einer konkreten Fragestellung
  - Angaben von Toolboxseiten zum weiterführenden Studium oder Nachlese
  - Festlegen von Schwerpunkten für die Führungsausbildung durch die Geschäftsleitung
- Einsatz im Rahmen von Führungscoachings
- Handbuch für Trainer, Berater und Coaches
- Selbststudium
- Selbstreflexion / Persönliche Standortbestimmung
  - Erkennen, wo die grössten Stärken und Lücken sind
  - Grundlage für die Entwicklung des persönlichen Führungsselbstverständnisses
- Geschenk: an Einzelpersonen oder ganze Teams

Die Toolbox Führung ist - in etwas reduzierter Form - auch in französischer Sprache verfügbar.