

Manfred Schwarz, Iris Schwarz, Maja Härr

smartGuide Führung

111 x schneller Zugriff auf das Führungswissen

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell

Der **smartGuide** Führung basiert auf der völlig überarbeiteten Kartenbox „Der EspressoCoach für Führungskräfte“ von Maja Härrä, Iris Schwarz und Manfred Schwarz. Er ist ein Nachschlagewerk mit Lösungskarten zu mehr als 111 typischen Fragestellungen aus Ihrem Führungsalltag und vielen wichtigen Hinweisen.

Das Karten-Prinzip im DIN-A5-Querformat wurde beibehalten, da die einzelnen Seiten so gut auf jedem Monitor gelesen werden können. Alle Themen orientieren sich an den sechs Rollen einer Führungskraft sowie den übergeordneten Themen Persönlichkeit und Kommunikation.

Referenz und Fundgrube

Der **smartGuide** Führung ist gedacht als konkrete Hilfe und Referenz im Führungsalltag. Eine Fundgrube für alle, die sich mit einem neuen Thema beschäftigen – auch beim wiederholten Lesen und Durchblättern. Wichtige Karten können Sie einfach heraustrennen und zum Beispiel mit in Besprechungen nehmen – oder auch Ihren Mitarbeitern an die Hand geben, etwa über Themen wie Frust oder Emotionale Intelligenz. Die Karten „Die Themenfelder und alle Themen im Überblick“ (003 und 004) ab Seite 7 bieten Ihnen eine **Navigationshilfe**, um sich Schritt für Schritt Hintergrund- und ergänzende Informationen zu den Themen zu erschließen.

Ein Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde ausschließlich die maskuline Form gewählt. Genauso gemeint sind jedoch immer auch die femininen Pendanten.

Struktur und Aufbau

Die Themen des **smartGuide** Führung sind geordnet nach sechs Themenfeldern, die sich an den auf Karte 002 vorgestellten sechs Rollen einer Führungskraft sowie den übergeordneten Themen Persönlichkeit und Kommunikation orientieren.

- **Die Rolle „Vorgesetzter“**
- **Die Führungskraft als individuelle Persönlichkeit**
- **Die Königsdisziplin Kommunikation**
- **Die Rolle „Mitarbeiter“**
- **Die Rolle „Unternehmer“**
- **Die Rollen „Coach“ und „Moderator“**



Diese Faustregel gilt für fast alle Inhalte: Für das Überfliegen einer Karte benötigen Sie im Durchschnitt etwa fünf Minuten.

Drei hervorgehobene Kästen

Wo immer sinnvoll und nötig, finden Sie Kästen mit Verweisen, Tipps und Zusatzinformationen:



Das Ausrufezeichen gibt ergänzende Tipps zu Aspekten, auf die Sie besonders achten sollten, sowie Tipps, die das Thema in einem weiter gefassten Blickfeld wahrnehmen.



Die Quadrate stehen für das „Wissensnetz“ zu einem Thema. In diesem Kasten finden Sie Hinweise auf andere Karten des **smartGuide** Führung, die das Thema der Karte ergänzen.



Bei der Uhr finden Sie Tipps und zeitliche Orientierungspunkte für Ihre Planung, damit Sie früh genug ausreichend Zeit für anstehende Aufgaben einplanen. Denn Führung ist auch eine Frage des richtigen Timings.

Manfred Schwarz

Der Coach und Trainer im Bereich Unternehmenskommunikation und Führungskräfteentwicklung lebt in Hamburg. Seit fast zehn Jahren begleitet er in Coachings und Workshops Führungskräfte und Unternehmen bei Veränderungen und Entwicklungsprozessen.

Zu seinen Auftraggebern zählen unter anderem die Daimler AG, die Microsoft Deutschland GmbH, die Deutsche Leasing AG und das Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit Rheinland-Pfalz.

Darüber hinaus ist er Autor und Herausgeber von mehr als 50 Büchern unter anderem zum Thema Führungswissen für Verlage wie Hanser, Oetinger, Brockhaus und Eichborn.

Unter www.schwarz-und-schwarz.info finden Sie den Coach und Autor.

Dort halten wir Sie auch auf dem Laufenden, was Sie rund um das Thema Führung in sozialen Netzwerken wie Facebook von uns finden.



Foto: Johannes Groth

Iris Schwarz

Iris Schwarz ist Diplom-Sozialpädagogin und Supervisorin und besitzt langjährige Führungspraxis in der öffentlichen Verwaltung. Iris Schwarz hat eine Ausbildung in systemischer Organisations- und Personalentwicklung absolviert. Die erfahrene Trainerin bildet seit Jahren Supervisoren, Coaches und Führungskräfte aus und moderiert Veränderungs- und Entwicklungsprozesse in Unternehmen und Organisationen.

Ihre Schwerpunkte umfassen dabei:

- das Arbeiten am persönlichen Entwicklungspotenzial
- Team-Coachings
- Konfliktmanagement

Unter www.schwarz-und-schwarz.info finden Sie Iris Schwarz im Web.



Foto: Eugen Sommer

Maja Härrä

Die Schweizerin ist diplomierte Ingenieurin mit langjähriger Managementenerfahrung in der Industrie und im Vertrieb. Eine Ausbildung in systemischer Organisations- und Personalentwicklung sowie Coaching ergänzen ihre praktische Erfahrung als Geschäftsführerin.

Die Schwerpunkte der selbstständigen Organisationsberaterin sind für Unternehmen und Organisationen sowie Teams und Fach- und Führungskräfte:

- Organisationsentwicklung und Veränderungsprozesse
- Management- und Vertriebsthemen
- Potenzialevaluation
- Teamfähigkeiten und Effizienz stärken

Weitere Informationen finden Sie im Internet unter www.maja-haerri.de.

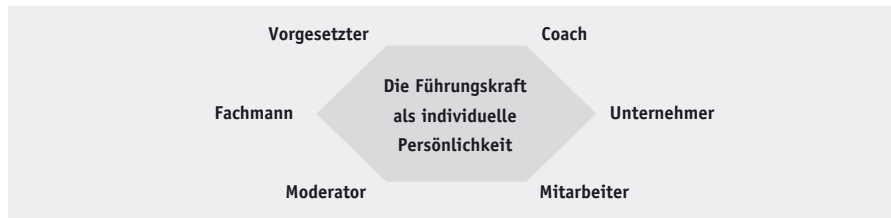


Foto: Eugen Sommer

Als Führungskraft füllen Sie ganz unterschiedliche Rollen aus. An jede dieser Rollen sind spezifische Erwartungen geknüpft. Für ein erfolgreiches Handeln ist es für Sie wichtig zu erkennen, in welcher Rolle Sie sich gerade befinden, welche Rolle im Moment gefordert ist und welches Verhalten wann sinnvoll ist.

Dies bedeutet eine hohe Anforderung an Ihre Flexibilität im Rollenverhalten. Nicht selten treten Führungsprobleme gerade dann auf, wenn keine Rollenklarheit für Sie als Führungskraft oder für Ihre Mitarbeiter besteht.

Die Rollen und ihre Aufgaben



- **Vorgesetzter:** Als Vorgesetzter vereinbaren Sie Ziele und Aufgaben, tragen Entscheidungsverantwortung, planen, organisieren und kontrollieren, stellen die Kommunikation sicher und ergreifen disziplinarische Maßnahmen.
- **Fachmann:** In der Rolle als Fachmann haben und vermitteln Sie Fachkenntnisse. Diese Rolle ist *nicht* Thema im **smartGuide Führung**.
- **Moderator:** Hier fördern Sie Teamerleben und Identifikation. Sie ermöglichen Beteiligung, vermitteln, managen Konflikte.

Dabei bleiben Sie selbst eher allparteilich.

- **Coach:** Sie begleiten die Entwicklung des Mitarbeiters, helfen bei der Entfaltung persönlicher Ressourcen. Sie fördern und fordern, beraten, reflektieren und geben Feedback.
- **Unternehmer:** Als Unternehmer haben Sie die gesamte Organisation im Blickfeld, geben Visionen und Mission vor. Sie beobachten den Markt und vertreten nach außen.
- **Mitarbeiter:** In Ihrer Funktion als Mitarbeiter erfüllen Sie vereinbarte Ziele in Rücksprache mit Ihrer Führungskraft.

Der bewusste Umgang mit Rollen

Sie stehen als **individuelle Persönlichkeit** in der Mitte unserer Grafik. Ihr Selbstmanagement wirkt sich auf alle Rollen aus und hat somit eine herausragende Bedeutung. Gelingt es Ihnen, immer wieder klar zu sehen, welche Rolle nötig ist und in welcher Rolle Sie sich befinden, verhindern Sie Konflikte. Eine Führungskraft etwa, die ungern als Vorgesetzter auftritt und sich lieber in der Rolle des Coachs sieht, bekommt spätestens dann Schwierigkeiten, wenn Kontrolle oder sogar eine Abmahnung anstehen. Der betreffende Mitarbeiter oder das Team werden voraussichtlich mit Unverständnis und Vorwürfen reagieren, da sie ein solches Verhalten nicht erwartet haben.



- Prüfen Sie von Zeit zu Zeit, in welchen Rollen Sie sich wie lange bewegen.

Erfolgreiches Rollenmanagement

Folgende Fragen können für Ihr erfolgreiches Rollenmanagement hilfreich sein:

- In welchen Rollen war ich in der Vergangenheit besonders erfolgreich?
- Welche Rollen habe ich bisher bewusst gestaltet?
- Welchen Rollen habe ich bisher zu wenig Beachtung geschenkt?
- Wo erlebe ich die Schnittstellen dieser Rollen?
- Wie gehe ich damit um?
- Gibt es Mitarbeiter, die mich vornehmlich in nur einer oder zwei Rollen ansprechen oder akzeptieren?
- Was benötige ich, um mich sicher in allen Rollen zu bewegen?

! Arbeiten Sie an der Rolle, die Ihnen am schwersten fällt und sorgen Sie dafür, dass Ihre Aufgaben Ihre Lieblingsrollen beinhalten!

Fokus: Vorgesetzter vs. Fachmann

Gerade junge Führungskräfte neigen häufig dazu, sich bei Krisen auf ihren Expertenstatus zurückzuziehen und zum Beispiel die Vorgesetztenfunktion aus den Augen zu verlieren und sich weiter eher als Fachmann zu fühlen. Da beides nötig ist, hier noch einmal ein genauere Blick auf diese beiden Rollen.

- Als **Fachmann** und Experte bringen Sie Ihr Fachwissen und Ihre Fachkompetenz zur Problemlösung und zur Verbesserung der Abläufe ein. Sie stellen Ihr Wissen und Ihre Erfahrung den Mitarbeitern zur Verfügung, um ihnen ein selbstständiges und kompetentes Arbeiten zu ermöglichen. Durch Ihre Erfahrung vermitteln Sie Sicherheit und Routine. Sie sorgen für Effizienz und Effektivität.
- Als **Vorgesetzter** leiten Sie Ihre Mitarbeiter. Sie sind verantwortlich für das Arbeitsergebnis und die Leistungen in Ihrem Bereich. Das Vereinbaren von Zielen und Aufgaben gehört genauso zu Ihren Aufgaben wie die Kontrolle über die geleistete Arbeit. Als Ansprechpartner für Ihre Mitarbeiter sind Sie sowohl mit fachlichen als auch mit persönlichen Problemen konfrontiert. Sie stellen die Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern sicher.

Feedback und Selbstreflexion

Voraussetzung für ein gelungenes Rollenmanagement ist die Selbstreflexion. Hilfreich ist das regelmäßige Feedback eines Coachs, Supervisors, Trainers, Vorgesetzten, Freundes oder Lebenspartners.

Ihre eigenen blinden Flecken oder unbewussten Teile Ihrer Persönlichkeit können Sie selbst nicht erkennen und brauchen daher ein Gegenüber als „Spiegel“. Nutzen Sie möglichst unterschiedliches Feedback, auch wenn dies manchmal unangenehm erscheint.

Bedenken Sie, dass Sie als Führungskraft keine ungefilterte Rückmeldung erhalten, auch wenn Sie ein noch so gutes Verhältnis zu Ihren Mitarbeitern haben.

- ! Diese Karte ist die Basis des **smart-Guide Führung**. Sie verweist auf alle anderen Karten.

001 In fünf Minuten Orientierung gewinnen	3
--	----------

002 Sechs Rollen einer Führungskraft	5
---	----------

A Die Rolle „Vorgesetzter“

A01 Systemisch denken	13
A02 Systemisch führen	15
A03 Der schwierige Umgang mit der Macht	17
A04 Den eigenen Führungsstil kultivieren	19
A05 Delegieren – aber richtig!	21
A06 Kontrollieren – aber richtig!	23
A07 Schlüsselfragen zu Motivation und Identifikation	25
A08 Mitarbeiter mit Zielen führen	27
A09 Zwei Persönlichkeitstypologien: DISG und Insights	29
A10 Potenziale erkennen und Mitarbeiter fördern	31
A11 Potenzialanalysen für Personalfragen	33
A12 Leistung und Verhalten eines Mitarbeiters beurteilen	35
A13 Weiterbildung als Schlüssel zu dauerhaftem Erfolg	37
A14 Zeugnisse schreiben und beurteilen	39
A15 Entscheidungen klug treffen	41
A16 Abläufe und Projekte planen und beschleunigen	43
A17 Die Basis aller Projekte: Projektauftrag und Briefing	45
A18 Projekte im Griff behalten: Qualitätssicherung	47
A19 Das Potenzial einer Assistentin optimal nutzen	49
A20 Arbeitszeiten individuell und sinnvoll gestalten	51
A21 In Netzwerken denken und handeln	53
A22 Existenzbedrohende Krisen im Team	55
A23 Umgang mit Krisen von Mitarbeitern und im Team	57

B Die Führungskraft als individuelle Persönlichkeit

B01 Vom Kollegen zum Vorgesetzten	61
B02 Die ersten 100 Tage als Führungskraft	63
B03 Führung und eigene Werte in Einklang bringen	65
B04 Wer bin ich? – Fremdbild und Selbstbild	67
B05 Emotionale Intelligenz – eine Kernkompetenz	69
B06 Mehr Effizienz mit dem Pareto-Prinzip	71
B07 Sich selbst managen	73
B08 „Dringend“ vs. „wichtig“: sinnvolles Zeitmanagement	75
B09 Der clevere Umgang mit Stress	77
B10 Wie Sie eigenen Frust bewältigen	79
B11 Drei Minuten zum Entspannen und Munterwerden	81
B12 Beruf, Familie & Co. – Interessenkonflikte austarieren	83
B13 Work-Life-Balance: alle Lebensbereiche in Einklang	85
B14 Wo stehen Sie? – Lebensphasen verstehen	87
B15 Kompetenzen, Talente und Fähigkeiten fördern	89
B16 Das richtige Image: Kleidungs- und Stilfragen	91
B17 Mit Eigenmarketing vorankommen	93
B18 Die Öffentlichkeitsarbeit wirkungsvoll nutzen	95
B19 Auf der Karriereleiter nach oben	97
B20 Eine Anleitung zum Selbstcoaching	99
B21 Einen persönlichen Coach finden	101

C Die Königsdisziplin Kommunikation

C01 Führen durch Fragen	105
C02 Grundlegende Kommunikationsregeln für Teams	107
C03 Besprechungen planen und vorbereiten	109
C04 Das Mitarbeitergespräch als Chance verstehen	111

C05	Die hohe Kunst des Lobens.....	113
C06	Die leidige Pflicht des Kritisierens	115
C07	Gehaltsgespräche individuell und respektvoll führen.....	117
C08	Die Körpersprache im Auge behalten.....	119
C09	Eckpfeiler der Verhandlungstechnik	121
C10	Die Ressource Wissen managen	123
C11	Die Informationsflut managen	125
C12	Mitarbeiter zielgerichtet und angemessen informieren	127
C13	Events organisieren und nutzen	129
C14	Das Zusammenarbeiten von Internen und Externen	131
C15	Ein kurzer Knigge fürs Geschäftsleben.....	133
C16	Corporate Culture und die eigene Kommunikation	135
C17	Zielgerichtet und erfolgreich präsentieren.....	137
C18	Mit Reden überzeugen und gewinnen.....	139
C19	Zielgruppen identifizieren und beschreiben	141
C20	Effizient kommunizieren per Brief und E-Mail	143
C21	Schlagfertigkeit kann man lernen	145
C22	Wie Sie gut und interessant schreiben.....	147
C23	Wie Sie spannend schreiben und erzählen.....	149
C24	Wie Sie verständlich schreiben.....	151
C25	Mit Small Talk zum Erfolg.....	153
C26	Wirksam telefonieren	155
C27	Das kleine Einmaleins des Visualisierens.....	157
C28	Veränderungsprozesse kommunizieren	159

D	Die Rolle „Mitarbeiter“	161
D01	Neuer Vorgesetzter: den Stabwechsel mitgestalten.....	163
D02	Arbeiten in der Sandwich-Position	165
D03	Führung von unten	167
D04	Probleme mit dem eigenen Vorgesetzten	169
D05	Arbeit mit Chefs anderer Abteilungen	171
D06	Arbeit in der Matrixorganisation	173
D07	Führen ohne disziplinarische Macht.....	175
D08	Bei der Beförderung übergangen?	177

E	Die Rolle „Unternehmer“	179
E01	Als Führungskraft unternehmerisch denken	181
E02	Den Erfolgsfaktor Innovation im Blick behalten	183
E03	Ideen entwickeln	185
E04	Ideen auswählen	187
E05	Ideen auf dem Prüfstand: der IdeenCheck.....	189
E06	Ideen „verkaufen“.....	191
E07	Den Betriebsrat als Partner verstehen	193
E08	Bewusstsein für Diversity Management entwickeln	195
E09	Durch eine fehlerfreundliche Kultur Chancen nutzen.....	197
E10	Durch Kundenbindung Multiplikatoren schaffen	199
E11	Beschwerden sind Chancen!	201
E12	Leitbilder als Ausdruck der Identität	203
E13	Der souveräne Umgang mit Managementmoden	205
E14	Mitarbeiter auswählen	207
E15	Mitarbeiter binden	209
E16	Ein Mitarbeiter geht.....	211
E17	Einen passenden Nachfolger finden.....	213

E18	Der Reifegrad: Wo stehen Team oder Abteilung?	215
E19	Erfolgreich Veränderungsprozesse gestalten	217
E20	Mit Vision und Mission führen	219
E21	Ziele und Strategien für das Unternehmen entwickeln.....	221
E22	Aus Zahlen Erkenntnisse ziehen	223
E23	Das effektive Arbeiten mit Kennzahlen.....	225
E24	Prozesse radikal umgestalten: Reengineering	227
F	Die Rollen „Coach“ und „Moderator“	229
F01	Durch aktives Zuhören mehr verstehen	231
F02	Feedback – die richtige Grundhaltung entwickeln.....	233
F03	Besprechungen moderieren.....	235
F04	Teams bilden.....	237
F05	Teams führen	239
F06	Nervenzerrrende „Dramen“ in der Teamarbeit auflösen	241
F07	Konflikte erkennen und lösen	243
F08	Konflikte im Team: Interessen ausgleichen.....	245
F09	Schwierigkeiten im Team offensiv begegnen.....	247
F10	Als Führungskraft coachen – die Grundhaltung	249
F11	Einen Mitarbeiter coachen – der Einstieg.....	251
F12	Überfordert? Unterfordert? – Und der Flow-Kanal!	253
F13	Kleiner Workshop zu Ihrer persönlichen Entwicklung.....	255
	Anhang.....	257
005	Literaturverzeichnis	259
006	Index	263

In der Rolle als Vorgesetzter vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern Ziele und verteilen Aufgaben an sie. Dabei tragen Sie Entscheidungsverantwortung. Darüber hinaus planen, organisieren und kontrollieren Sie, stellen die Kommunikation sicher und ergreifen disziplinarische Maßnahmen. Ein wichtiger Aspekt zeitgemäßen Führens ist das systemische Denken. Deshalb steht eine Karte zu diesem Thema am Beginn dieses Kapitels, das einen Bogen spannt von Führungsstilen über Fragen zu Motivation und Identifikation bis hin zum Denken und Handeln in Netzwerken sowie dem Umgang mit Krisen von Mitarbeitern und im Team.

A Die Rolle „Vorgesetzter“

A01 Systemisch denken	13
A02 Systemisch führen	15
A03 Der schwierige Umgang mit der Macht	17
A04 Den eigenen Führungsstil kultivieren.....	19
A05 Delegieren – aber richtig!.....	21
A06 Kontrollieren – aber richtig!.....	23
A07 Schlüsselfragen zu Motivation und Identifikation.....	25
A08 Mitarbeiter mit Zielen führen	27
A09 Zwei Persönlichkeitstypologien: DISG und Insights	29
A10 Potenziale erkennen und Mitarbeiter fördern.....	31
A11 Potenzialanalysen für Personalfragen.....	33
A12 Leistung und Verhalten eines Mitarbeiters beurteilen	35
A13 Weiterbildung als Schlüssel zu dauerhaftem Erfolg	37
A14 Zeugnisse schreiben und beurteilen.....	39
A15 Entscheidungen klug treffen.....	41
A16 Abläufe und Projekte planen und beschleunigen.....	43
A17 Die Basis aller Projekte: Projektauftrag und Briefing	45
A18 Projekte im Griff behalten: Qualitätssicherung	47
A19 Das Potenzial einer Assistentin optimal nutzen	49
A20 Arbeitszeiten individuell und sinnvoll gestalten	51
A21 In Netzwerken denken und handeln.....	53
A22 Existenzbedrohende Krisen im Team	55
A23 Umgang mit Krisen von Mitarbeitern und im Team.....	57

Das systemische Denken geht davon aus, dass jeder Mensch die Wirklichkeit aus seiner individuellen Wahrnehmung „konstruiert“. Einzelne Aspekte und Phänomene wie Probleme, Personen oder Teams sind dabei nie isoliert zu betrachten, sondern stehen zueinander in Beziehung: als System. Es geht deshalb im systemischen Denken und Handeln darum, immer den

Gesamtzusammenhang und die Wechselwirkung aller Systemteile und Systemakteure im Blick zu haben.

Die Mobile-Metapher

Das systemische Denken, Handeln und Führen betrachtet ein System wie ein „Mobile“: Wenn man hier ein neues Teil hinzufügt, die Position eines Elements verändert oder auch das ganze Mobile anstößt, hat dies gleichzeitig Auswirkungen sowohl auf das Mobile als System als auch auf seine Elemente.

Immer wenn Menschen mit anderen Menschen interagieren, lässt sich ihr „System“ als solch ein Mobile beschreiben. Das gilt zum Beispiel für Familien, Teams, Projekte und Abteilungen. Das Bild kann auch erweitert werden, zum Beispiel, wenn ein Team mit anderen Teams oder externen „Mitspielern“ wie Lieferanten zusammenarbeitet.

Immer geht es in einem System-Mobile darum, dass eine Vielzahl von Personen unterschiedlicher Professionen Lösungen sucht und findet.

Soziale Systeme

Eine Organisation oder ein Team ist ein soziales System. Die Menschen darin haben ganz individuelle Konstrukte der Wirklichkeit und stehen damit in Wechselwirkung zueinander (Beziehungen, Handlungen, Interaktion und Kommunikation).

Durch diese Wechselwirkungen entstehen komplexe Wirkungszusammenhänge: Das Verhalten eines Einzelnen wird vom System beeinflusst – und umgekehrt.



Mehr Informationen im **Wissensnetz**:

A02 Systemisch führen

B03 Führung und Werte

F01 Aktiv zuhören

Aus der Balance

Probleme entstehen, wenn das Mobile aus der Balance fällt oder sich festhakt. Ein Beispiel: Ein Mitarbeiter Ihres Teams wird von anderen Mitarbeitern ausgegrenzt.

Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es nun, das System wieder in Balance zu bringen. Dies gelingt bei einem System in der Regel nicht, wenn Sie nur einen Aspekt betrachten. Im Falle des ausgegrenzten Mitarbeiters gilt es, das gesamte Team unter Berücksichtigung der aktuellen Situation im Blick zu haben.

Das systemische Denken geht weit über das lineare Denkmodell hinaus, das die abendländische Geistesgeschichte lange prägte. Es ist **kein Denken in Ursache und Wirkung**, das von A auf B schließt.

Das systemische Denken geht davon aus, dass wir es **in Systemen stets mit einem nicht linearen, äußerst komplexen Geschehen zu tun haben**.

Prinzipien und Elemente des systemischen Denkens

1. Orientiert an Lösungen und Ressourcen

- Lösungen suchen, statt Probleme analysieren
- Fokus legen auf Ausnahmen, in denen ein Problem nicht auftritt
- Erinnern an vergangene Zeiten, als ein vergleichbares Problem gelöst wurde
- Fokus richten auf erste Lösungsschritte, die funktionieren, und diese verstärken
- Bei Fehlern: Wenn etwas schiefgeht, Lösungen statt Schuldige suchen
- Stärken stärken, statt Schwächen schwächen
- Nie nach Schuldigen suchen, sondern immer nach Lösungen!

2. Fokus auf Beziehungen

- Wenn Menschen scheitern oder schlechte Leistungen abliefern, ist es oft hilfreich, nicht nur auf Kompetenzen, sondern auch auf Interaktionen bzw. Muster im System zu schauen:
Von wem hängt deren Erfolg auch ab?
Welche Erwartungen haben einzelne Mitarbeiter?
Gibt es Widersprüche?

3. Funktional denken

- Das Gute im Schlechten sehen.
- Ein Problem ist oft eine Lösung für ein anderes Problem.

4. Von der selektiven Wahrnehmung zum Feedback

- Jeder – ob Mensch oder System – sieht die Welt mit seinen Augen: Mensch und Systeme nehmen immer nur das wahr, was sie aus ihrem eigenen Grundmuster kennen, und nie etwas völlig Fremdes und Neues.
- Die Wahrnehmung des anderen ist dessen Realität. Es gibt keine Objektivität. Menschen treffen Entscheidungen aufgrund ihrer Wahrnehmung anderer. Deshalb ist es hilfreich, zu wissen, wie man wahrgenommen wird.
- Hierbei hilft Feedback, über den eigenen Tellerrand hinauszublicken.

5. Widersprüche sind das Leben

- Verantwortung übernehmen und für Dinge geradestehen – auch wenn kein Ursache-Wirkung-Bezug erkennbar ist
- Denken in „sowohl als auch“ statt in „entweder oder“

6. Zirkulär anstatt Ursache-Wirkung

- Ein System als komplex statt als kompliziert wahrnehmen
- Verstärkende und hemmende Dynamiken aufspüren
- Sehen und verstehen, dass Lösungen an einer Stelle Probleme an anderen Stellen bedingen
- Lernen, in Wahrscheinlichkeiten statt in Sicherheiten zu denken

7. Perspektiven erweitern

- Lernen, sich in andere hineinzuversetzen, um deren Wahrnehmung und Wirklichkeit kennenzulernen
- Lernen, die Bedürfnisse anderer anzuerkennen – auch wenn man damit nicht einverstanden sein muss
- Die eigene Perspektive Schritt für Schritt ganzheitlicher fassen

Welches Bild entsteht vor Ihrem inneren Auge, wenn Sie an eine gut funktionierende Organisation denken? Ein Getriebe mit Zahnrädern, die ineinander greifen? Oder ein Mobile, bei dem sich bei Bewegung eines Teiles alle anderen Teile mitbewegen und wieder ausrichten? Das Getriebe steht für einen mechanistischen Ansatz von Führung, das Bild vom Mobile für

das systemische Denken. Im Folgenden werden diese beiden Ansätze gegenübergestellt und gezeigt, wie Sie als Führungskraft den systemischen Ansatz im komplexen Führungsalltag umsetzen, um den unterschiedlichen Menschen und Situationen gerecht zu werden.

Haltungen und Einstellungen hinter den „Bildern“ von Führung

	Mechanistisches Modell	Systemischer Ansatz
Probleme lösen	Der Vorgesetzte ist da, um Probleme zu lösen. Als Experte sagt er, wie es geht und was gemacht werden soll.	Der Vorgesetzte muss die richtigen Fragen stellen, nicht aber alle Antworten finden. Ihm geht es darum, dass seine Mitarbeiter ihre Lösungskompetenz ausbauen.
Organisation	Stellenbeschreibungen legen Aufgaben und Kompetenzen fest. Das Management beschreibt im Unternehmensleitbild das erwünschte Verhalten.	Alle haben wechselseitigen Einfluss aufeinander. Kompetenzen und Verantwortung entsprechen der jeweiligen Aufgabe. Die Umsetzung liegt bei den Betroffenen. Der Vorgesetzte schafft einen Rahmen.
Veränderungen	Organisationsberater definieren die Anforderungen an die neuen Prozesse und planen deren Umsetzung.	Die Mitarbeiter verfügen über alle Ressourcen, um die neue Situation zu meistern. Die Beteiligten gestalten den Prozess gemeinsam.
Umgang mit Fehlern	Die Ursache des Fehlers analysieren, herausfinden, wer verantwortlich ist, und eventuell Anweisungen ändern.	Der Fokus liegt auf der Suche nach Lösungen. Es wird gemeinsam überlegt, wie man in Zukunft Fehler vermeiden kann.
Kommunikation	Der Vorgesetzte weiß es am besten und bestimmt die Kommunikation.	Unterschiedliche Perspektiven werden als unterschiedliche „Landkarten“ akzeptiert.

Gestaltungsebenen eines Systems

Meist sind wir es gewöhnt, in Ursachen und Wirkungen zu denken. Der systemische Ansatz zeigt, dass es besser ist, in Wechselwirkungen zu denken. Wenden Sie dazu Ihre Aufmerksamkeit mehr dem Verhalten Ihrer Mitarbeiter zu und versuchen Sie, Muster zu erkennen. Beachten Sie dabei, dass Menschen oft ihr Verhalten ändern, wenn sie sich in einem anderen Kontext befinden. In diesen drei Bereichen sind Sie als Führungskraft besonders gefordert:

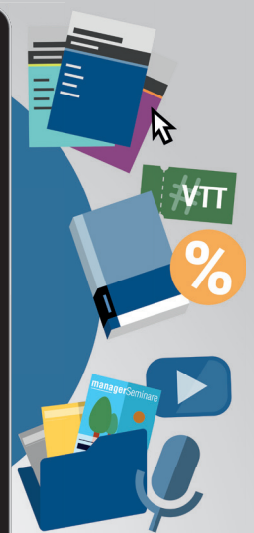
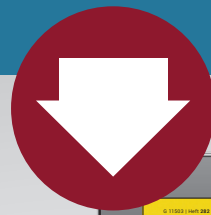
- **Orientierung und Sinn geben**
Vision, Mission, Strategie und Ziele vorgeben
- **Organisieren**
- Förderliche Bedingungen schaffen, Strukturen und Aufgaben etablieren, Ressourcen zur Verfügung stellen, Prozesse optimieren
- **Kultur gestalten**
Vertrauensvolles und motivierendes Klima schaffen, Kommunikation und Information fördern, Mitarbeiterentwicklung

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Mitglieder von **managerSeminare** erhalten **Sonderpreise** auf Bücher und digitale Medien der **Leadership Medien**

Alle Leadership Bücher ansehen

managerSeminare
einen Monat testen



Im Testmonat können Sie ...

- eine **ePaper-Ausgabe** managerSeminare (oder Printausgabe) testen.
- **12.000 digitale Archivinhalte des Magazins** testen, mit **Handout-Lizenz**: Inhalte in Teamsessions oder Seminaren einsetzen.
- freies Streaming der **Erklärfilme** testen (Einzelnutzer-Lizenz) – ohne Wasserzeichen und mit Recht zur Vorführung.
- **Sonderpreise** auf Leadership Medien und Tickets **nutzen**.

Alle Services finden Sie unter www.managerseminare.de/abo

Hier klicken und Mitgliedschaft
managerSeminare testen