

Führungskompetenzen entwickeln

Zusammenfassung:

APRIORI Führungskräfte Training und Coaching ist wirksamer und nachhaltiger, weil wir die unbewussten Facetten der Persönlichkeit mit den fachlichen Inhalten verbinden. Sie sind eine echte Alternative, wenn Sie wirklich weiter kommen wollen!

Situation:

„Das große Lamento“

Wie viel Zeit verbringen Mitarbeiter und Führungskräfte in Ihrem Unternehmen mit Jammern und Klagen? Viel, oder gar viel zu viel?

Lamentieren ist offensichtlich eine weit verbreitete Strategie zur Bewältigung des beruflichen Alltags, obwohl sie im Grunde nur destruktive Auswirkungen hat. Sie raubt Energie, verschlechtert die Leistung, und macht auf die Dauer krank. Sie verursacht den Unternehmen erheblichen Schaden, und macht dummerweise nicht einmal den Jammerer glücklicher.

Wie kommt es, dass Menschen an einem im Prinzip so sinnlosen Verhalten festhalten? Und, wie könnte ein konstruktives Handeln bewirkt werden?

Die logisch rational begründete Aufforderung: „hör endlich auf zu jammern und denke positiv!“ ist sicher nicht die Lösung. Das Thema entzieht sich einem logischen Zugang. Seine Ursache liegt viel mehr in den hintergründigen Facetten der Personen. Nur dort kann eine Veränderung bewirkt werden.

APRIORI Grundlagen:

„Das Übel an der Wurzel packen“

Sicher haben auch Sie schon erlebt, dass Ihr Computer ein unsinniges Verhalten zeigt. Wenn wir einen Experten bei der Lösung des Problems beobachten, stellen wir fest, dass er häufig die „Alt“ Taste bedient und damit in den Hintergrund des Systems wechselt. Nur dort kann der Fehler behoben werden.

EXPOSEE
Thema Führung
2006

Brigitte Koehler
Dorothee Schneider
Neuer Wall 41
D-20354 Hamburg
T +49 (0) 40.89 0098 40
F +49 (0) 40.89 0098 77
M +49 (0) 171.794 47 76
koehler@pjm-apriori.de

Brigitte Koehler
Dorothee Schneider
Pionierstraße 5
D-5035 Köln
T +49 (0) 221.976 28 12
F +49 (0) 221.976 28 13
M +49(0) 172.883 99 82
schneider@pjm-apriori.de

Partner
Robert Marlinghaus
Stefan Palaschinski
Ulrich von Wedel

Autoren
Brigitte Koehler

Pjm-apriori
Alle Rechte vorbehalten

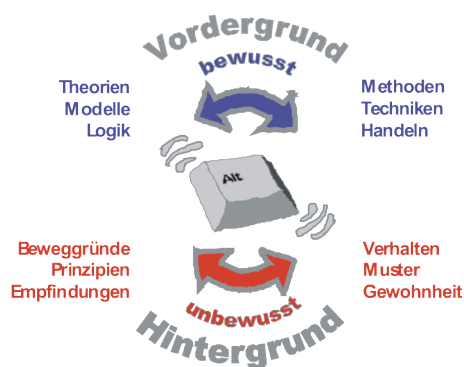


www.pjm-apriori.de

Ähnlich gehen wir bei unserer Arbeit mit Führungskräften vor. Wir bearbeiten konsequent die logisch rationalen Facetten der Führung, betätigen dann symbolisch die „Alt“ Taste und klären, was sich hinter den Kulissen abspielt. Lernen geschieht dabei auf völlig unterschiedliche Weise.

Beim Vordergründigen Lernen wird der Verstand angesprochen. In diesen Phasen vermitteln wir nützliche und bewährte Führungswerkzeuge. Dabei handelt es sich im buchstäblichen Sinne um ein *aus:wendiges* Lernen.

Bei dem, was wir *in:wendiges* Lernen nennen, versagt die Logik. Wir bearbeiten den Bereich des Unbewussten, in dem die grundlegenden Einstellungen, Motive und Bedürfnisse einer Person zu finden sind. Hier liegt oft der Grund dafür, dass sinnvolles Handeln vereitelt wird.



Versuchen Sie doch einmal absichtsvoll freundlich zu sein, wenn sich Ihr Inneres dagegen sträubt, und Sie Ihr Gegenüber am liebsten anbrüllen würden. Sie werden vermutlich nicht sonderlich überzeugend wirken.

Eine Möglichkeit der Veränderung: Die Beweggründe hinter den Kulissen erkennen und im Handeln berücksichtigen.

Das APRIORI Menschenbild

Grundlagen unseres Handelns sind einige Annahmen zu Menschen, mit denen wir arbeiten. Wir gehen davon aus, dass ein Mensch aktiv ein Bild seiner selbst und seiner Umwelt konstruiert. Diese inneren Bilder und Vorstellungen haben eine weit größere Auswirkung auf sein Handeln, als objektive Tatsachen. So kommt es, dass Mitarbeiter jammern, obwohl objektiv vielleicht kein Grund dafür besteht. Die Innenwelt ist weder richtig noch falsch – sie ist höchstens nützlich oder hinderlich für eine produktive Zusammenarbeit.

EXPOSEE
Thema Führung
2006



www.pjm-apriori.de

Wenn Menschen diese inneren Bilder selbst konstruieren, dann sind sie prinzipiell auch in der Lage, sie zu überprüfen und, wenn notwendig, eigenverantwortlich zu korrigieren. Erfolgreiches Führen (und Geführt werden) basiert unserer Ansicht nach auf drei Kernkompetenzen:



Reflexion: Sich selbst aus einer gewissen Distanz betrachten und Unstimmigkeiten erkennen.

Rationalität: Denken, Fühlen und Handeln in Einklang bringen.

Autonomie: Grenzen und Möglichkeiten erkennen, Verantwortung für sein Handeln übernehmen

Ein Hauptziel unserer Seminare und Coachings ist es, diese grundlegenden Fähigkeiten zu entwickeln und zu stärken.

Praxisbeispiele:

„Die anderen sind immer schuld“

Dabei handelt es sich um unser Beispiel „Jammern“. Die Mitarbeiter lamentieren über die Unfähigkeit der Geschäftsleitung: „Der Fisch fängt

immer am Kopf an zu stinken!“ - ist eine typische Aussage. Führungskräfte beklagen den völligen Mangel an unternehmerischem Denken und Handeln seitens der Mitarbeiter.

Die Umgangsformen sind destruktiv, Produktivität und Qualität lassen zu wünschen übrig.

„Wenn ich nicht alles selber mache ...“

Führungskräfte machen immer wieder die Erfahrung, dass die Leistung ihrer Mitarbeiter noch nicht der eigenen entspricht. Führen wird in diesem Falle zu einer zeitaufwendigen und frustrierenden Tätigkeit. „Bevor ich einem Mitarbeiter die Aufgabe erkläre und ihn motiviere, mach ich es lieber gleich selbst richtig.“

Diese innere Einstellung führt zwangsläufig zu einer Be- oder gar Überlastung.

„Die Trägheit des Tankers“

Der Markt verändert sich rasant und verlangt ein hohes Maß an Flexibilität und Veränderungsbereitschaft. Die Mitarbeiter halten verbissen am Alten fest. „Nichts überstürzen, der Chef beruhigt sich schon wieder!“

EXPOSEE
Thema Führung
2006



www.pjm-apriori.de

Das Unternehmen ist kaum noch zu steuern und verhält sich träge, wie ein großer Tanker.

In all diesen Beispielen hat die Lösung immer zwei alternative Aspekte: Den logisch rationalen und den persönlich hintergründigen.

Die Umsetzung:

„Um den heißen Brei herum reden hilft nicht“

Es ist oft sehr unangenehm, den eigenen Anteil an einer misslichen Situation zu erkennen. Die Schuld auf die Anderen zu schieben ist viel bequemer. Unsere wichtigste Aufgabe als Trainer und Coaches ist deshalb, konsequent darauf aufmerksam zu machen, wenn ein Teilnehmer sich aus der Verantwortung stiehlt. Emphatisches Verhalten alleine hilft nicht weiter. Unsere Arbeitsweise ist deshalb oft konfrontativ manchmal sogar provokativ. Ein solches Vorgehen kann nur wirksam und nachhaltig sein, wenn folgende Grundregeln vereinbart werden:

- Fairness in der Auseinandersetzung



- Respektvoller Umgang
- Transparenz aller Absichten der Trainer und Coaches.

Die Schritte zur Zusammenarbeit:

„Eine sorgfältige Vorbereitung ist wichtig“

Im ersten Schritt ist es wichtig, dass der Auftraggeber unsere Modelle und unsere Haltung versteht - deren Wirksamkeiten erkennt. Im nächsten Schritt erarbeiten wir gemeinsam mit Ihnen eine präzise Situationsbeschreibung und formulieren messbare Ziele für das Projekt.

Auf der Basis dieser Daten entwickeln wir einen Konzeptvorschlag für die Umsetzung. Nach der Durchführung treffen wir uns, um die Zielerreichung zu überprüfen.

EXPOSEE
Thema Führung
2006



www.pjm-apriori.de