

Wirksam Führen

- eine Anleitung, um sich das Führen einfacher zu machen -



von Martin Michaelis

martin
michaelis

Transforming Social Systems

Inhaltsverzeichnis

Seite 3: Einleitung- warum Führung oft nicht wirksam ist

Seite 5: Grundsätze in der Entwicklung von Haltung und Kultur

Seite 6: 1. Schritt: Analyse deiner Haltung

Seite 6: 2. Schritt: Deine strategischen Werte

Seite 8: 3. Schritt: In dein Unternehmen/Team weitertragen - wie die Kultur eines Unternehmens zum Wettbewerbsvorteil werden kann

Seite 13: Fazit - Weniger ist Mehr

Warum Führung oft nicht wirksam ist

Denkst du dir auch oft, Führung muss doch wirklich einfacher gehen! Aber deine Botschaften kommen nicht richtig an. Und du hast schon viel versucht. Trotz vieler Lösungsversuche schaffst du es nicht, die Probleme zu lösen. Und du fühlst dich überfordert und müde, weil du denkst, du hast alles versucht und es hat trotzdem nicht gereicht, damit dein Team wirklich erfolgreich ist. Und du weißt, es geht, aber du kommst nicht wirklich an.

Auch deshalb geht viel Zeit bei der Lösung von Konflikten und Einzelinteressen drauf, und trotz grossen Aufwands bleiben die Probleme bestehen.

Und in unsicheren Zeiten /Krise wird aber verlangt, dass du voran gehst, obwohl du selbst Zweifel hast, welche Entscheidungen richtig oder falsch sind.

Und so fühlt Führung sich schwer an, weil trotz grossem Aufwand die gewünschten Erfolge ausbleiben. Und automatisch kommen dann Gedanken, ob du die oder der Richtige als Führungskraft bist.

So oder so ähnlich erlebe ich das häufiger. Und das ist nicht verwunderlich. Die Anforderungen an Führung wachsen beträchtlich.

Also was kannst du tun, um diese Herausforderungen zu lösen? Du kannst dich um die wirklichen Gründe kümmern.

Denn oft schauen wir im Außen, um zu sehen, was nötig ist. Dabei ist der Blick ins Innere meist wesentlich erfolgreicher. Denn viele Probleme, die wir im Außen sehen, und die sich dort nicht lösen lassen, sind Ausdruck innerer Unstimmigkeiten. Was heißt das? Unsere Einstellungen, Gedanken und Gefühle, steuern direkt unser Verhalten und haben entscheidende Auswirkungen auf unser Erleben. Oder anders ausgedrückt: **was ich denke und fühle (Innere), das erlebt ich auch (im Außen).**

Die Folge dessen ist, dass ich durch mein Denken die Verbindung zu meinen Mitmenschen, wie zum Beispiel MitarbeiterInnen, ständig beeinflüße. Als Führungskraft oder in einer anderen Rolle, in der ich viel Einfluss habe, ist dieses Denken direkt kulturprägend und wirkt sich damit entscheidend auf Erfolg und Misserfolg meines Teams oder Bereichs aus.

Das bedeutet gleichzeitig, mit dem Bewusstsein über meine Einstellungen, die vor allem aus meinem Denken und Fühlen bestehen, beeinflusse ich im starken Maße mein Umfeld. Und damit habe ich relativ viel Verantwortung für positive als auch negative Einflüsse. Das ist vielen Menschen in der Form nicht bewusst. Entweder wissen sie es oft nicht, oder sie haben davon gehört, aber sie können es im Alltag nicht anwenden, also ihre Einstellung auf das Erreichen ihrer Ziele nicht "programmieren".

Lange ist darauf auch zu wenig Wert gelegt worden. Stattdessen wurde und wird noch immer gerne in mehr Arbeit, mehr Marketing, bessere Strategie oder noch bessere Leute investiert. Aber wenn dann die Probleme die Gleichen bleiben, dann weißt du, es hängt am Inneren.

Wie du die Veränderung im Inneren erreichen kannst, das beschreibe ich im folgenden eBook. Falls du Unterstützung bei der konkreten Umsetzung brauchst, kannst du dich für die Mindchallenge anmelden. Bei der Mindchallenge wirst du mit mir die Schritte nacheinander durch gehen, und dabei deine Führungshaltung auf deine Ziele hin ausrichten. Ein super Weg, um effektiv und entspannt zu führen!

Grundsätze in der Entwicklung von Haltung und Kultur

Um besser zu verstehen, warum gerade Führungskräfte mit ihrer Haltung viel Einfluss haben, möchte ich hier zunächst die dafür verantwortlichen Grundsätze beschreiben. Die drei Grundsätze hängen dabei unmittelbar zusammen.

Grundsatz 1:

Energie folgt der Aufmerksamkeit
– das heißt, wo unsere Aufmerksamkeit hinget, da folgt unsere weitere Wahrnehmung, Einschätzung und daraus auch Handlungen und damit Veränderungen. Was ich also denke, da geht auch meine Energie hin. Das heißt, ich werde im Außen vor allem das wahrnehmen, was meinen Gedanken entspricht.

Grundsatz 2:

Relevanz findet im sozialen System alles, was Aufmerksamkeit erlangt. Daher sind vor allem die Aspekte kulturverändernd, die eine erhöhte Aufmerksamkeit in der Belegschaft haben.

Grundsatz 3:

Führungskräfte sind „Aufmerksamkeitsanker“. Das heißt, ihnen wird häufig eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Sie haben mehr Macht, weil sie Entscheidungen treffen und Richtung vorgeben. Dadurch wird ihr Verhalten, ihre Gestik und Mimik, ihre Entscheidungen und ihre Kommunikation besonders aufmerksam beobachtet. Aufgrund der Beobachtung werden von Mitarbeitenden häufig Rückschlüsse auf sich und das Umfeld gezogen, sowohl positiv als auch negativ. So können sich Mitarbeitende häufig noch an bestimmte, gesprochene Wörter erinnern, während die Führungskraft nicht mehr davon weiß. Außerdem wird sich an ihrem Verhalten auch ein Beispiel genommen (vor allem die Geschäftsführung erhält eine besondere Aufmerksamkeit). Insofern sind sie als sogenannte „Aufmerksamkeitsanker“ besonders kulturprägend.

1. SCHRITT:

Analyse deiner Haltung

Auf dem Weg zum einfachen und effektiven Führen, ist es zunächst erforderlich, den jetzigen Zustand deiner Führungshaltung zu bestimmen.

Denn Biogenethik, Hirnforschung, Aktionsforschung, Physik und jede Menge eigener Erfahrungen sagen das Gleiche:

Was ich DENKE und fühle, das erlebe ich.

Also meine Haltung ist entscheidend für das, was bei meiner Führung raus kommt. Wenn ich also was anderes erleben möchte, dann verändere ich am Besten mein DENKEN als Führungskraft. Und wenn ich anders denke und fühle, dann werde ich mich auch anders verhalten, was wiederum einen direkten Einfluss auf mein Team und Umfeld hat.

Wichtig ist zu verstehen, wie dein Denken und die daraus entstehenden bewussten und vor allem unbewussten Verhaltensweisen sind. Wann dir dein Denken im Wege steht und wann es dich unterstützt. Dann wird dir klar, welche Denkweisen du wählen solltest, um deine Ziele zu erreichen. Außerdem prüfst du hier, welche Denkweisen und Glaubenssätze für dich hinderlich sind, damit du sie dann mit dem für dich richtigen Tool verändern kannst.

Folgende Fragen solltest du hier beantworten:

- Welche Ziele und Bilder der Zukunft hast du für deine Führung, die der Maßstab für die Entwicklung deiner Führungshaltung darstellen.
- Welche bisherigen Denk- und Verhaltensweisen sind für deine Führung hilfreich, und welche sind nicht hilfreich oder sogar hinderlich? Welche Glaubenssätze bestehen, die deinen Zielen widersprechen?
- Wo stehen Werte in Konkurrenz, so dass du von Aussen ein Bild der Inkonsequenz vorlebst?
- Wo widerspricht sich dein Verhalten als Führungskraft (wo bist du als sog. Aufmerksamkeitsanker nicht kongruent)?

Beispielsfall:

Die Bereichsleiterin und Führungskraft Z erzählte im Vorgespräch, dass sie mit der Leistung der MA insgesamt nicht zufrieden ist. Es fehle ihr Qualität und vor allem Innovationskraft. Auch sei sie unzufrieden mit der Stimmung in Ihrem Bereich. Es fehle unter anderem an Vertrauen und Fehlertoleranz. Es würde z.B. immer wieder durch Führung ermahnt werden, sich regelmäßig Feedback zu geben, anstatt hinter dem Rücken anderer sich zu beschweren. Allerdings würde das nichts ändern. Sie würde nun gerne auf die Kultur schauen und prüfen, was da "gemacht werden kann".

In der Analyse der Kultur (durch Interviews, Workshop) kam heraus, dass die Glaubenssätze "ich haben keine Zeit" und „ich muss Leistung erbringen“ im Vordergrund stünden. Andere Werte, wie wertschätzendes Feedback oder „Menschlichkeit“, treten da zurück. Auch wenn sie und andere Führungskräfte aus dem Bereich ermahnten, das sich alle regelmäßig und konkret Feedback geben sollte, wird das nicht wirklich getan. Denn trotz Ermahnung sehen die MA dies nicht als entscheidend an. Das hängt auch damit zusammen, dass *Führungskraft Z* Feedbackrunden zugunsten von Kundenterminen auch gerne mal ausfallen lässt. Dadurch wird deren Wichtigkeit nicht gelebt, vielmehr steht wertschätzendes Feedback damit hinter dem Wert "Leistung erbringen". Die *Führungskraft Z* bestärkt dies auch, indem sie in Drucksituationen stark bewertet und u.a. aufgrund von eigenem Druck negative Gedanken teilt. Gerade diese laute Aussprache negative Gedanken war ihr so nicht bewusst und kam im Rahmen einer "blind-spot und Feedback Runde" mit ihren Führungskräften raus. Ihr wurde in der Analyse deutlich, dass sie diese Glaubenssätze "ich haben keine Zeit" und „ich muss Leistung erbringen“ durch ihr Verhalten stärkte und sich die MA ein Beispiel daran nahmen. Und dass dadurch auch Innovationskraft auf der Strecke blieb, denn Innovation benötigt Kreativität und Zeit. Diese gab es dafür aber nicht.

In der Folge wählte *Bereichsleiterin und Führungskraft Z* den Wert Ruhe & Bewusstheit, um ihre Führungshaltung daran auszurichten. Sie nahm sich für Gespräche und Entscheidungen bewusst mehr Zeit und installierte das auch in ihren Führungsrunden. Um mit Druck besser umzugehen, wählte sie eine Meditationsform, mit der sie lernte, das Gefühl des Drucks über den sogenannten "Body-Scan" aufzulösen.

2. SCHRITT:

Deine strategischen Werte

Ziel: Du hast eine Führungshaltung, die dir entspricht

Sich zu einer eigenen Führungshaltung zu bekennen ist GOLD wert! Das gibt dir Sicherheit! Das hilft dir, auch schwierige Entscheidungen gut zu treffen. Grundlage deiner eigenen Führungshaltung ist, deine dir wichtigen Werte zu finden und mit konkreten Verhaltensweisen zu füttern. Denn Werte sind nur dann was wert, wenn wir wissen, mit welchem Verhalten wir die Werte im Alltag leben. Dann geben sie uns Orientierung auch in schwierigeren Zeiten, sie werden zu unserm sogenannten Nordstern.

Hier findest du also heraus, welche Werte du fördern und stärker leben möchtest, um deine Ziele zu erreichen und auch die in der Analyse herausgearbeiteten Glaubenssätze zu verändern.

Am besten reflektierst du dabei auch deine "blind spots". Also die Verhaltensweisen, die dir unbewusst ein Vorleben deiner Werte verderben können.

So entwickelst du eine Führungshaltung, die deiner Persönlichkeit auch wirklich entspricht.

Der oder die richtigen strategischen Werte sind der/die, die die Antwort auf die beiden folgende Fragen sind:

a. Welche Werte willst du (stärker) leben, um deine Ziele zu erreichen?

Als Werte wird alles qualifiziert, was für dich wert hat. Häufig gewählte Werte sind Vertrauen, Ehrlichkeit, Eigenverantwortung, Kundenfreundlichkeit, Erfolg, Authentizität, Empathie oder Mut. Sehr häufig haben diese Werte eine Überschneidung mit dem, was du schon tust. Es wird dir

b. Welche Werte möchtest du stärken, um deine Glaubenssätze zu Verändern?

Wie im Beispielsfall gezeigt, sind Glaubenssätze relativ einfach zu identifizieren, aber nicht so einfach aufzulösen. Denn sie sind Teil deines inneren Betriebssystems geworden. Dein inneres System sieht sie als Wahrheit an. Der erste Schritt dahin ist, einen Wert zu identifizieren, der dem Glaubenssatz die Kraft nehmen kann.

c. Haltungstransfer – Verhaltensweisen hinter dem Wert bestimmen

Nachdem du den Wert oder die Werte gebildet hast, geht es darum, aus einem Wert eine bestimmte Haltung zu qualifizieren. Eine Haltung besteht aus einem bestimmten Denken und Fühlen, sowie aus einem daraus resultierenden Verhalten. Werte sind nicht eindeutig, weil wir Menschen häufig etwas anderes darunter verstehen, je nach Situation, je nach Stimmung.

Umso wichtiger ist es, einen Maßstab zu bilden, der dir ermöglicht, sich am Wert auszurichten. Das geht, wenn du mit dem Wert einen Verhaltensmassstab bildest. Das heißt, du sammelst konkrete Verhaltensweisen, deren Umsetzung für dich den Wert im Alltag ausmachen. Am Verhalten können wir bestimmen, ob es angewendet und damit ein Wert gelebt wird oder nicht.

Beispiele für Verhaltensweisen:

WERT	VERHALTENSWEISE	GLAUBENSSATZ
Ehrlichkeit	Ich sage, wie es mir geht. Das macht mich menschlich und einschätzbar.	Ich darf keine Schwäche zeigen
Entscheidungsfreude	Mehr als 1 Tag warte ich nie mit Entscheidungen	Ich muss perfekt sein (perfekt entscheiden),... sonst habe ich Nachteile/Probleme/
Verantwortlichkeit	Ich beklage mich nicht. Wie ich die Welt sehe, liegt an mir.	Andere meinen es nicht gut mit mir/ die mögen mich nicht...
Abenteuer	Ich traue mich, denn es muss nicht perfekt sein, nur authentisch.	Ich schaffe das nicht. Ich bin nicht gut genug.
Vertrauen	Ich frage mich, was kann ich tun, damit die anderen auch dahin kommen können.	Die anderen schaffen das nicht.
Innovation, Kreativität	Ich nehme mir Zeit und ich gehe in den Alphawellen-Modus. Denn dann bekomme ich neue Ideen.	Ich habe keine Zeit.

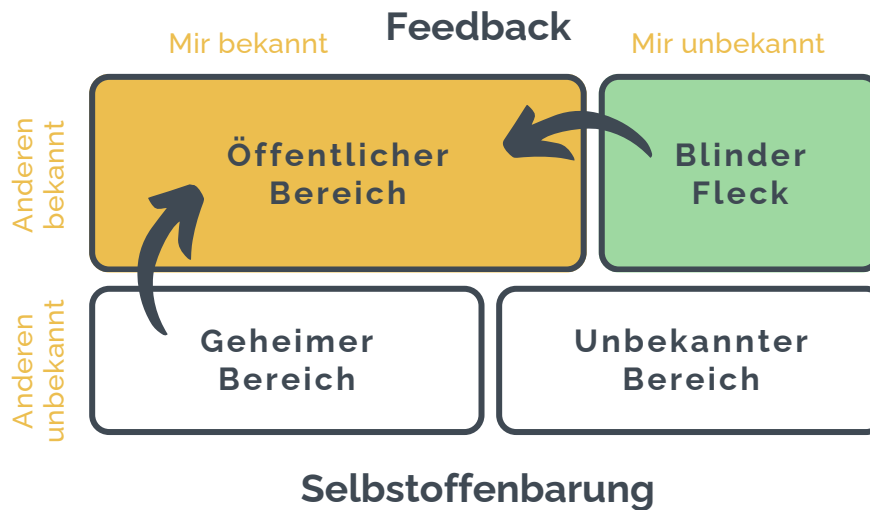
d. Reflexion der „blind spots“

Individuelle blind spots (auf deutsch blinde Flecken) verhindern häufig, dass wir eine bestimmte Haltung konsequent nach innen und außen leben. Damit sind sie der größte Verhinderer eines wirksamen Haltungstransfers. Deshalb ist es so wichtig, eigene blind spots zu herauszuarbeiten und sie Stück für Stück aufzulösen.

Mit individuellen blind spots sind die Verhaltensweisen gemeint, die zwar für Außenstehende sichtbar sind, für einen selbst aber erstmal nicht. Sie werden meist unbewusst in bestimmten, oft ähnlichen Situationen angewendet, und wirken sich für einen selbst gerne negativ aus. Denn Außenstehende nehmen sie wahr, und legen sie häufig der eigentlich gewollten Haltung gegensätzlich aus. **Dadurch gelingt der Haltungstransfer nicht mehr, weil die Haltung den Personen so nicht abgenommen wird, bzw. sie das Bild der Haltung konterkariert. So ist ein Vorleben von Haltung nicht möglich, weil die Vorbildrolle nicht oder anders - mit einer anderen Haltung- anerkannt wird.**

Beispiele für blind spots sind u.a.:

- Stärken/Schwächen blind spots: in Bezug auf ihr eigenes Verhalten oder Schwächen, z.B. einerseits multi-tasking fähig ohne zu erkennen, dass andere die Person für sehr fehleranfällig halten;
- Führungskräfte blind spots: Fokussierung auf Ziele behindert Blick auf Problem/ Anliegen der MAs und damit fehlende Empathie;
- Blind spots durch Emotionalität: Bewertungen, Festhalten etc. verhindert klaren, Blick auf Fakten und verhindert damit eine faire und stimmige Analyse.



EXKURS:

Erkenne deine blind Spots mit dem Johari Fenster

1. Der öffentliche Bereich

Hier finden sich alle Informationen, die **mir über mich selbst bewusst sind, und die auch anderen Personen bekannt** geworden sind. Diesen Bereich vergrößere ich, indem ich mehr über mich teile und damit transparenter werde.

Beispiel:

Ich teile meinen Kollegen mit, dass ich einen Krankheitsfall in der Familie habe, und deshalb gerade Sorgen habe und möglicherweise kurz angebunden bin. Dann wissen sie, dass mein (möglicherweise) anderes Verhalten nicht mit ihnen zu tun hat..

2. Mein geheimer Bereich

Informationen in diesem Bereich des Johari-Fensters sind **mir selbst bekannt, anderen Personen jedoch nicht**. Gewisse Informationen teile ich nicht mit anderen, weil sie mir zu privat sind oder weil sie zufällig geheim sind (einfach weil ich noch nicht davon gesprochen habe).

Beispiel:

Ich bin sehr aufgeregt vor öffentlichen Vorträgen, möchte das aber den Kollegen nicht mitteilen.

3. Der blinde Fleck

Andere Personen haben Informationen über mich, die ich nicht habe und/oder mir gar nicht bewusst sind. Informationen des „blinden Flecks“ werden oft nonverbal geäußert. Habe ich zum Beispiel ein Vorurteil gegen einen bestimmten Mitarbeiter, so strahle ich das aus, ohne dass ich es ihm gegenüber mitteile. Oder wenn ich nervös bin, höre ich nicht richtig zu oder grüße nicht.

Wären mir diese Informationen bekannt, könnte ich:

- a) mich reflektieren und verändern, wenn es sich um negative Informationen handelt,
- b) mich freuen, weil mir diese Dinge noch gar nicht bewusst waren.

Beispiel:

Wenn ich unter Druck bin, bin ich kurz angebunden und lasse andere nicht ausreden.

4. Der unbekannte Bereich

Informationen in diesem Bereich sind weder mir selbst noch anderen Personen bekannt. Das können unbewusste Erinnerungen, versteckte Potentiale oder andere Informationen, die ich verdrängt habe/nicht erinnere.

Beispiel:

Aufgrund der Erziehungsweisen meiner Eltern habe ich einen sehr ausgeprägten Hang zu leisten, ohne dass mir das bewusst ist.

Ziele und Instrumente des Johari-Fensters

Das Johari-Fenster dient dazu, die Zusammenarbeit unter Menschen zu verbessern. **Je mehr ich über jemanden weiß, desto weniger vermute ich oder beziehe Verhalten auf mich.** Dadurch habe ich mehr Verständnis, es kann Sicherheit und Vertrauen entstehen. Das Ziel ist grundsätzlich daher, den **öffentlichen Bereich so gross wie möglich zu gestalten**. das geht über Feedback und Selbstoffenbarung. Selbstoffenbarung bedeutet, dass ich Schritt für Schritt mich mehr zeige und mehr öffne.

Feedback

Bitte ich andere Personen um Feedback, so erhalte ich oft **Informationen über mich**, die mir **noch nicht bewusst waren**. Je mehr dieser unbekannt Informationen ich erhalte, desto kleiner wird mein blinder Fleck. **Verkleinere** ich diesen **blinden Fleck** im Johari-Fenster, dann entdecke ich vielleicht positive Seiten an mir, die ich noch nicht kannte – oder welche, ich für meine Ziele negativ sind, und an denen ich arbeiten kann.

3. SCHRITT:

In dein Team oder Unternehmen weitertragen - wie die Kultur einer Organisation ein Wettbewerbsvorteil sein kann

Wenn du dir über deine gewünschte Führungshaltung bewusst bist, und diese im Alltag Schritt für Schritt mehr anwenden kannst, ist das ein grosser Erfolg. Damit bist du wesentlich glaubwürdiger, du kannst einfacher entscheiden und diese auch besser begründen.

Der nächste Schritt ist dann, deine gewünschte Führungshaltung auch in deinem Team oder Bereich zu verankern. Das bedeutet, aus deiner Haltung eine Kultur zu bilden. Damit schaffst du ein gemeinsames Verständnis, Transparenz und mehr Vertrauen. Und damit fällt dir nicht nur deine Führung wesentlich einfacher, sondern du kannst einfacher delegieren, weil deine Kollegen mehr Verantwortung übernehmen können.

EXKURS:

Was heißt Kultur und welche Bedeutung hat Kulturveränderung für moderne Organisationen?

Die Kultur einer Organisation definiert sich durch die Gesamtheit der Werte, Überzeugungen und Verhaltensweisen, die bestimmen, wie Mitarbeiter interagieren und wie Arbeit erledigt wird. Und das sind sowohl bewusste als auch unbewusste Verhaltensweisen. Man kann sagen, dass die Kultur das innere Betriebssystem eines Unternehmens ist. Eine Kulturveränderung – manchmal auch als Kulturwandel bezeichnet – ist der Prozess, durch den eine Organisation ihre bestehende Kultur transformiert. Diese Veränderungen können Aspekte wie Entscheidungsfindung, Kommunikationswege, Führungsstile und sogar Arbeitsabläufe betreffen.

Und in einer Welt, die durch rasante Innovation und stetige Marktveränderungen geprägt ist, die ihre Unternehmenskultur proaktiv gestalten und weiterentwickeln, sind besser aufgestellt, um den Herausforderungen von morgen zu begegnen und langfristigen Erfolg zu sichern.

Dafür ist es jetzt wichtig, einen gemeinsamen Maßstab zu bilden, der Mitarbeitenden ermöglicht, sich am Wert auszurichten. Wie bei Schritt 2, wird jetzt für den oben bestimmten Wert, Verhaltensweisen gebildet.

Folgende Aufgaben unterscheide ich hier:

a. Gemeinsam im Team¹ oder einer größeren Runde wird hier erstmal gesammelt, welche Verhaltensweisen im Alltag unter dem Wert verstanden werden (sollen). Du als Führungskraft gibst natürlich deine selbst bestimmten Verhaltensweisen auch mit rein.

b. Danach ist es hilfreich, ein Mindestmaß zu bestimmen.

Das Mindestmaß bestimmt, was von jeder Person des Teams/Bereichs zumindest als Verhalten eingefordert wird. Das heißt, es wird vereinbart, welche Verhaltensweisen mindestens von jedem gelebt werden soll, damit der Wert eingehalten wird. Wird das Mindestmaß unterschritten, darf ein jeder auch genau dieses Mindestmaß an Verhalten von anderen einfordern.

Das heißt auch, dass jenseits des Mindestmaßes weitere Verhaltensweise beschrieben werden, die den Wert ausmachen können. Oft bietet es sich an, für

Führungskräfte als sog. Aufmerksamkeitsanker und/oder Kulturbotschaftern (siehe unten) ein erweitertes Mindestmaß zu übertragen.

c. Reflexion der „blind spots“

Wie unter Schritt 2 ist es auch hier wichtig, gemeinsam im Team blind spots zu reflektieren. Das heißt, gemeinsam Verhaltensweisen festzumachen, die im Rahmen der bisherigen Kultur dem Wert und seinen Verhaltensweisen im Wege stehen könnten. Genauso wie oben, bietet es sich an, das Modell des Johari Fenster als Reflexionsgrundlage zu nutzen.

¹Die Zusammensetzung variiert je nach Beteiligungsgrad im Unternehmen, bzw. ob es ein ganzes Unternehmen oder nur einen Teil (zB. Bereich) betrifft. Es bietet sich an, die Kultur prägendsten Mitarbeitenden zumindest einzubeziehen.

d. Strukturelle Verankerung im Team/Bereich

Veränderung kann immer dann gelingen, wenn Kultur und Struktur aufeinander abgestimmt in die gleiche Richtung entwickelt werden.

Die festgelegten Verhaltensweisen benötigen die richtige strukturelle Einbindung in den Alltag, um so häufig und regelmäßig angewendet und umgesetzt zu werden.

Ich unterscheide dabei drei verschiedene Aspekte hier:

1. Lernformate, um Verhaltensweisen zu fördern.

Es gibt verschiedene Formate, um wertebasierte Verhaltensweisen zu fördern. Entscheidend ist, dass der Haltungstransfer durch Personalentwicklungsmaßnahmen, die dann bei People & Culture/HR meist angesiedelt sind, unterstützt werden. Durch Workshops, „blended learning Formate“ und der Benutzung bestimmter Modelle und Methoden, kann der Haltungstransfer reibungsloser gelingen.

2. Strukturveränderungen (Meetingformate, Rollen, Entscheidungen, etc.)

Recruiting: Genauso wichtig ist es natürlich, beim Recruiting darauf zu achten, dass Kandidaten zumindest die Basis einer den Werten entsprechenden Haltung haben und mit der neuen Kultur viel anfangen können.

Entscheidungsprozesse: Wenn die neue Kultur Themen wie Eigenverantwortung, Transparenz, Vertrauen oder Ehrlichkeit betrifft, dann macht es Sinn, auch über neue Entscheidungsformate oder Entscheidungsmöglichkeiten der MAs zu reden. Grundsätzlich fördern Wege zu mehr Entscheidungsfreiheit die Verantwortungsübernahme und Aspekte von Ehrlichkeit und Feedback.

Einführung von Meetingformaten:

- Kulturgruppe zur Weiterentwicklung der Werte
- „Blind spot meetings“ zur wiederholten Reflexion
- „Fu.. up nights“: Kulturprägende Personen können mit offenkundig eigener Fehleroffenheit (z.B. Story über eigene Fehler und den Gewinn daraus) die Aufmerksamkeit auf „Danke Fehler, du bist mein Coach“ - Mentalität richten und sie so mit verändern (siehe Beispiel aus der Produktion, wo die GF selbst am Band steht und es bei Mängeln anhält, um den Wert „Qualität“ in der Kultur zu verankern).

Einführung neuer Rollen, wie:

- Kulturgruppe zur gemeinschaftlichen Weiterentwicklung der Werte/Verhaltensweisen
- Moderation (für Stärkung der Feedbackkultur, Reflexion, Einhaltung von Verhaltensweisen)
- Kulturbotschaftern, siehe unten

3. Kultur-Botschafter

Kultur-Botschafter sind eine besondere Rolle, die eigentlich auch unter b. besprochen werden könnte. Aber aufgrund ihrer Wichtigkeit macht es Sinn, sie gesondert zu behandeln. Kulturbotschafter sind Mitarbeitende, die außerhalb der Hierarchie die Kultur stärken sollen.

Als Kulturbotschafter kommen vor allem MAs in Betracht, die aus unterschiedlichen Gründen auch als Aufmerksamkeitsanker dienen können. Das sind Personen, nach denen sich andere Mitarbeitenden ausrichten, weil sie z.B.

- aufgrund ihrer bisherigen Position und Rolle **innerhalb der Organisation gut vernetzt** sind,
- mit den Werten aufgrund ihrer schon **bestehenden Haltung eng verbunden** sind,
- und dadurch gerne als **Multiplikatoren der neuen Kultur** fungieren möchten.

FAZIT:

Weniger ist mehr

Dein Haltungstransfer kann gut gelingen, wenn einerseits die richtigen Verhaltensweisen als Mindeststandard festgelegt sind, und du andererseits deine blind spots ausreichend reflektiert und ernst genommen hast. Die Identifizierung von blind spots macht dich zu einem bewussteren und damit ermächtigeren Menschen. So spürst du, wie du in deiner Führungsrolle aber auch in anderen Rollen mehr und mehr das "Heft in der Hand hast". Eine wirkliche Befreiung zu den Situationen, denen du dich vorher noch ohnmächtig ausgeliefert gefühlt hast.

Im Rahmen des Prozesses gilt für mich der Satz "weniger ist mehr". Damit meine ich, es ist wesentlich erfolgreicher, nur einen Wert, nur eine oder zwei Verhaltensweisen aufzustellen, und diese in deinem Alltag oder in der Kultur deines Teams zu verankern. Das ist erfolgreicher, als zu viele zu finden (um z.B. einen Anspruch von Perfektion gerecht zu werden), die dann aber nicht ausreichend implementiert und so nicht weitergegeben werden. Und diese Gefahr besteht, denn Veränderung im Alltag benötigt Wiederholung und Fokus darauf.

Ich wünsche dir viel Spaß und Erfolg auf deinem Weg!

Fragen und Anmerkungen bitte senden an:

Martin Michaelis

michaelis@mediativeleadership.com

martin-michaelis.com

© 2024, Martin Michaelis. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Urhebers in irgendeiner Form reproduziert, verbreitet oder in sonstiger Weise verwendet werden, mit Ausnahme der gesetzlich zulässigen Nutzung.

Die in diesem Buch dargestellten Meinungen und Ansichten sind die des Autors und entsprechen nicht notwendigerweise denen Anderer. Obwohl der Autor sich bemüht hat, genaue und aktuelle Informationen bereitzustellen, übernimmt er keine Haftung für etwaige Fehler oder Auslassungen.

Alle in diesem Buch genannten Marken und Produktnamen sind Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber. Die Verwendung dieser Namen dient ausschließlich Identifikationszwecken und impliziert keine Verbindung mit den Markeninhabern.

Zitate aus anderen Werken sind als solche gekennzeichnet. Die Quellenangaben finden sich in der Fussnote wieder.

Die Abdruckgenehmigung für Zitate oder Auszüge aus urheberrechtlich geschützten Texten wurde vom jeweiligen Rechteinhaber eingeholt.